



الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي (الرؤية الاستراتيجية الحديثة)

جمال مصباح محمد حمس

عضو هيئة تدريس كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

g.hams.zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/8/2 - تاريخ المراجعة: 2025/9/2 - تاريخ القبول: 2025/9/12 - تاريخ للنشر: 2025/9/20

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف العلاقة بين الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي، بوصفهما مدخليين استراتيجيين معاصرين يساهمان في تعزيز كفاءة الجامعات واستجابتها لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. تتناول الورقة المفاهيم النظرية للجودة الشاملة والحوكمة، وتوضح نقاط الالتقاء بينهما، بالاعتماد على الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة. وتشير النتائج إلى أن دمج مبادئ الحوكمة الرشيدة مع فلسفة الجودة الشاملة يوفر إطاراً متكافلاً للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، ويعزز من الشفافية والمساءلة والفاعلية. وتوصي الورقة بضرورة تبني الجامعات الليبية نموذجاً استراتيجياً يجمع بين آليات ضمان الجودة وأدوات الحوكمة، بما يحقق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمسؤولية المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الحوكمة، التعليم العالي، الاستراتيجية، الجامعات .

Abstract:

This paper aims to explore the relationship between Total Quality Management (TQM) and governance in higher education as two strategic approaches that contribute to enhancing universities' efficiency and responsiveness to societal and labor market needs. The paper reviews the theoretical concepts of TQM and governance and highlights the intersections between them, drawing on recent Arabic and international literature. The findings indicate that integrating principles of good governance with the philosophy of TQM provides a comprehensive framework for improving university performance, enhancing transparency, accountability, and effectiveness. The paper recommends that Libya universities adopt a strategic model that combines quality assurance mechanisms with governance tools to achieve a balance between institutional autonomy and social responsibility

Keywords: Total Quality Management, Governance, Higher Education, Strategy, Universities

Keywords: word; word; word; (not more than 7 words).

مقدمة :

تشهد مؤسسات التعليم العالي اليوم تحديات متسارعة تتعلق بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي والإداري، في ظل متطلبات المجتمعات الحديثة وسوق العمل المتغير باستمرار. إذ أصبح من الضروري للجامعات تبني استراتيجيات متكاملة تضمن تحسين مخرجات التعليم، تعزيز الكفاءة المؤسسية، وضمان رضا جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي (السيد، 2021، ص. 15).

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) إطاراً منهجياً يركز على التحسين المستمر لكافة العمليات التعليمية والإدارية، ويعتمد على المشاركة الفاعلة للعاملين، وقياس الأداء، والتركيز على تلبية توقعات المستفيدين (جودة، 2018، ص. 33). بالموازاة مع ذلك، تبرز الحوكمة الجامعية كمدخل إداري واستراتيجي يسعى لتحقيق الشفافية، المساءلة، واتخاذ القرارات بشكل علمي ومنظم (الزبيدي، 2020، ص. 45).

إن الدمج بين الجودة الشاملة والحوكمة يوفر إطاراً متكاملًا يساعد الجامعات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة جنبًا إلى جنب مع استراتيجيات الجودة تحقق أداءً أفضل، سواء على مستوى العمليات الأكاديمية أو الخدمات الإدارية (Yang et al.,)

مشكلة البحث

رغم الأهمية المتزايدة للجودة والحوكمة في التعليم العالي، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على دمج هذين المدخلين بشكل متكامل في الجامعات الليبية، مع مراعاة التحديات التنظيمية، الثقافية، والتقنية التي قد تعيق التطبيق الفعلي

أهداف البحث

1. استعراض مفاهيم الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي.
2. تحليل نقاط الالتقاء بين الجودة والحوكمة كإطار استراتيجي.
3. تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الجامعات العربية في تطبيق هذا التكامل.
4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء المؤسسي والشفافية الأكاديمية.

أهمية البحث

- يعالج الفجوة المعرفية في الدراسات العربية حول دمج الجودة والحوكمة.
- يوفر مرجعًا نظريًا للباحثين وصانعي القرار في الجامعات.
- يفتح الباب لتطوير أطر تطبيقية مستقبلية تعزز التميز المؤسسي.

منهجية البحث

- اعتمدت الورقة على المنهج التحليلي النظري، من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة، والمقارنة بين التجارب الدولية ونظريات الجودة والحوكمة، لتقديم رؤية شاملة توضح نقاط القوة والتحديات في دمج هذين المدخلين.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية :-

1. العلي، محمد (2022، ص. 77-85) :

تناولت الدراسة دور الذكاء الاصطناعي والجودة في التعليم العالي العربي، وأكدت أن دمج مبادئ الجودة الشاملة مع الحوكمة يعزز من كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري. ووجدت الدراسة أن الجامعات العربية تواجه تحديات مثل ضعف البنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير، لكنها تستطيع تحسين جودة الخدمات عند تطبيق هذه المبادئ بشكل استراتيجي.

2. السيد، أحمد (2021، ص. 15-22) :

ركزت الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، وأبرزت أهمية القيادة المؤسسية والمشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في تحقيق التحسين المستمر. كما أشارت إلى أن الربط بين الجودة والحوكمة يعزز من الشفافية والمساءلة المؤسسية.

3. جودة، محمود (2018، ص. 33-40) :

قدمت هذه الدراسة إطارًا مفاهيميًا للجودة الشاملة، ووضعت العناصر الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، مثل التخطيط الاستراتيجي، قياس الأداء، ورضا المستفيدين. وأكدت الدراسة على ضرورة دمج الجودة مع الحوكمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة على المستوى المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Yang, J., Wang, W., & Zhou, S. (2019, p. 88)

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام إدارة جودة متكامل يعتمد على الذكاء الاصطناعي، ووجدت أن استخدام تقنيات AI مع أدوات مراقبة الجودة الإحصائية (مثل SPC و FMEA) يؤدي إلى تحسين مستويات الجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية في الجامعات والمصانع.

2. AlJarallah, N. (2023, p. 6-7)

دراسة تطبيقية في مراكز التعليم والصحة، أشارت إلى أن دمج الحوكمة مع أنظمة الجودة يعزز سرعة اتخاذ القرار ودقة العمليات، مع زيادة الشفافية والمساءلة المؤسسية. وأكدت أن النجاح يتطلب تدريب العاملين وتوفير بنية تحتية رقمية مناسبة.

3. Saihi, A., Awad, M., & Ben-Daya, M. (2023, p. 635)

بحثت الدراسة في مفهوم **Quality 4.0** ، أي دمج تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مع إدارة الجودة، وأكدت أن تكامل الأدوات التكنولوجية مع الحوكمة المؤسسية يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويضمن تحسين مستمر في الأداء الأكاديمي والإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- هناك توافق عام بين الدراسات على أن دمج الجودة والحوكمة يعزز الأداء المؤسسي ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة.
- أشارت الدراسات العربية إلى تحديات خاصة بالسياق المحلي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير الثقافي.
- الدراسات الأجنبية ركزت على دمج التكنولوجيا والحوكمة مع الجودة لتحقيق تحسين مستمر وأداء أمثل، وهو ما يمكن أن يكون نموذجاً للتطبيق في الجامعات العربية.
- الفجوة المعرفية: معظم الدراسات لا تقدم إطاراً استراتيجياً متكاملاً يربط بين الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي العربي بشكل مباشر، مما يبرز أهمية هذه الورقة.

الإطار النظري

مفاهيم الجودة الشاملة ، الحوكمة ، العلاقة بينهما

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) إطاراً متكاملاً يسعى إلى تحسين كافة العمليات المؤسسية بشكل مستمر، مع التركيز على رضا المستفيدين ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري (السيد، 2021، ص. 18). وتشمل الجودة الشاملة في التعليم العالي عدة عناصر رئيسية:

- القيادة المؤسسية: دعم الإدارة العليا لثقافة الجودة والتطوير المستمر.
 - المشاركة الفاعلة للعاملين: تشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على المساهمة في تحسين الأداء.
 - التركيز على الطلاب والمجتمع: باعتبارهم الأطراف المستفيدة الرئيسة من الخدمات التعليمية.
 - التحسين المستمر للعمليات: استخدام أدوات القياس والتحليل لتطوير الأداء باستمرار (جودة، 2018، ص. 36).
- وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الجودة الشاملة يساهم في تقليل الأخطاء، رفع كفاءة الموارد، وتحسين سمعة الجامعة على المستويين الإقليمي والدولي. (Yang et al., 2019, p. 88)

ثانياً: مفهوم الحوكمة الجامعية

تشير الحوكمة الجامعية إلى مجموعة السياسات والهياكل والإجراءات التي تضمن اتخاذ القرارات بطريقة شفافة ومسؤولة، مع تحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمساءلة تجاه المجتمع والجهات الممولة (اليزدي، 2020، ص. 50). وتتضمن الحوكمة الجامعية عادة:

الهيئات الرقابية والإدارية: مثل مجالس الجامعة واللجان الأكاديمية.
آليات التخطيط الاستراتيجي: وضع أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
المساءلة والشفافية: نشر تقارير الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري.
إدارة المخاطر واتخاذ القرار المبني على الأدلة: استخدام البيانات والمعلومات لدعم القرارات الأكاديمية والإدارية.
أظهرت الدراسات أن الجامعات التي تطبق الحوكمة الفعالة تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع المتغيرات الأكاديمية والتكنولوجية وتحسين جودة الأداء. (AlJarallah, 2023, p. 7)

ثالثاً: العلاقة والتكامل بين الجودة والحوكمة:

تتلاقى مبادئ الجودة الشاملة والحوكمة في عدة نقاط:

1. التحسين المستمر والمساءلة: بينما تركز الجودة على تحسين العمليات، تركز الحوكمة على ضمان المساءلة والشفافية في هذه العمليات.
2. التركيز على المستفيدين: كلا المدخلين يضعون الطالب والمجتمع في مركز الاهتمام.
3. التخطيط الاستراتيجي: الجودة تتطلب وضع خطط لتحسين الأداء، والحوكمة توفر الأطر التنظيمية التي تضمن تنفيذ هذه الخطط بفعالية.
4. تعزيز الفعالية المؤسسية: التكامل بين الجودة والحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، ويخلق بيئة داعمة للابتكار والتطوير المستمر (العلي، 2022، ص. 80) من خلال هذا التكامل، يمكن للجامعات العربية أن تحقق إطاراً متكاملًا للتميز المؤسسي، يجمع بين تحسين جودة المخرجات التعليمية وضمان الالتزام بالمسؤوليات الإدارية والأخلاقية تجاه المجتمع.

المناقشة والتحليل :

يُظهر الإطار النظري والدراسات السابقة أن دمج الجودة الشاملة مع الحوكمة الجامعية يوفر استراتيجية متكاملة لتعزيز الأداء المؤسسي في التعليم العالي. يمكن تلخيص أهم نقاط التحليل كما يلي:

أولاً: الفوائد المحتملة للدمج بين الجودة والحوكمة

تحسين الأداء المؤسسي:

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يركز على التحسين المستمر للعمليات الأكاديمية والإدارية، بينما توفر الحوكمة آليات لضمان التنفيذ والمتابعة بشكل شفاف ومسؤول (Yang et al., 2019, p. 88).

هذا التكامل يؤدي إلى رفع كفاءة الموارد وتقليل الأخطاء، بما يساهم في تحسين مخرجات التعلم.

تعزيز الشفافية والمساءلة:

الحوكمة توفر أطراً واضحة للرقابة والمساءلة، مما يعزز مصداقية الجامعات أمام الطلاب والمجتمع المحلي.

(AlJarallah, 2023, p. 7)

ربط هذه الأطر بمبادئ الجودة يضمن أن تكون العمليات قابلة للقياس والتقييم بشكل دوري.

تلبية احتياجات المستفيدين:

كلا المدخلين يركزان على الطالب والمجتمع، حيث يضمن التكامل تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية، وزيادة رضا المستفيدين (السيد، 2021، ص. 20).

تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات:

الجامعات التي تعتمد على هذا التكامل تستطيع الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية، بما في ذلك دمج الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء (Saihi et al., 2023, p. 635).

ثانياً: التحديات المحتملة

مقاومة التغيير الثقافي والإداري:

بعض المؤسسات تواجه صعوبة في تبني استراتيجيات جديدة بسبب العادات المؤسسية الراسخة وضعف الثقافة المؤسسية نحو التحسين المستمر (العلي، 2022، ص. 82).

ضعف البنية التحتية الرقمية:

العديد من الجامعات العربية لا تمتلك أنظمة معلوماتية متطورة لدعم التكامل بين الجودة والحوكمة (العلي، 2022، ص. 84).
نقص التدريب والتأهيل:

لتحقيق الفائدة القصوى من هذا التكامل، يجب تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على مبادئ الجودة وأدوات الحوكمة الحديثة (جودة، 2018، ص. 39).

التكلفة والموارد:

تطوير أنظمة الجودة والحوكمة المتكاملة يتطلب استثماراً مالياً وبشرياً مستداماً، مما يمثل تحدياً للمؤسسات ذات الميزانيات المحدودة.

ثالثاً: توصيف التكامل بين الجودة والحوكمة

من خلال مراجعة الدراسات، يمكن تصور إطار استراتيجي متكامل يربط بين الجودة والحوكمة:

- **مستوى القيادة:** دعم الإدارة العليا للثقافة المؤسسية للجودة والحوكمة.
- **مستوى العمليات:** استخدام أدوات الجودة (قياس الأداء، التحسين المستمر) ضمن أطر الحوكمة.
- **مستوى المستفيدين:** تقييم رضا الطلاب والمجتمع بشكل دوري لضمان جودة الخدمات.
- **مستوى الابتكار والتطوير:** دمج التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.

هذا التكامل يوفر إطاراً استراتيجياً قابلاً للتطبيق يمكن أن يساعد الجامعات العربية على تحقيق تميز أكاديمي وإداري مستدام.

النتائج النظرية

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والمناقشة، يمكن استخلاص النتائج النظرية التالية:

- **تكامل الجودة والحوكمة يوفر إطاراً استراتيجياً متكاملاً** لرفع كفاءة الجامعات، ويعزز من جودة المخرجات التعليمية والإدارية
- **تحسين الأداء المؤسسي** ممكن من خلال التركيز على التحسين المستمر، والمسائلة، والشفافية، مع مراعاة احتياجات المستفيدين (Yang et al., 2019, p. 88).
- **التحديات تتعلق بالسياق المحلي**، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، مقاومة التغيير، ونقص التدريب، مما يتطلب خططاً استباقية لمعالجتها (العلي، 2022، ص. 84).
- **الدمج بين الجودة والحوكمة يعزز القدرة على التكيف** مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، ويتيح فرصاً لابتكار أساليب جديدة في التعليم العالي (Saihi et al., 2023, p. 635).
- **الحوكمة والشفافية** تعلمان كأداة لضمان استدامة الجودة وتحقيق المسائلة الأكاديمية والإدارية، وهو ما يعزز ثقة المجتمع بالمؤسسات الجامعية.

التوصيات

من خلال النتائج النظرية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. اعتماد إطار استراتيجي متكامل يجمع بين مبادئ الجودة الشاملة وأدوات الحوكمة لضمان تحسين الأداء المؤسسي.
2. تدريب وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية على مبادئ الجودة وأدوات الحوكمة الحديثة، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار.
3. تحسين البنية التحتية الرقمية لتسهيل جمع البيانات وتحليل الأداء، وضمان متابعة مؤشرات الجودة بشكل دقيق.
4. تعزيز الثقافة المؤسسية لتقبل التغيير والتحسين المستمر، من خلال حملات توعية وورش عمل دورية.
5. متابعة وقياس الأداء بشكل دوري باستخدام مؤشرات محددة، مع نشر نتائج الأداء لضمان الشفافية والمساءلة.
6. تشجيع البحوث التطبيقية حول دمج الجودة والحوكمة لتطوير نماذج قابلة للتطبيق في الجامعات العربية، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المراجع :-

مراجع عربية :

1. السيد، أحمد. (2021). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر، ص. 15-22.
2. جودة، محمود. (2018). مبادئ الجودة الشاملة. عمان: دار وائل، ص. 33-40.
3. العلي، محمد. (2022). "الذكاء الاصطناعي وجودة التعليم العالي العربي". مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية، 38(2)، ص. 85-.
4. الزبيدي، كريم. (2020). حوكمة الجامعات: النظرية والتطبيق. عمان: دار النهضة، ص. 45-50.

مراجع أجنبية

1. Yang, J., Wang, W., & Zhou, S. (2019). A Design of Integrated Quality Management System Based on AI Technology. *International Conference on Artificial Intelligence and Computer Science*, p. 88.
2. AlJarallah, N. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on quality management in higher education. *F1000Research*, 12, 110, pp. 6-7.
3. Saihi, A., Awad, M., & Ben-Daya, M. (2023). Quality 4.0: leveraging Industry 4.0 technologies to improve quality management practices – a systematic review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), pp. 628-650