

**مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في
مؤسسات التعليم العالي للجامعات الليبية
محمد عجينة
سلاف السماوي
جامعة صفاقس – تونس**

يهدف هذا البحث الى تبيان أهم المستلزمات للتطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية بليبيا. وتتجلى أهمية هذا البحث في مزيد التحسيس لكيفية ضمان تطبيق ناجع لمنهج الجودة الشاملة في ليبيا وخاصة بالمؤسسات الجامعية. فكل الدراسات السابقة تناولت عديد المواضيع الخاصة بقضية الجودة بالتعليم العالي أي الجامعة بليبيا ما عدى إشكالية الجودة الشاملة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المختصة لاستنباط الفرضيات والنموذج النظري لمشكلة البحث، وقد تم الاعتماد في البحث الميداني على المنهج الكمي الذي يركز على التحقيق الميداني عبر الاستبيان الذي تم توزيعه على 64 مستجوب من 13 جامعة بالعينة المختارة بمدينة طرابلس وأحوازاها. وقد توصلت الدراسة الى وجود سوى ثلاث جامعات التي تطبق منهج الجودة من ضمن 13 جامعة وذلك نتيجة لغياب الوعي بأهمية منهج الجودة لدى كل من سلطة الاشراف، الموظفين والطلبة. وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستعمال طريقة الانحدار عبر المؤشرات التي تحصلنا عليها ان لبلوغ درجة الجودة الشاملة ينبغي الالتزام بمجموعة من المعايير أو المداخل لتحقيق الغاية والهدف الأسمى ألا وهو استمرارية الرضا. ومن أهم الاهتمامات عند تطبيق منهج الجودة الشاملة هو التزام بتوفير كل مستلزماتها. وأهم سمة من سمات نجاح المؤسسات التعليمية بالتعليم العالي هي التوافق بين مخرجات المؤسسات الجامعية وبين سوق العمل للمحافظة على استمرارية الجودة والتميز.

الكلمات المفتاحية: تحسين الجودة، الاداء المتميز، التعليم العالي، مستلزمات إدارة الجودة

المقدمة

الجامعات من اهم أدوات التطوير والتحديث في المجتمع ولكن دورها في الدول النامية لازال مقتصرًا بدرجة كبيرة على تأهيل موارد بشرية لإشغال الوظائف العامة ومهارات كثيرة أخرى غير مرغوبة، وبأسلوب تقليدي يقوم على المحاضرات النظرية، وتعتمد على التلقين واجترار المعلومات، دون الاهتمام بالعمل الجماعي وتطبيق المعارف ولكن أمام هذه الرسالة الكبيرة نجد حقيقة أكبر، هذه الحقيقة تقول أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وفي الدول النامية بشكل عام تعاني العديد من المشاكل، لعل أهمها التحول من مؤسسات منتجة للمعرفة لمؤسسات ناقلة لها فقط، مؤسسات تكتفي في مخرجاتها بالكلم وتهمل الجودة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن العالم بكل مؤسساته ومجالاته بما فيها مؤسسات التعليم العالي تعيش ألفية تكنولوجية ومعلوماتية متطورة سمتها الأساسية التغيير السريع في كل المجالات، فقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات وعولمة الاقتصاد والسياسة بشكل أساسي في رسم واقع جديد للعالم وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء أمام هذه الوقائع المتسارعة نجد واقع خامل تقول أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وفي الدول النامية بشكل عام تعاني العديد من

المشاكل، لعل أهمها التحول من مؤسسات منتجة للمعرفة لمؤسسات ناقلة لها فقط، مؤسسات تكتفي في مخرجاتها بالكم وتهمل الجودة ومن دون ادنى اهتمام بمستجدات سوق العمل، وهي بذلك تهدر المال العام وتضيع على بلدانها فرص اللحاق بالدول المتطورة الجودة الشاملة للجامعات الليبية هل الجامعات في ليبيا وبقية البلدان النامية تعطي أهمية رئيسية لتدريب المهارات التي يحتاجها السوق أو أنها لا زالت تؤكد على العلوم الطبيعية الأساسية، وعلوم اجتماعية وتاريخية وجغرافية وأدبية وفلسفية لا نريد ان نطعن في ضرورة تدريس هذه التخصصات، فهي ضرورية للارتقاء بالوسط الجامعي إلى وسط للإبداع والاختلاف وخدمة المعرفة ولا نعتقد ان احدا يريد تهيمش العلوم الإنسانية والاجتماعية، لان لهذه العلوم دور ومكانة في بناء المشروع الاجتماعي الذي نسعى لبنائه . لكن ألن يكون من المجدي أن يمارس قدر من التميز الايجابي بما يراعى حاجة المجتمع والتنمية؟ كل ما سبق يفرض على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا كباقي المؤسسات أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية ومفاهيمها التي سادت لعقود طويلة من الزمن، وتتبنى مفاهيم إدارية حديثة -مثل إدارة الجودة الشاملة التي تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع وتنذب الجمود والتقليد وفي هذا السياق، نحاول بهذه الورقة العلمية الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي ما هي إدارة الجودة الشاملة وما هي متطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الليبية؟ ويستمد هذا البحث أهميته من التحديات الكثيرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والتي رفعت من الأداء الجامعي في العالم وقفزت به قفزات نوعية كبيرة وضعت الجامعات الليبية الوطنية والمحلية أمام خيار وحيد وهو التحسن والتقدم -إذا أرادت الاستمرار وتحقيق الأهداف المنتظرة منها-. الأمر الذي يدفعها للبحث عن أفضل السبل والمداخل من أجل تحسين جودة مخرجاتها – الموارد البشرية – والتي تمثل أهم مدخلات باقي مؤسسات المجتمع وسوف يتم تناول الموضوع من خلال المحاور الآتية

1. مبررات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الليبي،

2. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الليبي؛

3. كيف ندرج مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي.

قسم هذا البحث الى اربعة اقسام. يركز القسم الأول على محاور البحث المذكورة سابقا. فيما يشكل القسم الثاني استعراضاً للدراسات السابقة. يركز القسم الثالث على الفرضيات، في حين يُخصص القسم الرابع لاختبار الفرضيات. يختتم البحث بتقديم النتائج والتوصيات

1. محاور البحث

1.1 مبررات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الليبي

تبرز مبررات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي في سعي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات العالمية المختلفة ومحاولتها تحقيق الأهداف المرجوة والتي تساهم كلها في نجاح هذه المؤسسات وتقديمها

• التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الليبي.

كغيرها من المؤسسات تعيش مؤسسات التعليم العالي الليبي اليوم في سباق مع الزمن تحاول فيه أن تحسن من أدائها بشكل مستمر، وفي هذا السباق تواجه تحديات عديدة تفرضها عليها بيئاتها الداخلية والخارجية. من أهم تلك التحديات ما يلي

أ. **توغل العولمة:** سارعت العولمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وهيئات التدريس في البلدان المختلفة، وفي ابرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات والكليات في البلدان المختلفة، وتبادل هيئات التدريس، وانتشار ظاهرة التعليم عن بعد، تعليم الالكتروني. بل تعدى الأمر ذلك إلى إنشاء فروع للعديد من الجامعات الغربية مثلاً في بلدان أخرى، أو توفير فرص الحصول على درجات علمية من جامعات شهيرة وغيرها دون الحاجة للسفر.

وتفرض العولمة تحديات عديدة أخرى يجب أن تتصدى لها الجامعات بفاعلية ووعي من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل للمعلومات والأفكار، والبرامج التي تعبر عن ثقافات وقيم أخرى، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس ثقافية متينة تساعد على الانفتاح الواعي على الثقافات الأخرى وبما يقلل من التأثيرات السلبية والاستفادة من تجارب الغير، وكذلك الاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات الحديثة في مجالات البحث العلمي، ونظم الإدارة الجامعية الحديثة بما يقوي ويعزز القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي (1).

ب. التطور التقني: كغيرها من المؤسسات الأخرى أدى التطور التقني إلى موجة تغيير ضربت كل الجوانب في مؤسسات التعليم العالي بداية في طرق التعلم والتعليم والبحث والتقييم وصولاً إلى طرق دارة وتسير هذه المؤسسات التعليمية، فقد أصبح كل فرد في هذه الجودة الشاملة للجامعات الليبية المنظومة لتعليمية - طالب أو أستاذ أو إداري أو أي كانت صفته- قريباً أكثر من مصادر العلم والمعرفة وهذا ما زاد من قدرة هؤلاء على التعلم واكتساب المعارف، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال. لكن يبقى المهم أن يعرف هؤلاء كيفية استغلال هذه المعارف واستخدامها استخداماً أمثلاً يحقق تطوراً وتغيراً نحو الأحسن على مستوى الجامعة والفرد والمجتمع ككل.

ج. الانفجار المعرفي والتحول إلى اقتصاد المعرفة: جاءت الثورة التكنولوجية ففقلت الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك (2). ولأن الجامعات تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن إنتاج المعرفة وتنميتها من أجل التقدم في أي بلد، كان على هذه المؤسسات التفكير بشكل عميق وجاد في تطوير هياكلها وبرامجها من أجل الانتقال من كونها فقط مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات ذات قدرة عالية لإنتاج المعرفة ونشرها بكفاءة وفعالية، متعاونة في ذلك مع كل المتعاملين من حكومات ومؤسسات خاصة لأن بتحقيق هذا الهدف وإحداث هذه النقلة النوعية سيكون الكل مستفيد.

د. رأس المال الفكري: ينظر للأفراد اليوم على أنهم هم الثروة، لأنهم أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسات، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز هذا الأمر زاد من ضغوطات مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أكبر مكون للموارد البشرية وزاد من تحدياتها وزاد من ضرورة بحثها على أفضل السبل والطرق التعليمية والتكوينية والتدريبية من أجل تخريج أفضل الكفاءات والإطارات البشرية المتميزة القادرة على إحداث الفرق في أماكن عملها وفي المجتمع بشكل عام. تشكل هذه التحديات مجتمعة واقعا جديداً يفرض على مؤسسات التعليم العالي العمل بكل قوتها من أجل إيجاد أفضل الطرق للتعامل مع هذا الواقع والخروج بأكبر قدر من المنافع وأقل الأضرار.

الجودة الشاملة للجامعات الليبية

● أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يعنى بخلق ثقافة متميزة في الأداء هو تحسين أداء المنظمة، وتسعى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم (3). ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف منها: (4)

أ. تطوير قطاع التعليم

ب. توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار

ج. إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى

- د. تحسين نوعية وكفاءة مواومة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.
- ه. مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.
- و. مراعاة اقتصاديات التعليم (التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة واستخدامها بكفاءة وفاعلية وفقا للأولويات).

2.1. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لا تختلف إدارة الجودة الشاملة كثيرا كمفهوم عند الحديث عنها في التعليم العالي، لأن هذا الأخير يعد خدمة والمستفيد منها هو الطالب أو المؤسسات المستفيدة منه. وبالتالي تبقى الخطوط العريضة المتعلقة بهذا المفهوم واحدة مهما تغيرت المجالات، مع بعض الاختلافات التي تخلقها خصوصية كل مجال.

● مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالجودة بشكل عام قدرة وكفاءة المنتج أو الخدمة على إشباع رغبات العميل بأقل تكلفة وفي أقل زمن (5). أما الجودة في التعليم فتعني: " ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى الجودة الشاملة للجامعات الليبية خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة" (6). أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة" (7).

● مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في جملة النقاط الآتية (4):

- أ. التركيز على العميل: (الطالب الجامعي، المجتمع وسوق العمل).
- ب. القيادة: توحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم، وتهيئة المناخ التعليمي المناسب.
- ج. التأكيد على مشاركة كل العاملين لمصلحة المؤسسات التعليمية.
- د. ال تركيز على الوسيلة: من أجل حل المشاكل.
- هـ. اتخاذ القرارات الفعالة على أساس من الحقائق.
- و. التحسين المستمر: الذي يكون هدفا دائما للمؤسسات التعليمية.
- ز. الاستقلالية.

● مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وفيما يلي عرض لمجموعة المتطلبات الرئيسية لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (3):

- أ. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ب. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في تطوير الجودة الشاملة للجامعات الليبية.
- ج. تنمية الموارد البشرية كالأساتذة والمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب..

- د. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ه. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- و. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة..
- ز. تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- ح. تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- ط. تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- ي. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.
- ك. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والبعد عن الذاتية.

• معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالعملية السهلة، وتعرّضها الكثير من المعوقات وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بتحديد هذه المعوقات ودراساتها والسعي إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسهيل عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعية. وفيما يلي عرض لأهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بشكل عام بما فيها مؤسسات التعليم العالي: (8)

- أ. حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات
- ب. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال
- ج. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- د. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب
- ه. إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم
- و. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
- ز. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة
- ح. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ط. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية
- ي. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل المختلفة
- ك. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق الجودة الشاملة للجامعات للبيئة

3.1 كيف ندرج مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي

لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تتبناها كل المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن عملية التطبيق تخضع في تكوينها إلى ثقافة المؤسسة وطبيعة العاملين فيها، ولكن بشكل عام يمكن القول أن عملية التطبيق في المؤسسات المختلفة بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص تمر بالمراحل الآتية:

أ. **المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد):** تمثل هذه المرحلة تحضيراً لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ أولاً بمعرفة مدى الحاجة إلى تبني وتطبيق هذا الأسلوب في الجودة الشاملة للجامعات الليبية المنظمة، ويتم فيها توضيح مجموعة من القضايا مثل: توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد رسالتها.

ب. **المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط):** تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير في المنظمة، فبعد أن تكون البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط ويتم فيها إنشاء لجنة إدارة الجودة الشاملة التي تكلف بإعداد الخطة الأولية للتطبيق وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد إستراتيجية التطبيق.

ج. **المرحلة الثانية (مرحلة التقييم):** وتتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة من حيث: دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ومن ثمة تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفاً لعملية التغيير ومحاولة تدليله. دراسة وتقييم آراء واتجاهات العملاء بصدد التغييرات في بيئة العمل، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

د. **المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذ):** بعد الإعداد والتخطيط والتقييم، تأتي مرحلة التنفيذ التي تعتبر البداية الحقيقية وترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. وفي هذه المرحلة يتم اختيار من يتولون التنفيذ وتدريبهم، وتشكيل فرق العمل. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تدريب العاملين على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

هـ. **المرحلة الرابعة (مرحلة الانتشار):** هي الخطوة التي تطور فيها المؤسسة بناء الفريق والشعور بالمسؤولية الفردية وتدريب العاملين على خدمة العميل وإرضائه، وهذه الخطوة هي التي تهتم الأفراد وتنقل الإستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتجيب على أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المؤسسة ولدى الموردين. ويجب في هذه المرحلة الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المؤسسة بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين وتتضمن الدعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها. (8)

و. **المرحلة الخامسة (التحسين المستمر):** إن أهم دروس إدارة الجودة الشاملة هو استمراريتها فهي لا تتوقف عند حد معين لذلك يجب غرس الإلحاح بالجودة في نفوس جميع العاملين باستمرار وذلك للبحث الدائم عن سبل التحسين والتطوير وتلافي العيوب وحل المشكلات وممارسة التدريب المستمر ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف جديدة للتحسين لأن الجودة الشاملة للجامعات الليبية رغبات العملاء في تغير مستمر، ويريدون المزيد من التطوير والتحسين، وهذا يفرض على المؤسسات تحسين عملياتها لكي تتلاءم المخرجات مع توقعات العملاء وتشبع رغباتهم وترضي طموحاتهم. (8)

بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنه يتم بنفس الطريقة ووفق المراحل نفسها تقريباً مع مراعاة خصوصية هذه المؤسسات، وطبيعة الخدمة التي تقدمها، وتجدر الإشارة أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا بتشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها ويمكن توضيح مختلف فرق الجودة ومسؤولياتها في الآتي: (8)

جلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ليتولى المسؤوليات التالية:

□ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

□ قيادة عملية التخطيط الشاملة.

□ إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة

توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.

□ توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- وضع الأهداف السنوية.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.
- فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل مسؤولياته في:
 - دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها
 - تحسين الجودة داخل الجامعة.
- لجنة توجيه الجودة:** تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم مسؤولياتها في الجودة الشاملة للجامعات الليبية.
 - توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.
- لجنة قياس الجودة وتقييمها:** وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

2. الدراسات السابقة

باعتبار أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية فقد تم الانتقال الى استعراض بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع. كانت هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة في فهم مستلزمات الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات.

تستعرض الدراسة (10) الممارسات الحديثة في إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. فهي تركز على أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحليل تأثيرها على الأداء الجامعي. كما تشير الباحثان الى ان التركيز على جوانب مثل التدريب وتنمية المهارات وربط الأداء بأهداف المؤسسة يسهم في تحسين الجودة وتحقيق أداء متميز. وتوضح الدراسات السابقة ان الجودة الشاملة تمثل عنصرا حيويا في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وقد تم التركيز في هذه الدراسات على عدة جوانب من إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الإدارة الفعالة، وتحسين الأداء التشغيلي والبيعي، وتشجيع التفاعل الفعال مع الأطراف ذات الصلة. تبنت بعض الدراسات نهجا متكاملا يركز على التدريب وتطوير المهارات للموظفين والأعضاء الأكاديميين، بينما ركزت الأخرى على أهمية المشاركة الفعالة للإدارة العليا والتزامها في تحسين الجودة. توضح هذه الدراسات أيضا ان تعزيز الثقافة التنظيمية للجودة والابتكار يلعب دورا حاسما في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

مثلا الورقة البحثية (11) تقدم تحليلا عميقا لتجارب ملموسة لإجراء مراجعات جودة في مؤسسات التعليم العالي في غرب افريقيا. نمت مناقشة البحث في إطار مؤتمر الجودة الأوروبي الذي احتضنته عام 2023 تحت عنوان: "التحويل في عالم متغير: اتجاهات جديدة وتحديات لضمان الجودة". ركزت الدراسة على تقديم امثلة واقعية عن كيفية تنفيذ مراجعات الجودة في مؤسسات التعليم العالي بغرب افريقيا، حيث قدمت حالات دراسية توضح التحديات والنجاحات في هذا السياق. استعرضت الطرق التي تم بها تصميم وتنفيذ هذه المراجعات، مع التركيز على العوامل المحلية والدولية التي تؤثر على عمليات التقييم.

هذه الدراسة الحالية تسهم في تعزيز فهمنا لكيفية تحسين وتطوير جودة التعليم العالي في المنطقة الغربية من القارة الافريقية وكيف يمكن التعامل مع التحديات المحددة في هذا السياق.

دراسة أخرى من البيئة العربية بالجامعات السعودية عن طريق الباحثان محمد النعيرات وعمار هاني القسم 2014 (12) تستكشف طريقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي. تعمق الباحثان في مفاهيم TQM وكيف يمكن تكاملها في بيئة التعليم العالي. يشير الى أهمية التفاعل بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة وكذلك الحاجة الى تحفيز ثقافة الابتكار. توفر الأمثلة الواردة في الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تكامل مفاهيم الجودة في بيئة تعليمية متغيرة. تم التركيز أيضا على كيفية تحديد الاتجاهات الجديدة والتحديات في مجال ضمان الجودة وكيف يمكن مواكبتها. وفي نفس السياق هناك دراسة أخرى يمكن الاستفادة منها وهي دراسة Natalia Greniewska, Michał Goszczyński (2023) (13). يلج هذا البحث جودة تعليم الدكتوراه من خلال دراسة حالة تتعلق بالمنهج البولندي. يقدم البحث نظرة تأملية على الماضي وافاق المستقبل فيما يتعلق بعمليات ضمان الجودة، بالإضافة الى التركيز على التدويل لعمليات ضمان الجودة الدولية. كما تناقش الورقة البحثية تطور جودة التعليم في بولندا وتقدم تحليلا للخبرات الماضية وتامل في التحديات والفرص المستقبلية. وقد تم التركيز على الجوانب الدولية لعمليات ضمان الجودة، مع التأكيد على كيفية استجابة النظام البولندي لتلك التحديات. يقدم هذا البحث رؤى مهمة حول كيفية تحسين جودة تعليم الدكتوراه وتكامل عمليات الجودة على المستوى الوطني والدولي. تظهر النظرة التأملية تفاعل النظام البولندي مع التغيرات في مجال تعليم الدكتوراه، وكيف يمكن تكيف أفضل مع متطلبات التحول العالي في مجال ضمان الجودة.

من خلال دراسة الأبحاث السابقة تظهر أهمية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية ولهذا ارتأينا في هذا البحث التطرق للمستلزمات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية لتطوير التعليم وجودته.

3. فرضيات الدراسة

من خلال البحث تبين لنا أن المستلزمات أو شروط اعتماد الجودة الشاملة قد تعددت واختلفت من مدرسة لأخرى ومن باحث لآخر. وقد انتهينا عبر البحث إلى اختيار أهم تلك المستلزمات حسب المجالات التالية:

- دور الإدارة العامة
 - دور مجموع الموارد البشرية الأخرى
 - أهمية التوجه نحو الحرفاء
 - مراقبة الجودة عبر كل العمليات
 - التحسيس والتوعية الجماعية عبر نشر ثقافة لدور الجودة في تدعيم وتطوير الامتيازات التنافسية للمؤسسة.
- لذلك استنبطنا الفرضية الرئيسية التالية -

"توجد علاقة بين إعداد عديد المستلزمات والتطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة بالمؤسسة". وتتفرع إلى 6 فرضيات فرعية وهي التالية:

- H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة وتحقيق تطبيقها بصفة ناجعة.
- H2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسة والتطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة.

H3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي مشاركة واندماج وتلبية احتياجات العاملين: وتحفيزهم وتطبيق منهج الجودة الشاملة.

H4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام والتركيز على الزبون أي بالنسبة للنشاط الجامعي المستوى التكويني للطلاب ما يقابل حاجيات سوق الشغل من الكفاءات والاختصاصات وتحقيق تطبيق منهج الجودة الشاملة.

H5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطلاق المبادرة للجميع مع تحميلهم المسؤولية عبر نشر ثقافة أهمية تحسين الجودة وتطبيق منهج الجودة الشاملة

H6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإستراتيجيات الهادفة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتطبيق منهج الجودة الشاملة.

عبر تفاعل هذه الفرضيات تمكنا من بلورة النموذج النظري الذي يبين:

متغير تابع (التطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة) ومجموعة من المتغيرات المستقلة وهي: دعم الإدارة العليا لمنهج الجودة الشاملة، التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسة، التركيز على مشاركة واندماج وتلبية احتياجات كافة الأطراف المتدخلة وتحفيزهم، الاهتمام والتركيز على جودة تكوين الطلبة، إطلاق المبادرة للجميع مع تحميلهم المسؤولية عبر نشر ثقافة الجودة، المشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات الهادفة لدعم الجودة بالجامعة التنافسية للمؤسسة.

4. اختبار الفرضيات والنتائج

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار 13 جامعة التي قبلت الاجابة على الاستبيان من مجمل حوالي 26 جامعة ليبية باعتبارها ممثل للقطاع التعليمي كعينة للدراسة. مع العلم إن عدد المستجوبين 64. بعد الحصول على بيانات الدراسة عن طريق استبيان الذي اعد لهذا الغرض ونظرا لان كل المتغيرات المستقلة والتابعة وقع قياسها بواسطة جملة من الفقرات مستعينا في ذلك على مقياس لكارث فلذا يجدر التثبت من حسن هذا الاختيار باستعمال التحليل الاستكشافي وبالتحديد تحليل المكون الرئيسي (ACP). واتضح من النتائج الواردة بالجدول 1 الموالي أن قيم معامل ألفا كرو نباخ كانت جميعها مرتفعة تفوق 0.8 لجميع المتغيرات، وهي قيم عالية وقابلة للمصادقة لأغراض تطبيق الدراسة. كما تم التأكد من كفاية حجم العينة بإجراء الاختبارين التاليين: اختبار كيزرو واختبار بارتل (test Bartlett et KMO) بما ان قيمة اختبار KMO (0,7) أكبر من 0.5. كما ان اختبار برتلتي رفض الفرضية الصفرية (0 دون 0.05) وهذا يعني ان مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة منفردة مما يدل على ملائمة مستوى ارتباطات المصفوفة. وبالتالي مصفوفة الارتباطات صالحة للتحليل العاملي. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات (استمارة الاستبيان) الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة (باستمارة الاستبيان)، وصلاحياتها لأغراض جمع وتحليل البيانات الأولية للدراسة، والوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول 1: ألفا كرونباخ

عامل	البند	ألفا كرونباخ
التطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة (المتغير الثابت (Y)	3	,990
1-دعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة (X1)	6	,939
2- التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسة (X2)	4	,860
3-التركيز على مشاركة واندماج وتلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم (X3)	3	,923
4- الاهتمام والتركيز على الزبون (X4)	3	,904
5-إطلاق المبادرة للجميع مع تحميلهم المسؤولية (X5)	3	,905
6-السياسات والاستراتيجيات الهادفة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة (X6)	3	,838

كما يبين الجدول أن الارتباطات بين المتغيرات إيجابية ودالة احصائيا واغلبها يفوق 0.7 وأن أكبر نسبة هي 977، وأقل نسبة هي 353.

جدول 2 مصفوفة الارتباط

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1	1						
X2	,778**	1					
X3	,797**	,772**	1				
X4	,846**	,813**	,948**	1			
X5	,316*	,318*	,441**	,468**	1		
X6	,977**	,818**	,781**	,819**	,359*	1	
Y	,649**	,674**	,789**	,793**	,353*	,658**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجدول التالي (3) يعطي ملخص لنتائج قبول أو رفض جميع الفرضيات باستعمال تحليل الانحدار البسيط لإيجاد العلاقة بين المتغير التابع (Y) ، وكل من المتغيرات المستقلة (X1, X2, X3, X4, X5, X6)، كما يلي

$$Y = b_0 + b_1X_i + e \quad i=1, \dots, 6$$

وبجدر الذكر بان اشارة ثوابت الانحدار (b_i) يتم تقديرها من البيانات الفعلية إلى نوع العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي إذا كانت إشارة الثابت موجبة فإن العلاقة طردية، أي أن زيادة المتغير المستقل تؤدي إلى زيادة المتغير التابع، أما إذا كانت إشارة الثابت سالبة فإن العلاقة عكسية، أي أن زيادة المتغير المستقل تؤدي إلى انخفاض المتغير التابع. يبين الجدول 3 نتائج معاملات الانحدار للنماذج الستة.

جدول 3 معاملات الانحدار

		1	2	3	4	5	6
b0	المعامل	0,754	0,763	0,494	0,443	0,109	0,671
	الاحتمالية	0,002	0,001	0,014	0,000	0,001	0,008
X1	المعامل	0,538					
	الاحتمالية	0,000					
X2	المعامل		0,573				
	الاحتمالية		0,000				
X3	المعامل			0,805			
	الاحتمالية			0,000			
X4	المعامل				0,827		
	الاحتمالية				0,000		
X5	المعامل					0,398	
	الاحتمالية					0,026	
X6	المعامل						0,557
	الاحتمالية						0,000
R2		0,42	0,54	0,62	0,629	0,101	0,433
F	القيمة	27,67	31,64	62,541	94,414	5,397	28,987
	الاحتمالية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

من خلال الجدول يتبين ان قيمة ثابت الانحدار b_0 وقيمة معامل الانحدار b_1 وقيمة F لكل النماذج هي دالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية الخاصة بهم هي اقل من 0.05 أي ان معامل الانحدار دال احصائيا وبالتالي فان كل المتغيرات المستقلة يمكنها التنبؤ بتحقيق الجودة الشاملة بصفة ناجحة.

كما نلاحظ ان معامل التحديد (تربيع R) في كل النماذج هي نسبة ضعيفة نوعا ما. وهذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر نسبة ضعيفة من التغير الحاصل في المتغير التابع Y (التطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة) حدثت بسبب التغير الحاصل في احد المتغيرات المستقلة والباقي من التغير حدث بسبب عوامل أخرى..

ومن خلال نتائج الانحدار يمكن ان نستخلص ثبوت الفرضيات في الجدول التالي:

جدول 4 ملخص لنتائج الفرضيات

الافتراضات	موصفة	النتائج التحقق من صحة b_1
الفرضية H1	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة وتحقيق تطبيقها بصفة ناجحة.	0,538 +
الفرضية H2	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسة والتطبيق الناجع لمنهج الجودة الشاملة	0,573 +
الفرضية H3	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على مشاركة واندماج وتلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم وتطبيق منهج الجودة الشاملة.	0,805 +
الفرضية H4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام والتركيز على الزبون وتحقيق تطبيق منهج الجودة الشاملة	0,827 +
الفرضية H5	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطلاق المبادرة للجميع مع تحميلهم المسؤولية وتطبيق منهج الجودة الشاملة	0,109 +
الفرضية H6	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات الهادفة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتطبيق منهج الجودة الشاملة.	0,557 +

إذا كل الفرضيات ثابتة حسب رأي المستجوبين من أفراد العينة (64). مما يؤكد أن كل المتدخلين بالجامعة كانوا واعيين بأهمية استحضار المستلزمات لضمان نجاعة الجودة الشاملة عند تطبيقها بالجامعة وان كل مستلزم لديه أهميته للتطبيق الناجع لمنهج الجودة. ولكن من خلال الجدول أعلاه وحسب قيمة معامل الانحدار لكل مستلزم يمكن ان نستنتج ان لتحقيق الجودة الشاملة بصفة ناجحة علينا بإعطاء الأولوية للزبون (الطالب) أي يجب التركيز عليه والاهتمام به لإرضائه وتوفير ما يتطلبه من مستلزمات كالتعليم والترفيه الى غير ذلك حتى يتمكن من الحصول على نتائج مشرفة وهذا من شأنه ان يعطي صورة جيدة للمؤسسة. فمستوى الطالب وحاجيات السوق هو أهم شرط لا بد من توفيره عند إقرار إعماد وتطبيق منهج الجودة الشاملة بالجامعة. والاولوية الثانية يجب ان تتجه نحو العاملين بالمؤسسة والتركيز على تلبية حاجياتهم وادماجهم ومشاركتهم وتحفيزهم لتطبيق منهج الجودة وهذا سيساعد على تحسين مردودية المؤسسة. ولتحقيق الجودة لا بد من التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسة واستعمال الإستراتيجيات المثلى لدعم القدرة التنافسية وهذا لا يمكن تحقيقه بدون دعم الإدارة العليا بالمؤسسة.

خاتمة

تتناسب المؤسسات باختلاف أنواعها –ومنها مؤسسات التعليم العالي- من أجل تقديم أفضل ما لديها للمستفيدين ونيل رضاهم، ولا يتحقق هذا إلا باتباع أساليب إدارية حديثة تتوافق مع مستوى التغيير الحادث في العالم. وهنا، تظهر أهمية تبني مدخل مثل إدارة الجودة الشاملة الذي يحدث تغييرا في مختلف جوانب المؤسسة، بدءا بتغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم وصولا إلى تغيير الهياكل التنظيمية وأسلوب الإدارة والبرامج التعليمية المقدمة. وكل هذا من أجل تقديم أداء جامعي متميز قادر على

تكوين كوادر بشرية على قدر عالي من المعرفة والكفاءة، كوادر بشرية قادرة على إحداث فرق إيجابي يساهم في تطوير المجتمع وتقدمه. وفي الختام تجدر الإشارة إلى أن مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست مسؤولية قسم دون غيره في مؤسسات التعليم العالي، وإنما مسؤولية الجميع كفريق واحد يعمل في مناخ تنظيمي محفز وثقافة تنظيمية تتأسس على الجودة في قيمها ومبادئها وتحت مظلة قيادة واعية بأهمية الجودة وملتزمة التزاما تاما بترسيخ مبادئ الجودة وتوفير كل إمكانياتها من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية

لم يعد التغيير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة أمرا اختياريًا بل أصبح أمر ملحا، على المؤسسات الجامعية القيام به من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وكذا من أجل التحسين المستمر لمخرجاتها. –

تقدم إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي فرصة للتغيير التدريجي المستمر الذي يمكنها من تحسين أدائها وتأدية مهمتها المتمثلة في تخريج موارد بشرية عالية التكوين -يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي درجة عالية من التخطيط، وتنفيذا دقيقا للخطة، كما يتطلب متابعة مستمرة لكل خطوة من خطوات التطبيق، لأن أي خطأ في مستوى أي خطوة قد يفشل العملية ككل.

الجودة يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها إحداث تغيرات ذات أبعاد مختلفة في المنظمة، أهمها البعد الثقافي إضافة إلى البعد الهيكلي، البعد التقني، وكذا ضرورة تغيير أسلوب الإدارة -تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات وليس مهمة جهة دون أخرى، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كل العاملين كفريق عمل واحد

الاقتراحات

بناء على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة الاقتراحات التالية

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بحتمية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة ودعم عملية التحول بكل الموارد المتاحة.

- العمل على الاستعانة بمستشارين من الخارج عند البدء بمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة التجارب المماثلة من أجل الاستفادة

. - الإعداد الجيد لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فريق تطبيق مكون من مختلف المستويات الإدارية وتدريبه جيدا حتى يتمكن من تنفيذ الخطط بشكل ناجح.

- التقييم المستمر لنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على ردود الأفعال وحل المشاكل في الوقت وبالأسلوب الملائمين

. - ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة التعليمية عن طريق المحاضرات والنشرات التوعوية التي توضح كيفية التطبيق.

- ضرورة مراجعة وتقييم معايير الجودة بين فترة وأخرى نظرا للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية. - ضرورة القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريجيا. وأن يتم تدريب جميع العاملين بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة

. - الاهتمام بالاتصال وركيزته المتمثلتين في الوعي والتقدير، اللتين تشكلان الطاقة الدافعة لمحرك تحسين الجودة، إذ يجب على فريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراجعة آلية التوعية الحالية المطبقة وآليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتفعيل هذه الآليات واستخدام آليات اتصال أخرى أكثر كفاءة.

المراجع

1. مطهر محمد بن محمد (2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، الواقع والرؤية المستقبلية. المركز الوطني للمعلومات، اليمن، ص 3-4.
2. طایل مجدي محمد محمود (29-30 مارس 2005)، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الاعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري. -نحو إدارة متغيرة فاعلة-. جدة السعودية، ص 310-311.
3. نشوان جميل (3-5 جويلية 2004) تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة رام الله فلسطين. ص 7.
4. زايري بالقاسم (24-27 فبراير 2008)، إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي الجزائري. ورقة بحث علمية مقدمة في المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، السعودية. ص 4،6.
5. Boyer, L et Equilbey, N, Organisation : Théorie et applications, 2^{ème} tirage, éditions d'organisation, Paris : France, 2000, p.272.
6. الرشيد محمد (1995)، الجودة الشاملة في التعليم، مقال من مجلة المعلم، جامعة الملك سعود، ص 4.
7. راغب النجار فريد (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، اميرال للنشر والتوزيع، القاهرة مصر. ص 73.
8. علوان قاسم نائف (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 9000-2000 الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 12 بيروت لبنان. ص 62،63،111.
9. قوي بوحنية (8-9 مارس 2005)، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة، ورقة بحث علمية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر. ص 209.
10. Maureen Brooks & & Nina Becket. (2007). Quality Management in Higher Education: a review of international issues and practice. The International Journal for Quality and Standards. P. 1-37.
11. Christopher Bland, Eduardo Ramos (2023) Case Study Examples of Undertaking Higher Education Quality Reviews in West Africa. UQAF paper. Hosted by University of Aveiro, Portugal. ISSN: 1375-3797.
12. Mohamed Hasan In'airat, Amer Hani Al-Kassem (2014): Total Quality Management in higher education: A review. International Journal of Human Resource Studies. P.295-307.
- 13.

Natalia Greniewska, Michał Goszczyński (2023): Quality Assurance of Doctoral Education: A Case Study of the Polish Approach. Reflections on the Past, Prospects for the Future, and the Internationalisation of Quality Assurance Processes. UQAF paper. ISSN: 1375-3797.