Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ليبيا

حميدة أبو صاع قزة

قسم التربية وعلم النفس – كلية التربية – جامعة الزاوية

h.qizzah@zu.edu.ly

The Role of Strategic Management in Implementing Total Quality Management Standards: An Analytical Study of Educational Institutions in Libya

Hamida Abu Sa'a Qaza

Department of Education and Psychology, Faculty of Education, University of Zawiya

تاريخ الاستلام:2026/01/12 –تاريخ المراجعة: 2026/02/07– تاريخ القبول: 2026/02/19– تاريخ للنشر :2026/03/20

الملخص: بحثت هذه الدراسة في دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث هدفت إلى كشف وتحليل طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين، واستعراض أهم معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية والخيارات الاستراتيجية المناسبة لها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج؛ أبرزها: أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية هي علاقة تكاملية عضوية؛ إذ توفر الإدارة الاستراتيجية الأدوات والخيارات التنفيذية، بينما تضع إدارة الجودة معايير ومؤشرات الأداء، كما كشفت النتائج عن تحولٍ جوهري في نظام الجودة بقطاع التعليم الليبي نحو التقييم المبني على نواتج التعلم، مما يفرض تبني خيارات استراتيجية تركز على تنمية المهارات السلوكية والأنشطة اللاصفية للطلاب، مع التأكيد على أن توفير موارد الدعم التقني والمادي (كالمعامل والإنترنت والمرافق المادية) يعد ركيزة استراتيجية حتمية لضمان استمرارية العملية التعليمية، وتحقيق متطلبات الاعتماد الوطني والدولي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية – معايير إدارة الجودة الشاملة.

Abstract :This study investigated the role of strategic management in implementing Total Quality Management (TQM) standards within educational institutions, It aimed to explore and analyze the nature of the relationship between these two concepts, as well as the key TQM standards in Libyan educational institutions and their corresponding strategic options, Employing a descriptive-analytical methodology, the study reached several key findings, most notably: the relationship between strategic management and TQM in Libyan educational institutions is an organic, complementary one; strategic management provides the executive tools and options, while TQM establishes performance standards and indicators, Furthermore, the results revealed a fundamental shift in the quality system within the Libyan education sector toward outcomes-based assessment, This shift necessitates the adoption of strategic choices focused on refining students' behavioral skills and extracurricular activities, The study emphasized that providing technical and physical support resources—such as laboratories, internet connectivity, and facilities—is an essential strategic pillar to ensure the continuity of the educational process and the attainment of national and international accreditation requirements.

Keywords: Strategic Management - Total Quality Management (TQM) Standards.

مقدمة:

يعد التعليم أداة المجتمعات في النمو والتطور لمواكبة الحضارة الإنسانية، وذلك لأنه يسهم بشكل مباشر في تكوين الفرد وتحصين المجتمع، وإعداد القوى البشرية القادرة على النهوض بمجتمعاتها في كل الميادين، وهو ما يدفع إلى الاهتمام بجودة خدمات التعليم ومؤسساته، والبحث عن سبل الوصول بها إلى أعلى المستويات، ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ليعكس جملة الجهود المنظمة من قبل العاملين في مؤسسات التعليم، لصياغة أفضل المخرجات من أفضل المدخلات، بالطرق السليمة الأقل كلفة، وأعلى جودة ممكنة (رضوان وآخرون، 2020: 11).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة محور الاستراتيجيات التي تتم صياغتها وتنفيذها في المنظمة، سواء كانت خدمية إنتاجية، ووفق مقاربة استراتيجية وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فإن الاهتمام بها يعد قراراً استراتيجياً، ويستلزم تضمين مفاهيم هذا المدخل ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، اذ تبرز نتائج هذا الدمج على الأمد البعيد، باعتبارها عملية تغيير جذري لكل أوجه العمل في المنظمة، ويمكن النظر إلى الجودة الشاملة كاستراتيجية تتبناها منظمات الاعمال لتعزيز تنافسيتها، وتطوير مزاياها التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، وبالتالي يستوجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتضمينها في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (شاتي، 2017: 36). إن عمليات الإدارة الاستراتيجية تعتبر العامل الأساسي لنجاح المنظمة، فهي أحد المفاتيح التي تحقق لها التقدم والتطور، وأنها بصورتها الشاملة ترسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وتعمل على حشد الموارد وتوجيهها لخدمة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الكبرى، والمخطط لها، فبواسطتها يتم الاستفادة من دروس الماضي لاستيعاب متغيرات الحاضر، وفي نفس الوقت معرفة آفاق المستقبل، وصولاً إلى تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية (العزيزي، 2016: 202).

وبناء على ما سبق، أضحى كشف دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية، ضرورة ملحة من أجل تطوير هذه المؤسسات، وبما يشمل قطاع التربية والتعليم ككل، ومصدر هذه الضرورة ينبع من حتمية مواكبة مؤسساتنا التعليمية للتطورات المتسارعة في مجالي الاستراتيجية والجودة، وقد تم تقسيم هذا البحث ليشمل الجانب التمهيدي من مقدمة ومشكلة البحث وأسئلته، ثم أهدافه وأهميته، ومنهجية البحث والدراسات السابقة، ثم الإطار النظري وفيه تم تناول مفهومي الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في المؤسسات التعليمية، ثم الإطار التحليلي، الذي تضمن مبحثين تناول المبحث الأول تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، وتناول المبحث الثاني تحليل معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية والخيارات الاستراتيجية، ثم ختم البحث بعرض للنتائج والتوصيات.

مشكلة البحث:

يعاني قطاع التعليم في ليبيا من عدة مشاكل مزمنة، ولعل من أبرزها تركيز القائمين عليه أو المنخرطين في صنع قراره على عنصر الكم دون النوع، من خلال السعي لتحصيل أرقام وإحصائيات من المخرجات السنوية، والتركيز على الأداء الروتيني دون الاهتمام بمستوى المخرجات النوعية، فإن غياب مسألة النوعية يعد أمراً فارقاً بين التعليم النموذجي المبني على الأسس العلمية الصحيحة، وبين التعليم المبني على التلقين، وسيادة الطابع التقليدي، وغياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة من خلال عدم قيام الإدارات الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية من أعلى الهرم ممثلة في وزارة التعليم إلى أدناه، وبمرافقها المختلفة، بدورها بتبني وتطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث تبرز للسطح بوضوح مسألة غياب الاستراتيجيات في أداء المؤسسات التعليمية الليبية، ومن أمثلة ذلك التأخير في وصول الكتب والمناهج للطلبة، رغم بدء العام الدراسي، وعدم تقييم أداء الكثير من المعلمين، وعدم وجود خطة عامة لتحديد الأولويات في أداء الكثير من المشاريع والإنشاءات لمرافق التعليم، والبنى التحتية، وغير ذلك من الأمثلة. وهذه الإشكاليات ينبغي التغلب عليها حتى تؤدي مؤسساتنا الواعدة والمؤمل منها بناء

جيل واعٍ ومتعلم، ذو جودة عالية، لكي ينخرط في بناء الدولة، ويؤدي واجبه في التطوير والبناء، ومن هنا كان من المهم جداً تحليل دور الإدارة الاستراتيجية لمؤسساتنا التعليمية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في ليبيا، ومدى توافق مبادئ المفهومين لصالح مؤسساتنا التعليمية.

أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية؟
2. ما هو توصيف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية؟
3. ما هي أهم معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية؟ وماهي الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة المقصود بالإدارة الاستراتيجية، ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
2. تحليل طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
3. تحليل أهم معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية، والخيارات الاستراتيجية المناسبة لها.

أهمية البحث:

تبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه، وهو الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات التعليمية الليبية، حيث زاد الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة باعتبارها مطلب رئيسي للإدارة التعليمية والتربوية المعاصرة، وذلك للحصول على توعية مميزة من نتائج التعليم والتعلم بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الحيوي المهم، والذي يؤمل منه المساهمة في تطوير هذا البلد، ونقله إلى مرحلة الازدهار والتقدم، وخاصة إذا ما دعم ذلك التوجه بالمدخل الاستراتيجي الشامل لتحسين وتطوير نظام التعليم، حتى يصبح قادراً على مواجهة تحديات العصر وتلبية متطلبات التغير في المجتمع نحو الأفضل.

الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي قاربت في مواضيعها موضوع هذه الدراسة، ولعل من أبرز تلك الدراسات ما يلي:

1. دراسة الأسد، والمحمودي (2024)، أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، كان هدف الدراسة قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات) للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية: (التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والمراقبة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
2. دراسة الصمادي (2019)، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها والمبادئ التي تقوم عليها، كما هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي

ومبادئه وأهميته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل، هدفها تحقيق النجاح طويل الأمد، وتعتمد على مشاركة أعضاء المؤسسة لتحسين المخرجات المرغوبة، والخدمات وتقديمها بالصورة المثلى، وأن التخطيط الإستراتيجي يشمل التفكير المستقبلي للمؤسسة عند اتخاذ القرارات المرتبطة برسالة ورؤية المؤسسة، وأن هناك عدم معرفة كافية بالعلاقة بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات.

3. القزدار(2025)، دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالجامعات، تناول هذا البحث إشكالية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية العليا، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي له دور فعال في دعم إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي، وينعكس ذلك على رضا الموظفين وكفاءتهم داخل مؤسسات التعليم، كما اتضح أن تأثير هذا العامل مرتبط بالتخطيط على المدى الطويل.
4. دراسة سعدوني وحريزي(2021)، إدارة الجودة الشاملة لتطوير استراتيجيات التدريس والتعليم، تناولت هذه الدراسة أثر استخدام الاستراتيجيات والتقنيات الحديثة في تطوير المسار التعليمي والتكويني بمختلف أشكاله، وذلك في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تسعى لبناء رؤى جديدة في هندسة الفكر التعليمي، وبحثت الدراسة في دور التعليم الحديث وارتباطه بالتكنولوجيا، ودمجها مع الجودة الشاملة، حيث ترى الدراسة أن التكنولوجيا لها دور محوري في هذا الإطار كعمليات ونواتج تسهم في إرضاء "المستفيد" (المتعلم)، وتخلص الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المدخلات التعليمية، وتطوير البرامج الدراسية لتحقيق الأهداف بأقل كلفة وأقل زمن.
5. دراسة الوظيفي (2022)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة الداخلية، هدف هذا البحث إلى كشف مدى العلاقة بين الجودة الشاملة، وتحسين نمط التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، ومدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات التخطيط الاستراتيجي فيها، وتألفت عينة البحث من وزارة الداخلية العراقية بمديرية إدارة التطوع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين إدارة الجودة الشاملة بين التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة وليس غاية لإدارة المديرية لتحقيق أهدافها.
6. دراسة (عطية، 2023م)، معايير الجودة في البرنامج الأكاديمي لإعداد معلمي اللغة العربية بالجامعات الليبية، في ضوء الاتجاهات المعاصرة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير الجودة الواجب توافرها في البرامج الأكاديمية لإعداد المعلمين بالجامعات الليبية (جامعة الزيتونة أنموذجاً)، وذلك لمواكبة التحولات الرقمية والاتجاهات المعاصرة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة استبيان طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى قائمة من المعايير المقترحة التي تشمل جودة المناهج، والبرامج التعليمية، واستخدام التقنيات الحديثة، وحاجة الجامعات الليبية إلى المزيد من الدراسات الميدانية حول ثقافة الجودة.
7. دراسة (مزهر، 2017)، الإدارة الاستراتيجية ودوها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية من خلال مكوناتها وهي: صياغة الاستراتيجية، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية، في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وذلك بالمقارنة بين ثلاثة جامعات من بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وهي: جامعة وليام باترسون الأمريكية، وجامعة قناة السويس في مصر، وجامعة الأزهر في مصر، وجامعة الأزهر في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء مسح وتوزيع استبيانات على عينة بحثية في هذه الجامعات، وتوصلت إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن واقع الإدارة

الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة واقع مرتفع المستوى، وأنه يوجد تأثير معنوي للإدارة الاستخراجية على جودة الخدمات التعلية والبحثية في الجامعات محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على محتوى الدراسات السابقة عزز لديها القدرة على تكوين إطار نظري مفاهيمي عن هذه الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة من آلية الاطلاع على هذا المحتوى من هذه الدراسات، والتي توافقت مع هذه الدراسة في العديد من الجوانب، والتي من أهمها المنهجية التي تم اعتمادها حيث تركزت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على بعض من التقارير والإحصائيات والوثائق و المنشورات وغيرها من المراجع الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة سواء في مؤسسات التعليم الليبية موضوع الدراسة على وجه الخصوص، أو في المؤسسات المناظرة لها في البلدان العربية، وكذلك التعرف على مدى تطبيق الأسس العلمية السليمة مهام ومبادئ الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم بصفة عامة والليبية بصفة خاصة، وما يتطلب ذلك من تحديد للاتجاه الاستراتيجي من رؤية ورسالة وقيم وأهداف، وتحليل للواقع البيئي في أهم القطاعات التي ينتظر ويؤمل منها نقل البلاد من واقعها الحالي إلى واقع أكثر تقدماً واستقراراً، ويكون ذلك من خلال صياغة الاستراتيجية الشاملة التي تدمج بين الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم وبين مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تنفيذها ومن ثم مراقبة أدائها وتقويمها وفق الأسس العلمية السليمة.

منهجية البحث:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والرسائل العلمية ذات العلاقة للوصول إلى النتائج التي يسعى إليها البحث. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته لموضوع هذه الدراسة، فالدراسات الوصفية تستهدف وصف الأحداث والأشخاص والمعتقدات والاتجاهات والقيم والأهداف والتفضيل والاهتمام وكذلك أنماط السلوك (عبد الحميد، 2004: 11).

الإطار النظري:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لغوياً الاستراتيجية، كلمة معربة، تعني الخطة أو الرزنامة من الخطط، وترجع كلمة استراتيجية في أصولها اللغوية إلى اللغة الإغريقية، حيث إنها في اللغة الإغريقية تعني اسم متعدد المعاني، فهو يعني جنرال، أو جيش، أو قيادة، أما الفعل فيعني القيام بالتخطيط، ومن المنظور التاريخي فإنه يشيع استخدام مصطلح (إستراتيجي) في المجالين الحربي والسياسي، ثم دخل في المجال الإداري. (الزهراني، 1416هـ).

وعرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها: أسلوب ومنهج إداري يهدف إلى إحداث تغيير رئيس في أنشطة المؤسسة، لمواكبة التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث يمكنها من التأقلم معها، ومن ثم تحقيق غاياتها وأهدافها، بحيث يتم الأخذ بالحسبان عاملي التأثير، وهما: البيئية الداخلية التي تعكس نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والعامل الخارجي ممثلاً في نقاط الفرص المتاحة، والتهديدات التي تواجه المنظمة (الزعزعي، 2024: 325). وعرفت الإدارة الاستراتيجية أيضاً بأنها: الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وصنع القرارات الاستراتيجية، بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها أي منظمة متكاملة، تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسيات الازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية الموضوعة بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة (الهاشم، 2006: 9).

وتعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: مجموعة من السياسات الهادفة التي تقوم بها الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية في ليبيا، المتمثلة في رسم وتحديد الأهداف التعليمية والتربوية الشاملة، والتي يتم تحديد الوسائل المثلى لتنفيذها،

ومراقبة إنجازها بالنظر إلى الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة التعليمية في البيئتين الداخلية والخارجية. ومن جهة أخرى فإن للإدارة الاستراتيجية عدة أبعاد، وهي:

1. التحليل البيئي: تتمثل في عدد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها إدارة المؤسسة لتحديد مدى التغيرات في البيئة الخارجية، وتحديد القدرة في جلب الموارد البشرية – المالية –المادية، في تحقيق الميزة التنافسية، والسيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
2. صياغة الإستراتيجية: وتتمثل هذه العملية بوضع الخطط طويلة الأجل، والمقابلة للفرص والتهديدات البيئية الخارجية، في مقابل عناصر القوة والضعف التنظيمية، ولذا فإنها تتضمن تعريف المنظمة، ورسالتها، وأهدافها التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال (الأخرس، 2016: 26).
3. تنفيذ الاستراتيجية: يتعلق برسم الخطط، والموازنات والمتابعة، والرقابة، ذات العلاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قررته المنظمة من صياغة الاستراتيجية، وتتم عملية تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية، وأخرى تشغيلية، متضمنة البرامج، والموازنات، وإجراءات العمل المختلفة، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات على أنها الوسائل والآليات والأدوات التي بواسطتها تصبح الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن المنظمة.
4. متابعة وتقييم الاستراتيجية: وتتمثل هذه العملية في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها أم لا؟، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المنظمة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها (الزعزعي، 2024: 326). إن عملية التقييم هي عملية جوهرية تعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج، والأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية الراجعة من المعلومات المهمة والضرورية، من أجل تقييم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة (الوظيفي، 2022: 44).

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الجودة لغة، أصلها من كلمة "جود: والجَيِّد: نَقِيضُ الرَّدِيءِ، وَجَادَ الشيءُ جُودة وجَوْدة أَي صَارَ جيِّداً، وأَجدت الشيءَ فَجَادَ، والتَّجويد مِثْلُهُ، ويقال: هَذَا شَيْءٌ جَيِّدٌ بَيِّن الجُودة والجَوْدة. وَقَدْ جَادَ جَوْدة وأَجاد: أَتى بالجَيِّد مِنَ الْقَوْلِ أَو الْفِعْل، ويقال: أَجاد فُلَانٌ فِي عَمَلِهِ وأَجْوَد وَجَادَ عَمَلُهُ يَجود جَوْدة، وجُدْت لَهُ بِالْمَالِ جُوداً" (ابن منظور، 1414هـ: 135) وفي اللغة الإنجليزية، فالجودة كلفظة (Qualite)، مشتقة من كلمة (Qualitas)، التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء، ودرجة صلابته، وكانت أولاً تعني الدقة والاتقان (الدرادكة، والشبلي، 2002: 15)، بينما تعني في وقت سابق المعايير بالمقاييس الخارجية، التي تقاس بها الأشياء، أو تقدر بها مدى صلاحيتها (شحاته، والنجار، 2003: 285)، ويعنى بها –حسب وجهة نظر الباحثة– في هذا المجال: مجموعة من المواصفات والخصائص والمتطلبات التي ينبغي توفرها لتحقيق شروط الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

وتعرف منظمة (الأيزو، 2000) إدارة الجودة الشاملة بأنها: مدخل إداري يركز على الجودة من خلال مساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن، وتحقيق المنفعة للجميع، وعرفت الجودة اصطلاحاً بأنها: درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة أو تلك المتفق عليها معه (ماهر، 2008، 23). ومن أوائل التعريفات قديماً، نجد تعريف جون أوكلاند (Pettigrew, 1987) بأنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، وتلاحظ الباحثة رغم اتفاق التعريفين السابقين في تحديد دور هذه الإدارة في تطوير أداء المؤسسة، غير أن التعريف الأول لمنظمة الأيزو ركز على دور إدارة الجودة في الرضاء للزبائن، بينما ركز التعريف الثاني على الربط بين إدارة الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم على أنها استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي؛ وهو التلميذ أو الطالب على أعلى مستوٍ من الجودة، من جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والجسدية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء أجهزة المجتمع المستفيدة كافة من هذا المخرج (أحمد، 2003: 166)، كما تعرف بأنها: قدرة المؤسسة التربوية والتعليمية على تقديم خدمة بمستوً عالٍ من الأداء الجيد، والمتميز، بحيث يمكنها من الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين وأصحاب العمل وغيرهم (السامراني، 2007: 42). وتعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم أيضاً: بأنها إحدى الطرائق الإدارية الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية بشكلها الشامل، وما يمثل الهيكل التنظيمي برمته، في كل قسم وكل نشاط وكل فرد، وفي مجمل المستويات الإدارية والأكاديمية (المهباط، 2021: 244).

وعودة لتعريف معايير إدارة الجودة الشاملة وربطها بالإدارة فيقصد بها: تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم، والتي تتمثل في جودة الإدارة، والبرامج التعليمية من حيث الأهداف وطرائق التدريس، ونظام التقويم والامتحانات، ثم جودة المعلمين، والأبنية والتجهيزات المادية، والتي تودي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين (السيد، 2002: 112)، وترى الباحثة أن هذا التعريف من أفضل التعريفات وأتمها، لأنه لم يغفل عن أهم العناصر التي يجب مراعاتها في تطبيق أي نظام لإدارة الجودة الشاملة، وهو ما تتبناه الباحثة. ويكاد يتفق الباحثون المختصون بأن لإدارة الجودة الشاملة الأبعاد التالية (الأسد، والمحمودي، 2024: 334):

1. دعم والتزام الإدارة العليا: يقصد به أن يستوعب قادة المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتصبح جزء من عقيدتهم الإدارية التي يؤمنوا بها.
2. التركيز على العميل: يُقصد به تحقيق رضا العميل، وإشباع رغباته التي يطمح لها.
3. التحسين المستمر: يُقصد به جهود التحسين المستمرة التي تشمل جميع أنشطة المنظمة بما فيها أنظمتها ولوائحها وقوانينها، ويكون شعار المنظمة هو السعي الدائم نحو التميز وفق أسس علمية مدروسة.
4. مشاركة العاملين: ويُقصد به تعريف العاملين بما يتوقع منهم مع تمكينهم من الأدوات اللازمة التي تعينهم على أداء واجباتهم وأنشطتهم.
5. التركيز على العمليات: يقصد بها مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك لغرض تمكين المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها.

وهناك متطلبات ضرورية ومهمة يشترط توفيرها بهدف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، وبعكسه تعتبر عملية فاشلة وغير محققة للهدف الذي طبقت من أجله، ويمكن إبراز هذه المتطلبات على النحو التالي (عليمات، 2004) و(رضوان وبوزريبة، 2020: 19-20):

1. خلق بيئة عمل مناسبة، وبصورة متدرجة لغرض تطبيق النظام من خلال، استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة للكادر التدريسي، وأهمية استثمار العقول البشرية العلمية المتوفرة، وأهمية بناء وتشكيل فرق العمل التي تقوم بتطبيق وتقويم الجودة الشاملة، وأهمية استحداث طرق وأساليب لتحفيز العاملين على تطبيق وتقييم الجودة الشاملة.
2. توفير وتوزيع ادلة إرشادية علمية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
3. انشاء قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي.
4. التنسيق بين الجهات التعليمية ضمن المؤسسة التعليمية الواحدة فيما بينها كمنظومة متكاملة.
5. وضع معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء أي عمل ضمن القطاع التعليمي.

6. دراسة تجارب الأخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بمستوى عالٍ من الإتقان, كما يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات، وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، وهذا ما يؤدي إلى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس، ووسائل التقويم، وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الحديثة، وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية، من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة (قادة،2012: 77).

في ليبيا تم تأسيس المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (164) عام 2006م، وهو أحد الركائز الرئيسية لإصلاح وتطوير التعليم في ليبيا، ثم صدر قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (129) لسنة 2009م، بتعديل الاسم ليكون "مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية"، ووسعت مهامه ليشمل المدارس والجامعات والمعاهد التقنية العليا، في سنة 2010م، ويمارس المركز اختصاصاته حالياً وفقاً لهيكله التنظيمي المُعتمد بقرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم (52) لسنة 2015م. (https://qaa.ly)

وحددت أهداف المركز في تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي الوطنية، من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة والتميز، بما يمكنها من الارتقاء بمستوى الخريجين والمساهمات البحثية والمعرفية للمساهمة في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية والمنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية، وله على وجه الخصوص ما يلي (نذكر أهمها):

1. نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتقويم والاعتماد بين الأوساط الجامعية الأكاديمية، وبين كافة شرائح المجتمع والجهات ذات العلاقة.
2. اقتراح السياسة العامة لتقويم الأداء، وضمان الجودة والاعتماد، لكافة مؤسسات التعليم العالي.
3. وضع أسس ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي، وحسب التطورات العلمية والتقنية.
4. صياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، واتخاذ القرارات باعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها، طبقاً لهذه الأسس والمعايير.
5. إنشاء نظام موحد ملزم لجميع مؤسسات التعليم العالي.
6. تعريف المجتمع ومؤسساته المختلفة بواقع المؤسسات التعليمية من حيث جودة المستوى التعليمي وكفاءته وتعزيز ثقة المجتمع بهذه المؤسسات تحقيق التميز والكفاءة والجودة.
7. تشجيع المؤسسات التعليمية على التطوير والتحسين المستمرين لأنشطتها، وبرامجها التعليمية والتدريبية المختلفة.
8. معادلة الشهادات العلمية والأجنبية بالنظر إلى الأنظمة التعليمية الوطنية (المجمع القانوني الليبي، 2006).

الإطار التحليلي:

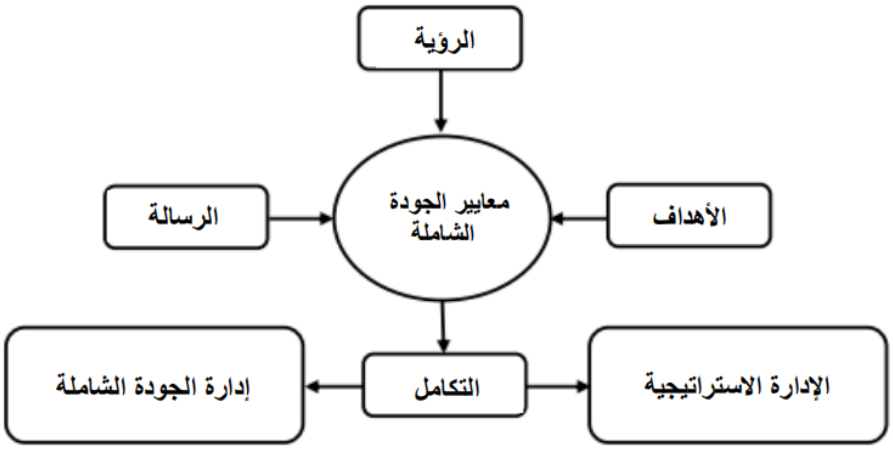
المبحث الأول: تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة:

إن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة يعد من المواضيع المهمة، لأن الدمج بين خصائص المكونين الإداريين في بيئة التعليم الليبية سوف يعطي المزيد من المزايا التي يتمتع بها كل منهما، وكما ذكر (الوظيفي، 2022: 27) لأجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح، يجب أن تحظى بدعم الإدارة لها إستراتيجياً، وعلى الإدارة العليا أن تلتزم بشكل علني وعلمي وفعال لتحسين الجودة، واعتبارها ضرورة إستراتيجية، ويجب أن تضع الاعتبارات المتعلقة

بالجودة ضمن تخطيطها الاستراتيجي، ولهذا السبب تعد أهمية إدارة الجودة الشاملة أمراً أساسياً لنجاح تحسين جودة الأداء في المنظمات المعاصرة.

إن الجودة الشاملة في التعليم هي مجموعة من المعايير العالمية القابلة للقياس، والاعتراف والانتقال بها من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تبعية الماضي إلى آفاق المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال، والتي تتعلم الآن، ولتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لابد من تطوير جميع العناصر المتضمنة في العملية التعليمية، والتي من أهدافها تحقيق النمو الشامل للطالب، وتمتعه بشخصية متوازنة، بما يحقق تطوره وتنميته، ويرجع مفهوم الجودة الشاملة إلى تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، بما تتضمنه من معلم ومتعلم، وإدارة ومبنى ومناخ عام، وتحسين العمليات التعليمية بتطبيق الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ المنظومة التعليمية (خليفة، 2019: 81).

يرى كل من (الأسد، والمحمودي، 2024: 337) أن تطبيق المنظمة الاستراتيجية يسهم بكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها تعتبر من أهم المداخل الإدارية الحديثة، والتي يطلق عليها الثورة الإدارية الحديثة، ويريان أيضاً، إن تطبيق إستراتيجيات الأعمال لا يمكن أن يكون بعيدة عن إدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها واستراتيجيتها المتكاملة، فكلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب، فقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج واستراتيجية متكاملة. ومنذ وقت مبكر عرّف (Rhodes, 1992) حسبما نقله إلينا (البنا، 2006: 9) إدارة الجودة الشاملة في التعليم رابطاً المفهوم مع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بقوله: "إن إدارة الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية إدارية، تقوم على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن بواسطتها من توظيف العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وتوجيهها إلى جانب إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية. والشكل التالي يرمز للتكامل بين الإدارة الاستراتيجية من خلال مكوناتها: الرؤية والأهداف والرسالة مع إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم (1) التكامل بين الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أعلاه التكامل بين مكونات الإدارة الاستراتيجية التي تشمل الرؤية والأهداف والرسالة للمنظمة التعليمية مع معايير إدارة الجودة الشاملة، وحسب وجهة نظر (شاتي، 2017: 36) تعتبر إدارة الجودة الشاملة جزءً من عملية الإدارة الشاملة للمنظمة، إذ يكون عامل الجودة محرك الاستراتيجيات التي يتم صياغتها وتنفيذها وفق مقاربة استراتيجية، وان تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد قراراً استراتيجياً، يستلزم تضمين مفاهيم هذا المدخل ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ومن زاوية أخرى فإن إدارة الجودة الشاملة تحسن من عملية صياغة الاستراتيجية باعتبارها تجبر المنظمة على التفكير في الزبائن (الطلبة) ولدور العاملين (المعلمين) وفرق العمل (الإدارة التعليمية والمفتشين التربويين وأولياء الأمور) في صياغة الاستراتيجية، وفق منظور شامل ومتكامل للجودة كجزء من الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة التعليمية.

وفي ضوء عناصر الإدارة الاستراتيجية تتحدد المحاور الرئيسة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لمنظمات الأعمال، كما يلي:

1. تحديد أهداف الجودة من خلال الرؤية الواضحة للأداء المستهدف للمنظمة.
2. تحديد سياسة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. تخطيط الجودة بشكل يتم فيه حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية الضرورية، لتحقيق متطلبات الزبائن، والأطراف ذات المصلحة.
4. قيادة الجودة من خلال التأكيد على دور القادة والمشرفين في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، وتنفيذ سياستها، وهنا يجب التأكيد على أهمية عاملي التحفيز والتدريب المناسبين للاستجابة لمتطلبات الجودة الشاملة كمدخل إداري.
5. المتابعة المستمرة للجودة لضمان التحسين المستمر في كل مجالات العمل، واستدامة المستويات المثلى من الجودة التي تقابل بشكل متواصل متطلبات الزبائن المتغيرة والمتطورة (بوحرود، 2015: 129-130).

وكما أشارت دراسة (سعدوني وحريزي، 2021: 119) إن لاستراتيجيات التعليم أهمية كبيرة في طيات البحث عن جودة التعليم والتدريس وفق ما تمليه العصرنة والرقمنة، والتي يلمس تغير قياسها حسب تطور المستوى الفكري للإنسان والتعليمي ومتطلباته، ووفق التسلل الزمني والتاريخي والمرفق بالتطور التكنولوجي العملية التعليمية، والتي تقوم على استراتيجيات مدعومة بوسائل متنوعة، وفق املاءات التطور التكنولوجي الحاصل.

ومن جوانب الاتفاق التي تبين عمق العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين إدارة الجودة الشاملة ما أشارت إليه دراسة (الدجني، 2011: 101) ما يتفرع عن أدوات الإدارة الاستراتيجية، وهو التخطيط، حيث يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحس المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى التحتية الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة، مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ومما يعد محفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومن تم فإن مبادئ ومنطلقات الجودة الشاملة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، والمعبرة عن نواتج مراحله المختلفة.

لقد أثبت التجارب العملية أن المنظمات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية على اختلاف أنشطتها وأهدافها تتفوق في أدائها على المنظمات التي لا تتبنى الخيار الاستراتيجي، ولم يقتصر الأمر على هذا الحد؛ بل سعت المنظمات الناجحة إلى التكامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات لمواجهة التحديات البيئية التي تحيط بها، ولأجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يجب أن تحظى بدعم الإدارة لها إستراتيجياً، وعلى الإدارة العليا أن تلتزم بشكل علني وعلمي وفعال لتحسين الجودة، واعتبارها ضرورة إستراتيجية، ويجب أن تضع الاعتبارات المتعلقة بالجودة ضمن تخطيطها الاستراتيجي، ولهذا السبب تعد أهمية إدارة الجودة الشاملة أمراً أساسياً لنجاح تحسين جودة الأداء في المنظمات المعاصرة (الوظيفي، 2022: 27).

المبحث الثاني: تحليل معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية والخيارات الاستراتيجية:

نستعرض فيما يلي أهم المعايير المختصة بضمان الجودة للمؤسسات التعليمية الليبية، فيما يعرف بمعايير ضمان اعتماد الجودة للمؤسسات التعليمية، التي تشمل كل عناصر العملية التعليمية؛ من معلمين وتلاميذ أو طلاب ومنهج ووسائل تعليمية ومكونات مادية، مع ربطها مع الخيارات المناسبة للإدارة الاستراتيجية، وتحليل كل معيار حيالها، وفي أدبيات إدارة الجودة، يشير مفهوم الاعتمام إلى الاعتراف بالمؤسسة التعليمية من قبل الجهات المهنية في ضوء توفر متطلبات وشروط ذلك الاعتراف، وحسب رأي (خليفة، 2019: 84)، يقصد بالاعتماد طريقة أو مجموعة إجراءات يتم بها أو من خلالها إعطاء

فكرة تعليمية شاملة للمؤسسة التعليمية، ومن خلالها تتضح نقاط القوة والضعف، التي توجد فيها، مما يترتب عليه إعطاء حكم على كفاءة وأهلية ومدى جودة هذه المؤسسة للقيام بمسئوليتها المناطة بها، والمفترض أنها تقوم بأدائها بصورة جيدة ومناسبة، كما يعني الاعتماد آلية تهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم في المؤسسات التعليمية، فهو أداة فعالة لضمان مستوى ومعايير وجودة معينة، ويشير الاعتماد إلى عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة، وتتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة، وهو بذلك عملية اختيارية، ومعنى ذلك أن الاعتماد هو العملية التي تتحمل مسئوليتها الهيئة، ويتم من خلالها الاعتراف بالمؤسسة أو البرامج التي تطرحها هذه المؤسسات.

والجدول التالي رقم (1) يوضح أهم معايير الاعتماد للجودة في المدارس الليبية (المعيار الأول: القيادة والإدارة المدرسية) (دليل معايير المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، 2016: 7) ويقابل كل معيار الخيار الاستراتيجي المناسب وفق تحليل الباحثة:

جدول رقم (1) المعيار الأول لجودة المؤسسات التعليمية الليبية:

القيادة والإدارة المدرسية والخيارات للإدارة الاستراتيجية المناسبة

رقم	معيار الجودة	الخيار الاستراتيجي
.1	المدرسة تلتزم بالتشريعات والقوانين المعمول بها	استراتيجية تقوم على الالتزام بالقوانين المتعلقة بنظام التعليم الليبي والتشريعات بالخصوص
.2	للمدرسة هيكل تنظيمي معمول به يوضح المسؤوليات والصالحيات	استراتيجية تقوم على تحديد الاختصاصات والمهام والوظائف من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد
.3	فريق العمل الإداري والتعليمي بالمدرسة على درجة من التأهيل والكفاءة يمكنهم من القيام بالمهام المطلوبة	استراتيجية تعتمد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
.4	للمدرسة أساليب تحفز العاملين بها والطالب على ممارسة القيم الإيجابية.	استراتيجية تهتم بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين
.5	للمدرسة رؤية، ورسالة، وأهداف معتمدة ومعلنة ومنسجمة مع رسالة وزارة التعليم	ضرورة توافق الرؤية، والرسالة، الأهداف الاستراتيجية مع رؤية ورسالة وأهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الليبي

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية هي علاقة عضوية تكاملية؛ فالإدارة الاستراتيجية توفر "الأدوات والخيارات" (الهيكل، التخطيط، التحفيز)، بينما توفر الجودة الشاملة "المعايير والمؤشرات" (الاعتماد، التميز، الكفاءة)، ويظهر الاتفاق واضحاً بين الإدارتين في المعيار الخامس (للمدرسة رؤية، ورسالة، وأهداف معتمدة ومعلنة ومنسجمة مع رسالة وزارة التعليم)، فوجود الرؤية والرسالة والأهداف هو من صلب الإدارة الاستراتيجية أيضاً، ووفق (قباصة وأخرون، 2023 :15-16) فإن وضع الاستراتيجيات القصيرة والبعيدة المدى من أهم متطلبات إدارة الجودة التعليمة الشاملة، وأن رسالة أي مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الواقع سبب وجودها، ويستحسن أن تكون الرسالة محددة وواضحة، ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، كما أن رؤية المؤسسة تعتبر من المتطلبات الواجب توفرها، باعتبارها توضح المسار الذي تسير عليه المؤسسة نحو المستقبل، أي

أين تريد أن تصل؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ وحتى تترجم رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، فلا بد من تحديد الأهداف، وهي خطوات تفصيلية لتوجيه الجهود الجماعية نحو اتجاه واحد، وهي أهداف قد تكون عامة أو فرعية.

ويتضح من بيانات الجدول وما تضمنه من معايير وتحليل لخيارات الاستراتيجية دور القيادة في مرحلة تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية للجودة الشاملة، وكما يرى (عليمات، :114) أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار:

1. التزام القيادة في الإدارة العليا بمعايير الجودة.
2. مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية.
3. اختيار القادة الإداريين وتدريبيهم (السامراني، 2007: 426).

الجدول التالي رقم (2) يوضح أهم معايير الاعتماد للجودة في المدارس الليبية (المعيار الثاني: المعلمون) (دليل معايير المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، 2016: 8) ويقابل كل معيار الخيار الاستراتيجي المناسب وفق تحليل الباحثة:

جدول رقم (2) المعيار الثاني لجودة المؤسسات التعليمية الليبية:

المعلمون والخيارات للإدارة الاستراتيجية المناسبة

رقم	معيار الجودة	الخيار الاستراتيجي
.1	للمدرسة عدد كافٍ من المعلمين من ذوي الكفاية المهنية	استراتيجية تهتم كماً ونوعاً بالتأهيل وبالتدريب المناسبين للمعلمين
.2	المعلم يحسن اختيار الطريقة التعليمية التي تتناسب وطبيعة المادة	استراتيجية تقوم على اختيار طرق التدريس بما يناسب المواد الدراسية
.3	للمعلم اهتمام بالتخطيط للدرس (التحضير) بما يكفل تحديد عناصره الأساسية: الهدف من الدرس، العرض، الوسائل المُعينة، التقييم.	الاستفادة من أدوات التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل: الأهداف الاستراتيجية والوسائل المناسبة للتنفيذ والرقابة، بشكل استراتيجي
.4	المعلم يستخدم أساليب تعليم تساعد على اكتساب وتنمية المهارات الأساسية.	استراتيجية تعتمد تنمية المهارات للمعلمين والتدريب واختيار الأساليب المناسبة في ذلك
.5	للمدرسة إجراء لتقييم أداء المعلمين وتوظيف نتائجه في الرفع من مستوى الأداء	استراتيجية تقييم الأداء للمعلمين بشكل مستمر

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المعلم في معايير الجودة الليبية هو "المنفذ الاستراتيجي" الأهم؛ فبدون مهاراته في التخطيط، وقدرته على اختيار الوسائل، وخضوعه لعمليات التقييم المستمر، تظل استراتيجيات الجودة مجرد خطط نظرية، كما أن بيانات الجدول تشير إلى أن جودة المخرج التعليمي في ليبيا مرهونة بجودة إعداد وتطوير المعلم كخيار استراتيجي لا بديل عنه، ووفقاً لرأي (عليمات، 2004: 115) يعني معيار جودة عضو هيئة التدريس، أو المعلم، أن تعمل المؤسسة على تأهيل هيئة التدريس عملياً وسلوكياً وثقافياً ليعمل على إثراء العملية التعليمية، وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن يوفر له فرص النمو المهني المستمر، من خلال التدريب الفاعل والمستمر ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

1. حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم التدريسية.
2. مستوى التدريب والتأهيل والتدريس في خدمة المجتمع،
3. إسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
4. مقدار الأداء والناتج العلمي لعضو هيئة التدريس.

لقد وضحت النقطة الثالثة أهمية التخطيط للدرس (للمعلم اهتمام بالتخطيط للدرس (التحضير) بما يكفل تحديد عناصره الأساسية: الهدف من الدرس، العرض، الوسائل المُعينة، التقييم)، ووفقاً لـ(الحفار، 2001: 80) يرتبط التخطيط السليم ضرورة بنجاح إدارة الجودة الشاملة، بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر، في عملية تقديم الخدمات، وبما يمثل دافعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزلٍ عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة.

كما أن وسائل التدريس لها أهمية من حيث تقييم جودتها وربطها مع استراتيجية تقوم على اختيار الوسائل المناسبة لها، وهو ما أشارت إليه دراسة (سعدوني وحريزي، 2021: 117) بإن جودة اختيار الوسيلة المناسبة تقوم على مدى قدرة المتعلم في المشاركة في استخدامها وملامستها، ليصبح مساهماً فعالاً في العملية التعليمية، فيتشارك الطرفان في توصيل المعلومة، وبهذا لا يكون المعلم وسيلة لإيصال المعلومة، بل مشارك فاعل ومحرّك وموجه لها، وهنا جودة التعليم تدعو إلى الانتقال في وظيفة المعلم من وظيفة التحكم المطلق في الموقف التعليمي إلى وضع التفاوض مع المتعلم في إطار المجال المناط به فيما يخص توزيع الأدوار.

الجدول التالي رقم (3) يوضح أهم معايير الاعتماد للجودة في المدارس الليبية (المعيار الثالث: المنهج وطرق التدريس) (دليل معايير المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، 2016: 10) ويقابل كل معيار الخيار الاستراتيجي المناسب وفق تحليل الباحثة:

جدول رقم (3) المعيار الثالث لجودة المؤسسات التعليمية الليبية:

المنهج وطرق التدريس والخيارات للإدارة الاستراتيجية المناسبة

رقم	معيار الجودة	الخيار الاستراتيجي
.1	للمدرسة إجراء حفظ ومتابعة سجلات تنفيد محتوى المقرر الدراسي	استراتيجية تقوم على متابعة تنفيذ المقرر الدراسي
.2	للمدرسة إجراء مراجعة وتقييم وتطوير طرق وأساليب التعليم والتعلم	استراتيجية تقوم على مراجعة وتقييم وتطوير طرق التدريس
.3	المدرسة تقوم بإعداد تقرير سنوي عن محتوي المنهج الدراسي وتنفيذه.	استراتيجية تقوم على المتابعة من خلال التقارير الدورية
.4	للمدرسة إجراء مراقبة الوعاء الزمني المحدد للمقررات الدراسية	استراتيجية تراقب المدد الزمنية وملاءمتها مع حجم المقرر الدراسي
.5	لمنسق المادة الدراسية اجتماعات دورية مع معلمي المادة لمناقشة مشكلات المادة الفنية، وتحسين الأداء	استراتيجي تقوم على الإدارة الجماعية والمشاركة في حل المشكلات الفنية والإدارية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن لمعايير جودة المنهج الدراسي ترابطاً مع خيارات وخطوات الإدارة الاستراتيجية، وأن المنهج بحاجة لخطة وتنفيذ ومراقبة استراتيجية، وإلا فإنه لن يحقق الهدف والغاية والجودة التي وضع من أجلها، ولابد من

متابعة تنفيذ المنهج من خلال التقارير الدورية والوعاء الزمني المحدد، والمشاركة الجماعية في حل مشكلاته، وفقاً لرأي (خليفة، 2019:: 389) فإن معيار جودة المنهج الدراسية يتضمن أصالة المناهج، وجودة مستواها ومحتواها، ومدى ارتباطها بالواقع، ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم، كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة، بالبحث والاطلاع، مما يثري التحصيل والبحث العلمي، كما أن من أهم شروط المنهج الجيد عنايته بالنواحي الروحية العقلية الأخلاقية الثقافية والعلمية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخيرات الحياة.

وهنا ينقلنا الحديث عن أهمية الوعي والثقافة بالجودة ونشرهما باعتبارهما من ضمن روافد تطبيق معايير الجودة، وأن المنهج الدراسي الذي يقدمه المعلم لا يكفي لوحده، فلا بد من توعية المعلم بظروف البيئة التي من حوله وأهمية تثقيفه وهذا ما أشارت إليه دراسة (خليفة، 2019: 382) حيث ذكرت أن من بين مشكلات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الليبي تبرز هذه المسألة، المتمثلة في التأخر الواضح في تطبيق أساليب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية، لعدم وجود الوعي الكافي بثقافة الجودة الشاملة، لدي القائمين على المؤسسات التعليمية الليبية، مما سبب ضعف المخرجات في المدارس الليبية، وهذا يدعو إلي الحاجة الي تطبيق الجودة الشاملة فيها.

الجدول التالي رقم (4) يوضح أهم معايير الاعتماد للجودة في المدارس الليبية (المعيار الرابع: تقييم أداء التلاميذ والطلاب) (دليل معايير المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، 2016: 11) ويقابل كل معيار الخيار الاستراتيجي المناسب وفق تحليل الباحثة:

جدول رقم (4) المعيار الرابع لجودة المؤسسات التعليمية الليبية:

تقييم أداء التلاميذ والطلاب والخيارات للإدارة الاستراتيجية المناسبة

رقم	معيار الجودة	الخيار الاستراتيجي
.1	للمدرسة إجراء تقييم إنجاز التلاميذ والطالب بناء على مخرجات التعلم المستهدفة	استراتيجية تربط بين أداء التلميذ أو الطاب مع مخرجات التعليم المستهدفة لكشف جوانب القوة والضعف
.2	للمدرسة إجراء يمكن التلاميذ والطالب من تنمية مهاراتهم ومواهبهم، بأداء النشاطات اللاصفية	استراتيجية تقوم على الاهتمام بالنشاطات اللاصفية نظراً لأهميتها في صقل وتنمية مهاراتهم ومواهبهم
.3	للمدرسة إجراء متابعة التطور السلوكي للتلاميذ والطالب.	استراتيجية تهتم بجانب التطور السلوكي وعدم الاقتصار على الاهتمام بالعمليات العقلية للتلميذ والطالب فقط
.4	المدرسة تحتفظ بسجلات خاصة بنتائج الأداء الكمي والنوعي للتلاميذ والطالب	استراتيجية تهتم كماً ونوعاً بأداء التلاميذ والطلاب
.5	للمدرسية متابعة إشعار أولياء الأمور بتطوير مستوى أبناءهم	استراتيجية تهتم بالتعاون بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال إشراك أولياء الأمور في مراقبة أبناءهم

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جودة تقييم أداء التلاميذ الطلاب في المؤسسات التعليمية الليبية، وما يناظرها من خطوات استراتيجية محددة، يظهر ترابطاً تكاملياً بشكل واضح، مما يدل على عمق العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، فلقد اعتمدت المعايير استراتيجية "التقييم الشامل"، بحيث يتم توجيه أداء الطلاب مباشرةً نحو تحديد نقاط قوتهم وقدراتهم، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الاستثمار في مواهبهم وتطوير سلوكهم الإيجابي، من خلال الأنشطة اللاصفية،

باعتبارها خياراً استراتيجياً لتطوير مواهبهم، جنبًا إلى جنب مع الأنشطة الصفية الإلزامية، علاوة على ذلك، تتضمن المقاربة السابقة جاب "المسؤولية الاجتماعية" وأهمية العناية بها من قبل المؤسسة التعليمية، لضمان استراتيجية التعاون والمشاركة مع البيئة الخارجية، ممثلة في تفعيل دور أولياء الأمور كشركاء في العملية التعليمة. ووفقاً لـ (خليفة، 2019: 389) لشرح معيار جودة تقييم الطالب أو التلميذ يجب أن تتنوع أساليب تقييم أداءهم، وأن تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة، ويشترط كذلك أن يتصف المقيمون بالشفافية والعدالة والموضوعية، في أساليبهم، وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب، وقياس مخرجات التعليم، ولذلك يجب مراعاة جودة عملية التقييم، وذلك من خلال تصميم نظام تقييمي يقوم على الأسس التالية:

1. وضع نظام فعال لتقييم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية لبنى حديثة.
2. الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقييم المدرسي.
3. التدريب المستمر لمصممي التقييم والمقيمين أنفسهم.
4. العمل على تنويع أساليب التقييم بحيث تحتوي على الجوانب الشفهية والتحريري والعملية.
5. شمولية التقييم لمختلف مجالات التعليم من مهارات ومعارف وقيم.

ووفقاً لرأي (السامراني، 2007: 41) فإن معيار جودة الطالب يقصد به تأهيله علمياً واجتماعيا وثقافيا ونفسيا لكي يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتتحدد مؤشرات هذا المعيار فيما يلي:

1. انتقاء وقبول الطلبة لمسارات مناسبة لهم، خاصة في التعليم المهني والجامعي.
2. ملاءمة نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
3. استخراج معدل عدد السنوات اللازمة الفعلية لتخريج طالب وحد.
4. احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

الجدول التالي رقم (5) يوضح أهم معايير الاعتماد للجودة في المدارس الليبية (المعيار الخامس: المرافق وموارد الدعم) (دليل معايير المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، 2016: 12) ويقابل كل معيار الخيار الاستراتيجي المناسب وفق تحليل الباحثة:

جدول رقم (5) المعيار الخامس لجودة المؤسسات التعليمية الليبية:

المرافق وموارد الدعم والخيارات للإدارة الاستراتيجية المناسبة

رقم	معيار الجودة	الخيار الاستراتيجي
.1	المدرسة توفر المعامل والأجهزة والمعدات اللازمة للأنشطة المدرسية	استراتيجية تهتم بتوفير المتطلبات المادية للإنجاح العملية التعليمية
.2	للمدرسة توفير الوسائل التقنية لدعم العملية التعليمية والتربوية	استراتيجية تقوم على الاهتمام بالتكنولوجيا واعتبارها وسيلة مهمة نظراً لمزاياها قي العملية التعليمية والتربوية
.3	المدرسة تتيح استخدام الشبكة الدولية للمعلومات للمتعلمين كافة	استراتيجية تهتم بالمعلوماتية نظراً لما توفره من مزايا في العملية التعليمية مثل التعليم عن بُعد في ظروف خاصة
.4	للمدرسة مرافق صحية كافية وملائمة للتلاميذ والطالب، ولها مقصف تتوفر به الشروط الصحية	استراتيجية تهتم بالجانب الصحي والغذائي للتلاميذ والطلاب
.5	للمدرسة إجراء للتعامل مع الحالات الطارئة أثناء انتشار الأوبئة والأمراض الموسمية	استراتيجية تقوم على الاستعداد لحالات الطوارئ الصحية وغيرها

يُبرز الجدول رقم (5)، المتعلق بمعيار "المرافق وموارد الدعم"، أهمية البنية التحتية للمدارس الليبية، وبأنها تمثل رافعةً استراتيجيةً لضمان جودة التعليم، ويمكن ملاحظة أهمية تبني المؤسسة لاستراتيجية "التكامل المادي والتكنولوجي"، من خلال توفير المختبرات والمعدات المتطورة تقنياً، مع التركيز بشكل خاص على "التحول الرقمي"، الذي أضحى سمة هذا العصر، حيث تُعتبر التكنولوجيا والمعلوماتية خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، لا سيما في تفعيل نماذج التعلم عن بُعد لمواجهة أي ظروف استثنائية، كما حدث في أوقات الأزمات الأمنية أو الصحية، كجائحة كورونا 2019–2020. وعموماً، يقوم هذا المعيار على توفير المباني والتجهيزات ومناسبتها مع تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلبة من مراكز المعلومات والمكتبات وفضاء الإنترنت، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي يتم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها (قباصة وأخرون، 2023 :11)، ويرى (السامراني، 2007: 42) أن معايير جودة الإمكانيات المادية للمؤسسة التعليمية يشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات، إضافة إلى التهوية الجيدة والإضاءة الكافية، ومنع الضوضاء، وتتضمن جودة هذا المعيار في المؤشرات التالية:

1. مرونة المبني المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.
2. مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورش.
3. حجم الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة.

ويظهر التحليل في المقاربة بين الإدارة الاستراتيجية ومعايير الجودة الشاملة للمباني والموارد للمؤسسة التعليمية الليبية، أن الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة الشاملة تمتد لتشمل "سلامة الطلاب وأمنهم"، من خلال الاهتمام بالمرافق الصحية والغذائية، وصولًا إلى استراتيجية "إدارة الأزمات والطوارئ"، التي تضمن جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأوبئة وحالات الطوارئ، ويؤكد هذا الترابط أن الجودة الشاملة في ليبيا تربط كفاءة التحصيل الأكاديمي بجودة وسلامة البيئة المادية والتكنولوجية المحيطة بالمتعلم، ويتحقق ذلك بوجود خطة استراتيجية تسير وفقها المؤسسة.

في ختام التحليل لهذه الدراسة التي استعرضت "دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بليبيا"، تخلص الباحثة إلى أن العلاقة بين هذين المفهومين ليست مجرد علاقة إدارية عادية، بل هي علاقة عميقة وتكاملية، تفرضها تحديات العصر، ومطالبات التطور لهذا البلد (ليبيا)، الذي ينشده منذ عقود طويلة، خاصة في قطاع التعليم، باعتباره من أهم قطاعات الدولة، وأنه يمثل حجر الزاوية لأي تطور بشري أو حضاري ومادي، لقد كشفت الدراسة من خلال تحليل معايير الاعتماد الوطنية بدءاً من القيادة والإدارة، مروراً بالمعلم والمنهج، وصولاً إلى تقييم الطلاب والمرافق المادية التعليمية، أن الجودة الشاملة تمثل المعايير النموذجية، بينما تمثل الإدارة الاستراتيجية الخيارات الضامنة لنجاح تطبيق تلك المعايير.

نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. اثبتت الدراسة من ناحية نظرية أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعلمية الليبية هي علاقة تكاملية، فالإدارة الاستراتيجية توفر "الأدوات والخيارات"، بينما توفر الجودة الشاملة "المعايير والمؤشرات".
2. أظهرت النتائج أن نظام الجودة الشاملة في قطاع التعليم الليبي انتقل من التقييم التقليدي إلى "التقييم المبني على نواتج التعلم"، وهو ما يتطلب تبني خيارات استراتيجية تركز على صقل مهارات الطلاب السلوكية واللاصفية.
3. أكدت الدراسة على دور "موارد الدعم" (المعامل، الإنترنت، المرافق الصحية) كركيزة استراتيجية تضمن استمرارية التعليم، وفي تحقيق معايير الاعتماد الوطني والدولي.

توصيات البحث.

على ضوء التحليل وعرض النتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. وجوب الاهتمام بدور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، والتقويم المستمر لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تحقيقها.
2. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في المؤسسات التعليمية الليبية، والمقصود بهم فئة المعلمين بالدرجة الأولى، في إعداد الخطط المختلفة مع أخذ أراءهم على محمل الجد.
3. تعزيز روح التعاون والابتكار، الذي يؤدي في مجمله إلى ابتكار حلول ناجعة لكل ما يعترض المؤسسة التعليمية من تحديات، ويرافق كل ذلك تقديم خدمات متميزة.
4. زيادة الاهتمام ببرامج توعوية القيادات التربوية لترسيخ مفهوم أن الجودة، باعتباره خياراً استراتيجياً طويل الأمد، وليست مجرد متطلبات إجرائية مؤقتة.
5. زيادة الدعم المالي لتجهيز المدارس بالوسائل التقنية والشبكة الدولية، لضمان فاعلية "التعليم الهجين" والتعليم عن بُعد، كبديل استراتيجي خاصة في أوقات الأزمات.
6. اعتماد استراتيجية طويلة المدى للتنمية المهنية المستدامة والتدريب للعاملين في المؤسسة التعليمية، لاستيعاب كل جديد في مجالي الجودة وإدارة الاستراتيجيات.
7. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين، والعمل على تطوير المناهج الدراسية وفق المعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

المراجع

أحمد، أحمد إبراهيم (2003م). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسة، الإسكندرية: دار الوفاء للطابعة والنشر.

الأخرس، جبر سيد (2016م). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي، وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الأكاديمية جامعة الأقصى، غزة.

الأَسَد، خالد عبدالله محمد، والمحمودي، فضل محمد (2024م). أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1.

البنا، رياض رشاد (2006م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون بعنوان: التعليم الابتدائي والجودة الشاملة رؤية جديدة، 20-21 يناير.

بوحرود، فتحية (2015م). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1.

الحفار، سعيد (2001م). إضاءة على مفاهيم السياسة الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط، وأصول تنفيذها، نظري وتطبيقي، دمشق: الموسوعة العربية.

خليفة، ابتسام سالم (2019م). التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مجلة كليات التربية، العدد 15، سبتمبر.

خليفة، عصام الدين محمد (2019م). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الدجني، إياد علي (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق.

الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق (2002م). الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

رضوان، عبير أنور، وبزريبة، غادة سليمان (2020م). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية الآداب جامعة بنغازي، العدد 47، أبريل.

الزعزعي، إدريس عبد الله (2024م). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة تعز، اليمن: العدد 39، مارس.

الزهراني، سعد عبدالله بردي (1416هـ). التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى.

السامراني، مهدي (2007م). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط1.

سعدوني، نادية، وحريزي، فايزة (2021م). إدارة الجودة الشاملة لتطوير استراتيجيات التدريس والتعليم، مجلة دراسات، المركز الجامعي عبد الله مرسلي، تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 1.

السيد، نادية علي (2002م). تصور مقترح لتطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، العدد 27.

شحاته، حسن، والنجار، زينب (2003م). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

شاتي، علي غالب (2017م). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية محافظة ذي قار، بحث دبلوم عالي، جامعة القادسية، العراق.

الصمادي، أحمد محمد (2019م). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية، برلين، العدد 11، ديسمبر.

عبد الحميد، محمد (2004م). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتيب.

عزيزي، محمود عبده (2016م). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، صنعاء: مكتبة خالد بن الوليد.

عطية، نجمة خليفة (2023م). معايير الجودة في البرنامج الأكاديمي لإعداد معلمي اللغة العربية بالجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة (LARISLAM)، المجلد 1، العدد 9، يوليو.

عليمات، صالح ناصر (2004م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفزاني، أسامة نور الدين، وآخرون (2016م). دليل معايير وإجراءات اعتماد مدارس التعليم الأساسي والثانوي، ليبيا: المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.

قادة، يزيد (2012م). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية بولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

قَباصة، محمد عبد المجيد، وأخرون (2023م). إمكانيات تطبيق الجودة التعليمية الشاملة لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، الأليات والمعايير، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، المجلد 1، العدد 33.

القزدار، مصطفى عاشور (2025م). دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالجامعات، مجلة جامعة الزاوية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر.

ماهر، أحمد (2008م). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ابن منظور، محمد بن مكرم (1414هـ). لسان العرب، بيروت: دار صادر.

مزهر، رمزي عطية (2017م). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، رسالة دكتوراة، جامعة قناة السويس، مصر.

المهباط، نجاة (2021م). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة الزيتونة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، 7 أكتوبر.

الهاشم، ليلى بنت سعد (2006م). واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الوظيفي، كامل شكير (2022م). دور تطبيق إدارة الجودة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة الداخلية العراقية، العدد 64، مارس.

المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، ليبيا، الموقع الرسمي، معلومات عن المركز، للموقع https://qaa.ly، تاريخ الدخول 15 مارس 2026.

المجمع القانوني الليبي، قرار رقم 164 لسنة 2006 م بإنشاء مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، صدر في 03-07-2006، https://lawsociety.ly/legislation، تاريخ الدخول 12 مارس 2026.

ISO, ISO 9004, (2000) Quality Management Systems-Guide Lines for Performance Improvements, P.17

Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6 (2) Dale H. Basterfield, Total Quality.