

Organizational Excellence as an Approach to Achieving Total Quality in Libyan Universities: A Theoretical Analytical Study

Abdelaziz Zhamol Adabaa *

Associate Professor of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Al-Asabaa, University of Gharyan, Libya.

التميز التنظيمي كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية: دراسة نظرية تحليلية

د. عبد العزيز زهمول الضاوي *

أستاذ مشارك في التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية الأصابعة جامعة غريان، ليبيا.

*Corresponding author: abdelazizzhmol@gmail.com

Received: July 11, 2026

Accepted: August 23, 2026

Published: September 08, 2026

Abstract:

This study examines organizational excellence as an approach to achieving total quality in Libyan universities in light of the rapid transformations in knowledge, technology, higher education, and labor-market requirements. It aims to clarify the concept of organizational excellence, its importance, dimensions, requirements, and major models, while also addressing the concept and philosophy of Total Quality Management (TQM) and the foundations of its application in higher education institutions. The study further explores the relationship between organizational excellence and total quality and discusses how organizational excellence can contribute to improving the performance of Libyan universities.

The study adopts a descriptive-analytical approach based on reviewing and analyzing relevant literature and previous studies concerning organizational excellence, Total Quality Management, and quality assurance in higher education. It also considers the Libyan higher education context and reviews selected approaches to institutional improvement, including continuous improvement (Kaizen), the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle, organizational restructuring, and major excellence models such as the EFQM Excellence Model, the Malcolm Baldrige Model, and the Singapore Excellence Model.

The study concludes that organizational excellence can provide an integrated framework for supporting total quality in Libyan universities through effective leadership, a supportive organizational culture, continuous development of human resources, stakeholder engagement, improvement of institutional processes, and continuous performance evaluation. It also emphasizes the importance of strengthening the culture of quality, activating quality assurance offices and units, developing institutional structures, and enhancing the national quality assurance and accreditation system in Libya. The study proposes that adopting organizational excellence principles in a systematic and context-sensitive manner can contribute to improving institutional performance and supporting continuous quality development in Libyan universities.

Keywords: Organizational Excellence; Total Quality Management; Libyan Universities; Higher Education; Quality Assurance; Continuous Improvement.

المخلص

تتناول هذه الدراسة التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، في ضوء التحولات المتسارعة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والتعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتهدف إلى توضيح مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأبعاده ومتطلباته وأبرز نماذجه، إلى جانب تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها وأسس تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة، وبيان كيفية إسهام التميز التنظيمي في تحسين أداء الجامعات الليبية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي، مع تناول سياق التعليم الجامعي الليبي، كما استعرضت عدداً من مداخل التحسين المؤسسي، من بينها التحسين المستمر (كايزن)، ودورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين (PDCA)، وإعادة الهيكلة التنظيمية، إضافة إلى عدد من نماذج التميز، من أبرزها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ونموذج مالكولم بالدريج، ونموذج التميز السنغافوري.

وخلصت الدراسة إلى أن التميز التنظيمي يمكن أن يمثل إطاراً متكاملًا لدعم تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من خلال القيادة الفاعلة، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتنمية المستمرة للموارد البشرية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحسين العمليات المؤسسية، والنموذج المستمر للأداء. كما أكدت الدراسة أهمية تعزيز ثقافة الجودة، وتفعيل مكاتب ووحدات ضمان الجودة، وتطوير الهياكل المؤسسية، وتعزيز المنظومة الوطنية لضمان الجودة والاعتماد في ليبيا. وتشير الدراسة إلى أن تبني مبادئ التميز التنظيمي بصورة منهجية تراعي خصوصية البيئة الجامعية الليبية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التطوير المستمر للجودة في الجامعات الليبية.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي؛ إدارة الجودة الشاملة؛ الجامعات الليبية؛ التعليم العالي؛ ضمان الجودة؛ التحسين المستمر.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث المقدمة

يمثل التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المجتمعات في بناء مواردها البشرية وتمييزها؛ لما يؤديه من دور في تشكيل العقول، وتنمية أنماط التفكير، وبناء المعارف والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق التنمية والتقدم في مختلف المجالات. وتؤدي الجامعات دوراً محورياً في تنمية المجتمعات من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على الإسهام في مختلف مجالات التنمية. ويتطلب نجاح الجامعة في أداء هذه الوظائف وجود تنظيم يتسم بالفاعلية والمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات، بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي تعمل في بيئة تتسم بالتغير المتسارع في المعرفة والتكنولوجيا ومتطلبات سوق العمل، الأمر الذي يفرض عليها مراجعة أنظمتها وهياكلها وممارساتها بصورة مستمرة. وفي هذا السياق، يشير فرج وأبو عروش (2016) إلى أهمية التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم الجامعي وضرورة الاستفادة من المداخل الإدارية المعاصرة في تحسين الأداء المؤسسي.

ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، برز الاهتمام بالتميز التنظيمي بوصفه أحد المداخل الإدارية التي تستهدف الارتقاء بمستويات الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ولا يقتصر التميز على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في فترة زمنية محددة، وإنما يرتبط ببناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والإبداع والتطوير والتحسين المستمر، وتعمل على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية (المليجي، 2014).

ويمثل التميز التنظيمي مدخلاً متكاملًا لتطوير الأداء؛ إذ يرتبط بالقيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير العمليات، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق رضا المستفيدين. كما أن تبني منهجيات التميز في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يساهم في تطوير الأداء وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المحيطة بها (كمال وعبدالله، 2022).

وتتضح أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بصفة خاصة؛ نظراً إلى تعدد وظائف الجامعة وتشابك عملياتها وتنوع فئات المستفيدين منها. ومن ثم فإن تحقيق الأداء المتميز يتطلب وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وتطوير العمليات التنظيمية والإدارية بصورة مستمرة.

وفي ضوء ذلك، أصبح التميز التنظيمي من المداخل التي يمكن للجامعات الاستفادة منها في الارتقاء بأدائها وتحسين جودة خدماتها، من خلال تعزيز قدراتها الداخلية، وتنمية مواردها البشرية، وتطوير بنيتها التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تتبنى التحسين المستمر والابتكار. ويؤكد أبو رحمة (2021) أهمية العوامل التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، باعتبارها من المرتكزات التي تساعد المؤسسة على تطوير أدائها واستدامة نجاحها.

ويتقاطع التميز التنظيمي مع مفهوم الجودة الشاملة في عدد من المبادئ والمرتكزات، وفي مقدمتها التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والقيادة الفاعلة، وتنمية العاملين، وتحسين العمليات، والاعتماد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى التميز التنظيمي والجودة الشاملة بوصفهما مدخلين متكاملين لتطوير الأداء المؤسسي.

وقد ازداد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في ظل التوسع في التعليم الجامعي، والتغير المستمر في احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، والتطور السريع في المعرفة والتكنولوجيا. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على تطوير مختلف عناصر المؤسسة بصورة متكاملة، بما يشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، مع التركيز على التحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيدين.

وفي البيئة الجامعية الليبية، أكدت بعض الدراسات أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الجودة والتحسين المؤسسي. فقد تناول أحمد وآخرون (2018) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي في ضوء الثقافة التنظيمية، بما يؤكد أهمية البيئة التنظيمية في نجاح ممارسات الجودة.

كما أشارت دراسات تناولت واقع مؤسسات التعليم العالي الليبية إلى وجود مجموعة من التحديات التي تتطلب الاستمرار في تطوير نظم الجودة والأداء المؤسسي. وقد بين الهاشمي (2008) أهمية تهيئة الثقافة التنظيمية في الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، في حين تناول الكيلاني (2020) عددًا من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي.

وفي إطار الجهود المبذولة لتطوير منظومة الجودة في الجامعات الليبية، أصبح لمكاتب ووحدات ضمان الجودة دور في نشر مفاهيم الجودة ومتابعة عمليات التقويم والتحسين داخل المؤسسات الجامعية. وقد تناول مرجين وآخرون (2021) واقع مكاتب ضمان الجودة في الجامعات والأكاديميات العامة الليبية وأفاق تحسينها وتطويرها، بما يبرز أهمية هذه الوحدات في دعم مسارات الجودة والتطوير المؤسسي.

كما أن تطور نظم ضمان الجودة والاعتماد يمثل عنصرًا أساسيًا في عملية تطوير التعليم الجامعي؛ إذ تساعد هذه النظم على تحديد معايير الأداء، وتقويم البرامج والمؤسسات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وفي هذا الإطار، تناول العميل (2022) نظم جودة واعتماد التعليم الجامعي من منظور مقارن، بما يوضح أهمية تطوير أنظمة الجودة والاعتماد والاستفادة من التجارب الدولية بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحلية.

وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة التميز التنظيمي بوصفه مدخلًا يمكن أن يساهم في دعم تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، من خلال تحليل مفهومه وأبعاده ومتطلباته، وتحديد طبيعة علاقته بإدارة الجودة الشاملة، وبيان السبل التي يمكن من خلالها الاستفادة منه في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية.

مشكلة البحث

أصبح تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات ضرورة تفرضها التحولات المتسارعة في البيئة التعليمية والمعرفية والتكنولوجية، ولم يعد تحقيق الجودة مقتصرًا على تطبيق مجموعة من الإجراءات أو المعايير المنفصلة، وإنما أصبح يتطلب وجود منظومة مؤسسية متكاملة تقوم على التخطيط، والقيادة الفاعلة، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير العمليات، والتحسين المستمر.

وفي السياق الليبي، تشير الأدبيات والدراسات ذات الصلة إلى وجود عدد من التحديات التي قد تؤثر في قدرة بعض مؤسسات التعليم العالي على تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتميز. فقد أكدت دراسة أحمد وآخرين (2018) أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

الليبي، كما أشارت دراسة الهاشمي (2008) إلى أهمية تهيئة البيئة والثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

كما تواجه بعض مؤسسات التعليم العالي تحديات ترتبط بالتطوير التنظيمي، والهياكل الإدارية، والبنية المؤسسية، وآليات التخطيط والتقييم، الأمر الذي يستدعي تبني مداخل إدارية أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التطوير المستمر (فرج وأبو عروش، 2016).

وفي الوقت نفسه، توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعالية تطبيق نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهو ما أكدته دراسة الكيلاني (2020)، التي تناولت المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي.

وتشير الممارسات المرتبطة بضمان الجودة في الجامعات الليبية إلى أهمية تطوير دور مكاتب ووحدات الجودة، وتعزيز قدرتها على نشر ثقافة الجودة ومتابعة الأداء وتقييمه بصورة مستمرة. وقد أوضح مرجين وآخرون (2021) أن تطوير هذه المكاتب يمثل أحد الجوانب المهمة في تحسين منظومة ضمان الجودة في الجامعات والأكاديميات الليبية.

وبالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة، فإن تحقيقها بصورة مستدامة يحتاج إلى بيئة تنظيمية تتميز بوضوح الرؤية، والقيادة الفاعلة، وتنمية العاملين، وتطوير العمليات، وتشجيع الابتكار، وهي عناصر ترتبط بصورة مباشرة بمفهوم التميز التنظيمي (المليحي، 2014).

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً يدعم تحقيق الجودة الشاملة وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن أن يسهم التميز التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم التميز التنظيمي، وما أهميته وأبعاده ومتطلبات تحقيقه في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية؟
2. ما مفهوم الجودة الشاملة، وما أهم أسسها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية؟
4. كيف يمكن الاستفادة من التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً لدعم تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأبعاده ومتطلباته وأبرز النماذج المرتبطة به في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية.
2. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها وأسسها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.
4. تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً لدعم تحقيق الجودة الشاملة وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، ويمكن توضيحها من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تناول التميز التنظيمي بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي ترتبط بتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية.
2. الإسهام في توضيح العلاقة بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة، وبيان أهم المرتكزات المشتركة بينهما في مجال تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

3. إثراء الأدبيات المتعلقة بالتميز التنظيمي والجودة الشاملة في البيئة الجامعية، وبصفة خاصة في السياق الليبي.
4. تقديم إطار نظري يجمع بين مفاهيم التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقهما في المؤسسات الجامعية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. توجيه اهتمام القيادات الجامعية إلى أهمية تطوير الهياكل والممارسات التنظيمية بما يدعم التحسين المستمر وتحقيق الجودة.
2. إبراز أهمية القيادة والثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وتحسين العمليات في دعم التميز والجودة داخل الجامعة.
3. تقديم إطار يمكن أن تستفيد منه مكاتب ووحدات ضمان الجودة في الجامعات الليبية عند وضع برامج ومبادرات التحسين والتطوير.
4. الوصول إلى مجموعة من النتائج والإجراءات المقترحة التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز ثقافة التميز والجودة وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية.

م

نهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق ذات الصلة بالتميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. كما استند البحث إلى الأدبيات التي تناولت واقع الجودة وضمانها في مؤسسات التعليم العالي الليبية، بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة، والتعرف على أهم المتطلبات التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تدعم تطوير الأداء الجامعي. ومن خلال تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة، يسعى البحث إلى استخلاص مجموعة من النتائج، واقتراح عدد من الإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في دعم توجه الجامعات الليبية نحو التميز التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة.

مصطلحات البحث

1- التميز التنظيمي

يمثل التميز التنظيمي فلسفة إدارية ومدخلاً متكاملًا يسعى إلى تطوير مختلف مكونات المؤسسة وعملياتها بما يمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة ومستدامة من الأداء. ويرتبط التميز بقدررة المؤسسة على صياغة رؤية واضحة، وتوظيف مواردها بكفاءة، وتطوير مواردها البشرية، وتحسين عملياتها، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار والتحسين المستمر (المليجي، 2014). كما يرتبط تحقيق التميز المؤسسي بمجموعة من العوامل التنظيمية التي تساعد المؤسسة على تطوير قدراتها والمحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء، من خلال المرونة التنظيمية وحسن توظيف الموارد والقدرة على التعامل مع المتغيرات المحيطة (أبو رحمة، 2021). وتشير منهجيات التميز في مؤسسات التعليم العالي إلى أهمية تكامل القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والنتائج في بناء مؤسسة قادرة على تحقيق أداء متطور ومستدام (كمال وعبدالله، 2022). ويقصد بالتميز التنظيمي في البحث الحالي قدرة الجامعة على توظيف مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية، في إطار قيادة وثقافة تنظيمية تدعمان التعلم والتطوير والإبداع والتحسين المستمر، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، ودعم تحقيق الجودة الشاملة.

2- الجودة الشاملة

تشير الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى توجه مؤسسي متكامل يستهدف التحسين المستمر لجميع مكونات العملية التعليمية والإدارية، بما يشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، وبما يسهم في تحقيق مستويات أفضل من الأداء والاستجابة لاحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل. ويرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، والتزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، والتفويض المستمر للأداء، والاهتمام باحتياجات المستفيدين، وهو ما أكدته الدراسات التي تناولت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي (أحمد وآخرون، 2018). كما قد تواجه عملية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي عدداً من المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية التي ينبغي التعرف عليها ومعالجتها لضمان فعالية التطبيق واستمراره (الكيلاني، 2020). ويقصد بالجودة الشاملة في البحث الحالي توجهاً مؤسسياً متكاملًا يقوم على تبني مجموعة من المبادئ والمعايير والممارسات التي تستهدف التحسين المستمر لمختلف عناصر الأداء الجامعي وعملياته، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات والمخرجات وتحقيق رضا المستفيدين.

3- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يقوم على مشاركة مختلف المستويات التنظيمية في عملية تحسين الأداء بصورة مستمرة، ويركز على تطوير العمليات والخدمات، وتنمية الموارد البشرية، وتلبية احتياجات المستفيدين، والاستفادة من البيانات والمعلومات في التقويم واتخاذ القرارات. وفي مؤسسات التعليم العالي، تتطلب إدارة الجودة الشاملة تكامل الجهود الأكاديمية والإدارية، ووجود قيادة ملتزمة بالجودة، وثقافة تنظيمية داعمة، ونظم واضحة للمتابعة والتفويض والتحسين. وقد بين أحمد وآخرون (2018) أهمية الثقافة التنظيمية في تهيئة البيئة الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أوضح الكيلاني (2020) أهمية معالجة المعوقات التي يمكن أن تحد من فاعلية هذا التطبيق. ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في البحث الحالي مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية المنظمة التي تتبناها الجامعة بهدف تحقيق التحسين المستمر في عملياتها الأكاديمية والإدارية والخدمية، من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين، والاستخدام الكفء للموارد، والتركيز على احتياجات المستفيدين، وتقويم الأداء بصورة مستمرة.

الدراسات السابقة

حظي موضوعا التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتربوية، نظراً إلى ارتباطهما بتطوير الأداء المؤسسي، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها. وقد تناولت الدراسات السابقة هذين الموضوعين من زوايا متعددة، شملت القيادة، والكفاءات الأكاديمية، والتفكير الإبداعي، والقيم التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، ومتطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

أولاً: الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي دراسة العمامي (2014)

تناولت دراسة العمامي (2014) التميز التنظيمي بوصفه فلسفة إدارية حديثة تسهم في نجاح المؤسسات، وركزت على مفهوم التميز التنظيمي والعوامل التي أدت إلى تنامي الاهتمام به، إلى جانب أبعاده وأهم النماذج المستخدمة في تحقيقه. كما استعرضت الدراسة عدداً من نماذج التميز، من بينها نموذج كانجي للتميز ونموذج مالكولم بالدريج.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في اهتمامها بالمفهوم النظري للتميز التنظيمي وأبعاده ونماذجها، في حين يتميز البحث الحالي عنها بتركيزه على تحليل العلاقة بين التميز التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة، مع توجيه الاهتمام بصورة خاصة إلى الجامعات الليبية.

دراسة الربحيات (2019)

هدفت دراسة الربحيات (2019) إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، والكشف عن الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس وفق مجموعة من المتغيرات الشخصية والأكاديمية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية. وتوصلت إلى أن مستوى دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الكفاءات الأكاديمية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات.

وتلتقي هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد أهمية الموارد والكفاءات البشرية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي، بينما يختلف البحث الحالي عنها في تناوله التميز التنظيمي بصورة أكثر شمولاً وربطه بتحقيق الجودة الشاملة في البيئة الجامعية الليبية.

دراسة علي وداود (2021)

هدفت دراسة علي وداود (2021) إلى التعرف على تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية في جامعة البصرة. وانطلقت الدراسة من اعتبار التفكير الإبداعي أحد العوامل التي يمكن أن تسهم في رفع قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتفكير الإبداعي في التميز التنظيمي، بما يؤكد أهمية تطوير قدرات العاملين والقيادات على التفكير بطرائق إبداعية تساعد في التعامل مع المشكلات واستثمار الفرص وتحسين الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد أهمية الإبداع والتطوير المستمر ضمن متطلبات التميز التنظيمي، في حين يركز البحث الحالي على التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً متكاملاً لدعم تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز التنظيمي

دراسة (Sadiq and Mahmood 2014)

هدفت دراسة (Sadiq and Mahmood 2014) إلى تحليل البنية الكامنة للعناصر التي تتكون منها مقاييس التميز التنظيمي والقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. واعتمدت الدراسة على بيانات جُمعت من قيادات مجموعات عمل في عدد من مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت التحليل العاملي للتحقق من صلاحية بنود المقاييس المستخدمة.

وأظهرت النتائج صلاحية عدد كبير من البنود المستخدمة في قياس كل من التميز التنظيمي والقيادة التحويلية، وأوصت الدراسة بإمكان الاستفادة من هذه المقاييس وتطويرها في الدراسات ذات الصلة بمؤسسات التعليم العالي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة إلى البحث الحالي في تأكيدها أن التميز التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يمكن قياسه من خلال مجموعة من الممارسات والعناصر التنظيمية والقيادية.

دراسة (Ab Hamid 2015)

تناولت دراسة (Ab Hamid 2015) نموذجاً للتميز في الأداء في مؤسسات التعليم العالي يركز على مجموعة من القيم التنظيمية الأساسية. وبُني النموذج على ستة معايير رئيسة، هي: القيادة، والثقافة، والتركيز على الإنتاجية، والتركيز على العاملين، والتركيز على أصحاب المصلحة، والأداء المؤسسي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات بين عدد من هذه المعايير؛ إذ تؤثر قيم القيادة في الثقافة التنظيمية والعاملين وأصحاب المصلحة، كما تؤثر الثقافة والعوامل المرتبطة بالإنتاجية وأصحاب المصلحة في مستوى الأداء المؤسسي.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية النظر إلى التميز التنظيمي بوصفه منظومة مترابطة لا تقتصر على جانب واحد من جوانب المؤسسة، وهو ما يتوافق مع توجه البحث الحالي نحو تناول التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً متكاملاً لتحقيق الجودة الشاملة.

دراسة (Sreenivas et al. 2014)

تناولت دراسة (Sreenivas et al. 2014) إدارة الجودة الشاملة بوصفها إستراتيجية يمكن توظيفها لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية. وناقشت الدراسة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في سعيها نحو التميز، وأكدت ضرورة المراجعة المستمرة لمستوى الجودة وتطوير الممارسات والأساليب التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن التطبيق المنظم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يوفر مسارًا يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق مستويات أفضل من التميز والأداء. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة إلى البحث الحالي؛ لأنها تربط بصورة مباشرة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

دراسة الخفاجي (2011)

هدفت دراسة الخفاجي (2011) إلى تناول تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي، من خلال دراسة في جامعة الكوفة. وركزت على أهمية تبني منظور إستراتيجي يربط بين رؤية الجامعة ورسالتها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الجامعي، وأكدت ضرورة تهيئة البيئة المؤسسية وتبني المتطلبات اللازمة لإنجاح تطبيق الجودة في الجامعة.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد أهمية تكامل الإدارة الإستراتيجية والجودة، إلا أن البحث الحالي يضيف إلى ذلك تحليل دور التميز التنظيمي بوصفه مدخلًا داعمًا لتحقيق الجودة الشاملة.

دراسة الكيلاني (2020)

هدفت دراسة الكيلاني (2020) إلى التعرف على مفهوم الجودة في المجال التربوي، والمتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي، إلى جانب تحديد أبرز المعوقات التي تحد من نجاح تطبيقه.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أهمية مراجعة الأنظمة الإدارية في الجامعات وبناء منظومة تقوم على معايير واضحة للجودة الشاملة، فضلاً عن ضرورة نشر ثقافة الجودة وإقناع القيادات والعاملين بأهمية التغيير والتحسين المستمر وتطوير الأداء.

وتتفق هذه النتائج مع توجه البحث الحالي في التأكيد على أن تحقيق الجودة لا يقتصر على تطبيق إجراءات فنية أو إدارية، وإنما يتطلب ثقافة تنظيمية وقيادة داعمة وعمليات مستمرة للتطوير والتحسين.

دراسة صالح (2016)

هدفت دراسة صالح (2016) إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة واستخدامها بوصفها إستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي في جامعة الطائف، من خلال دراسة ميدانية طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أهمية تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، ودور الإدارة الجامعية في دعم التطوير الأكاديمي من خلال حل المشكلات وتشجيع التدريب والاهتمام بالإنتاج العلمي. كما أوصت بتشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الإبداعية، وتهيئة المناخ الجامعي الداعم للإبداع والتحديث.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد دور تنمية الموارد البشرية والقيادة والتطوير المستمر في تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالجودة الشاملة

دراسة (In'airat and Al-Kassem 2014)

هدفت دراسة (In'airat and Al-Kassem 2014) إلى مراجعة وتحليل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على عوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بتطبيقها.

وأكدت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تخطيطاً طويل المدى، والتزاماً مؤسسياً واضحاً، وتوظيف الأدوات والممارسات التي تمكن العاملين وتدعم بيئة تنظيمية إيجابية وتركز على احتياجات الطلبة والمستفيدين.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها أن نجاح الجودة الشاملة يتطلب مجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والإدارية، وهو ما يلتقي بصورة مباشرة مع مرتكزات التميز التنظيمي.

دراسة (Al-Momani and Alrabadi (2023)

هدفت دراسة (Al-Momani and Alrabadi (2023) إلى تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي الجامعي في ضوء الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي النوعي.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية بناء نظام تعليمي فعال يتمحور حول الطالب ويعزز مشاركته وتفاعله، مع الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العملية التعليمية. كما أكدت أن التغيرات في طبيعة الأعمال تتطلب من مؤسسات التعليم العالي إعداد الطلبة بمهارات تختلف عن تلك التي كانت تتطلبها نظم التعليم التقليدية.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد ضرورة قدرة المؤسسة الجامعية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وهو أحد المرتكزات الرئيسة للتميز التنظيمي.

دراسة (Dasuki et al. (2024)

تناولت دراسة (Dasuki et al. (2024) تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين (PDCA) بوصفها إطاراً تشغيلياً لدعم جودة التعليم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، واستندت إلى تحليل البيانات والتقارير المؤسسية ذات الصلة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق المتسق لدورة (PDCA) يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية، ورفع فاعلية التدريس، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، ودعم مبادرات التحسين المستمر.

وتتسجم هذه النتائج مع توجه البحث الحالي في اعتبار التحسين المستمر أحد العناصر الأساسية المشتركة بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن التميز التنظيمي يرتبط بمجموعة من العوامل والممارسات المؤسسية، من أبرزها القيادة، والكفاءات البشرية، والتفكير الإبداعي، والثقافة التنظيمية، والتركيز على أصحاب المصلحة، والتحسين المستمر. كما أظهرت الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة أن نجاح تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يتطلب التخطيط الاستراتيجي، والالتزام القيادي، ونشر ثقافة الجودة، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير العمليات، والاستفادة من التكنولوجيا، والتقييم والتحسين المستمر.

كما يتضح وجود تقارب واضح بين مرتكزات التميز التنظيمي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يقوم كلاهما على تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتطوير العمليات، وتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والإبداع.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء إطاره النظري وتحديد أهم أبعاد التميز التنظيمي ومتطلبات الجودة الشاملة، إلى جانب تحديد العناصر المشتركة بينهما. ومع ذلك، يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في تركيزه على تحليل التميز التنظيمي بوصفه مدخلاً متكاملاً لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وليس دراسة أحد مكونات التميز أو الجودة بصورة منفصلة.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي من جهة، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، فإن معظمها ركز على دراسة متغيرات محددة مثل القيادة، أو الكفاءات، أو التفكير الإبداعي، أو متطلبات تطبيق الجودة ومعوقاتها، بينما يظل الربط التحليلي المتكامل بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة في سياق الجامعات الليبية محدوداً.

ومن هنا تتمثل الفجوة التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها في تحليل طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها الإفادة من أبعاد التميز التنظيمي ومتطلباته ونماذجه في دعم تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

يتناول هذا المبحث التميز التنظيمي من حيث نشأته وفلسفته وأهدافه وأبعاده ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى أبرز النماذج المرتبطة به.

أولاً: نشأة التميز التنظيمي وتطوره

ارتبط ظهور مفهوم التميز التنظيمي بتطور الفكر الإداري ومفاهيم الجودة والتحسين المستمر، ولا سيما مع تزايد اهتمام المؤسسات برفع مستوى أدائها والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وقد تطور مفهوم التميز من التركيز على تحسين العمليات الداخلية إلى منظور أكثر شمولاً يربط بين القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات ورضا المستفيدين وتحقيق النتائج المستدامة. كما ارتبط التميز التنظيمي بتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة مرتبطة بكفاءة تنظيمها ومرونته وقدرته على التطوير والتحسين المستمر.

ومر التميز التنظيمي بعدة مراحل، بدأت بالتركيز على تيسير العمل وتطوير الممارسات الإدارية، ثم اتسعت لتشمل تميز الأفراد والمؤسسة ومسؤوليتها تجاه المجتمع، وصولاً إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذج التميز والتطوير التنظيمي المتكامل.

ثانياً: فلسفة التميز التنظيمي

تقوم فلسفة التميز التنظيمي على قدرة المؤسسة على تحسين أدائها بصورة مستمرة، والاستفادة من المعرفة والموارد المتاحة، وبناء بيئة تنظيمية تشجع الإبداع والتعلم والعمل الجماعي. كما تتطلب هذه الفلسفة وجود رؤية ورسالة واضحتين، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنمية مهارات العاملين، وتوفير آليات مناسبة للتحفيز والتقويم والتحسين المستمر. ولا يتحقق التميز بالتركيز على جانب واحد من جوانب المؤسسة، بل يتطلب التكامل بين القيادة والعاملين والعمليات والموارد والثقافة التنظيمية لتحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام.

ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي

يسعى التميز التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة العاملين وقدرتهم على الإبداع والتطوير.
2. ترسيخ ثقافة الجودة والتميز والتحسين المستمر داخل المؤسسة.
3. تحسين مستوى الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات والخدمات.
4. تحقيق رضا المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.
5. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والمنافسة والاستمرار.
6. دعم تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

رابعاً: أهمية التميز التنظيمي

تكمن أهمية التميز التنظيمي في كونه يساعد المؤسسة على التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ودعم التخطيط والتقويم والتحسين المستمر. ويكتسب التميز التنظيمي أهمية خاصة في المؤسسات الجامعية؛ لما يؤديه من دور في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين استثمار الموارد المادية والتكنولوجية، وتعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات الطلبة والمجتمع.

خامساً: مستويات التميز التنظيمي

يمكن النظر إلى التميز التنظيمي من خلال ثلاثة مستويات مترابطة:
تميز الفرد: ويتحقق من خلال تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء والعدالة التنظيمية.
تميز فرق العمل: ويتم من خلال التعاون والمشاركة والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.
تميز المؤسسة: وهو نتاج تكامل تميز الأفراد وفرق العمل مع القيادة والعمليات والموارد بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مخرجاتها.

سادساً: أبعاد التميز التنظيمي

يمكن تحديد أبرز أبعاد التميز التنظيمي فيما يأتي:

1. الغاية والرؤية والإستراتيجية: وضوح توجه المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية.
2. الثقافة المؤسسية: القيم والمعتقدات والممارسات التي تحكم سلوك العاملين.
3. إشراك المعنيين: التعرف على احتياجات أصحاب المصلحة وإشراكهم وبناء علاقات قائمة على الثقة.
4. بناء قيمة مستدامة: تحقيق نتائج مستدامة تراعي مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة.
5. قيادة الأداء والتحول: إدارة العمليات بفاعلية والاستجابة للتغيرات.
6. انطباعات المعنيين: متابعة مستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.
7. الأداء الإستراتيجي والتشغيلي: استخدام نتائج الأداء في التقويم والتحسين واتخاذ القرارات.

سابعاً: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي مجموعة من العناصر الأساسية، من أبرزها:

القيادة المتميزة

تمثل القيادة أحد أهم متطلبات التميز، لما لها من دور في تحديد الرؤية والتوجه الإستراتيجي، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، ومعالجة المشكلات، ودعم ثقافة الجودة والتطوير.

تنمية العاملين

يتطلب التميز الاهتمام المستمر بتطوير معارف العاملين ومهاراتهم، وتمكينهم وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في عمليات التحسين والتطوير.

تميز العمليات

ينبغي أن ينعكس التميز على العمليات التي تتم داخل المؤسسة، من خلال تحليل فجوات الأداء، وتحديد مواطن القوة والضعف، ووضع خطط التطوير، ومتابعة التنفيذ وتقويم النتائج.

ثامناً: أبرز نماذج التميز

ظهرت عدة نماذج تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز وتقويم أدائها، ومن أبرزها:

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

يمثل إطاراً متكاملًا للتقييم الذاتي وتحسين الأداء، ويركز على القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والنتائج، ويساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

نموذج مالكولم بالدريج

يركز على مجموعة من المعايير تشمل القيادة، والإستراتيجية، والمستفيدين، والقياس وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والعمليات، والنتائج.

نموذج سنغافورة للتميز

استفاد هذا النموذج من عدد من عناصر النماذج السابقة، مع الاهتمام بصورة خاصة بالمعرفة والأداء المؤسسي والتحسين المستمر.

المبحث الثالث: الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة وتطورها

تطورت مفاهيم الجودة من التركيز على فحص المنتجات والخدمات إلى تبني فلسفة شاملة تقوم على التحسين المستمر لجميع عناصر المؤسسة وعملياتها. وفي مؤسسات التعليم العالي، أصبحت الجودة مرتبطة بتطوير البرامج الأكاديمية، وتحسين التدريس والبحث العلمي، ورفع كفاءة الإدارة، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق رضا الطلبة والمجتمع وأصحاب المصلحة.

ثانياً: فلسفة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة الجودة الشاملة على بناء منظومة متكاملة يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة، وتركز على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة، واتخاذ القرارات استناداً إلى المعلومات والبيانات. ومن أبرز مبادئها:

1. التركيز على جودة الأداء والخدمات.
2. التحسين والتطوير المستمر.
3. القيادة الفاعلة.
4. العمل الجماعي والمشاركة.
5. توفير قواعد بيانات ومعلومات دقيقة.
6. وجود رؤية وأهداف مشتركة.
7. الاهتمام بالمستفيدين وأصحاب المصلحة.
8. التدريب وتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات

تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات التي تفرض عليها تطوير أنظمتها، ومن أبرزها العولمة، والثورة المعلوماتية، وتنامي مجتمع المعرفة، والتغير السريع في احتياجات سوق العمل. ويستلزم تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة وضوح الأهداف، والتزام الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، وتحسين البرامج والمناهج، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والعمل الجماعي، والتدريب المستمر، والتقويم والتحسين المتواصل.

رابعاً: أساليب دعم التميز والجودة

التحسين المستمر (كايزن)

يقوم التحسين المستمر على إدخال تحسينات تدريجية ومتواصلة على العمليات والممارسات، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة. ويتميز هذا المدخل بتركيزه على مشاركة العاملين، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات، وتشجيع التطوير التدريجي بدلاً من التغييرات المفاجئة. ومن المنهجيات المرتبطة بالتحسين المستمر دورة PDCA، التي تقوم على التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين. كما يمكن استخدام مجموعة من الأدوات لدعم عمليات التحسين، مثل خرائط التدفق، وقوائم الفحص، ومخطط باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، وغيرها من الأدوات التي تساعد على تحليل المشكلات وتحسين جودة العمليات.

المبحث الرابع: واقع الجودة والتطوير التنظيمي في التعليم الجامعي الليبي

أولاً: تطور التعليم الجامعي في ليبيا

شهد التعليم الجامعي في ليبيا توسعاً ملحوظاً خلال العقود الماضية، وأسهم في إعداد الموارد البشرية اللازمة للمجتمع. غير أن هذا التوسع صاحبه تحديات تتعلق بالقدرة على المحافظة على جودة الأداء ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية واحتياجات سوق العمل. ومن ثم برزت الحاجة إلى تطوير السياسات والهياكل والبرامج والممارسات الإدارية بما يساعد الجامعات على تحسين جودة مخرجاتها وتعزيز قدرتها على أداء وظائفها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية.

ثانياً: التوجه نحو التطوير التنظيمي والجودة

أصبح تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي ضرورة تفرضها متطلبات التحديث والتغير في البيئة التعليمية. ويتطلب ذلك تبني فلسفة إدارية تقوم على التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة، وتطوير الهياكل والعمليات، وتعزيز المرونة والتنسيق بين المستويات الإدارية. كما أسهم الاتجاه نحو الجودة في زيادة الاهتمام بإنشاء مكاتب ووحدات لضمان الجودة وتقويم الأداء، بهدف نشر ثقافة الجودة، وتشجيع التقييم الذاتي، ومتابعة الأداء، ودعم عمليات التحسين والتطوير داخل الجامعات والكليات.

ثالثاً: منظومة ضمان الجودة والاعتماد في ليبيا

شهدت ليبيا خطوات في مجال تنظيم ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، من بينها إنشاء جهة وطنية تتولى وضع المعايير والأسس اللازمة للتقويم والاعتماد، ومتابعة أداء المؤسسات والبرامج الأكاديمية. وتتمثل أبرز أهداف منظومة ضمان الجودة في:

1. نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر.
2. وضع السياسات والمعايير الخاصة بالتقويم والاعتماد.
3. تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وبرامجها.
4. تشجيع الجامعات على تطوير برامجها وأنشطتها.
5. دعم التحسين المستمر ورفع جودة المخرجات التعليمية.

رابعاً: أبرز التحديات

تشير الأدبيات التي تناولت التعليم العالي الليبي إلى عدد من التحديات التي تؤثر في تطبيق الجودة وتحقيق التميز، ومن أبرزها:

1. تقليدية بعض الهياكل والممارسات الإدارية.
 2. ضعف الاستقرار المؤسسي في بعض الفترات.
 3. الحاجة إلى تطوير التشريعات واللوائح الداعمة للجودة.
 4. التوسع في مؤسسات التعليم العالي بصورة لا تتوافق دائماً مع الإمكانيات المتاحة.
 5. وجود فجوة بين بعض مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
 6. الحاجة إلى تطوير دور مكاتب ووحدات ضمان الجودة وزيادة فاعليتها.
- ويشير ذلك إلى أهمية الربط بين تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين منظومة الجودة، بما يدعم قدرة الجامعات الليبية على تحقيق مستويات أفضل من الأداء.

المبحث الخامس: نتائج البحث والإجراءات المقترحة

أولاً: نتائج البحث

- في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة، يمكن تلخيص أبرز نتائج البحث فيما يأتي:
1. تفرض التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة على الجامعات تطوير هياكلها وممارساتها التنظيمية بما يعزز قدرتها على التكيف والاستجابة.
 2. يمثل التميز التنظيمي مدخلاً مهماً لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري وتحسين كفاءة استثمار الموارد المتاحة.

3. يتطلب تحقيق التميز وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحسين المستمر، إلى جانب قيادة جامعية قادرة على التوجيه والتطوير.
4. تمثل تنمية الموارد البشرية والتدريب المستمر أحد أهم متطلبات تحقيق التميز والجودة في المؤسسات الجامعية.
5. توجد علاقة وثيقة بين مرتكزات التميز التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يشترك كلاهما في التركيز على القيادة، وتنمية العاملين، وتحسين العمليات، ورضا المستفيدين، والتقويم المستمر.
6. يمكن لنماذج التميز المؤسسي أن توفر أطراً إرشادية تساعد الجامعات على تقويم أدائها وتحديد مجالات التحسين.
7. يعد التحسين المستمر أحد أهم المداخل الداعمة للجودة والتميز، لما يوفره من آليات لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء بصورة تدريجية ومنظمة.
8. أسهم إنشاء مكاتب ووحدات ضمان الجودة في الجامعات الليبية في زيادة الاهتمام بمفاهيم الجودة والتقويم والتحسين المؤسسي.
9. لا تزال مؤسسات التعليم العالي الليبية بحاجة إلى مزيد من تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز ثقافة الجودة، ورفع كفاءة منظومة ضمان الجودة والاعتماد.
10. إن تحقيق الجودة والتميز في الجامعات عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتقويم والتطوير الدائم، ولا يمكن النظر إليها باعتبارها إجراءات مؤقتة أو منفصلة.

ثانياً: الإجراءات المقترحة

- في ضوء النتائج السابقة، يقترح البحث مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في دعم التميز التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، من أهمها:
1. تبني رؤية واضحة للتميز والجودة تتكامل مع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
 2. مراجعة الهياكل التنظيمية وتطويرها بما يحقق المرونة ويقلل التعقيدات الإدارية ويسرع عمليات اتخاذ القرار.
 3. تعزيز دور القيادات الجامعية في نشر ثقافة التميز والجودة وقيادة عمليات التغيير والتطوير.
 4. وضع برامج مستمرة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادات الأكاديمية والإدارية.
 5. دعم مكاتب ووحدات ضمان الجودة وتوفير الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لقيامها بمهامها بفاعلية.
 6. تبني برامج منتظمة للتقييم الذاتي وقياس الأداء وتحديد جوانب القوة ومجالات التحسين.
 7. الاستفادة من نماذج التميز المؤسسي بما يتناسب مع طبيعة الجامعات الليبية وإمكاناتها واحتياجاتها.
 8. تطبيق مبادئ التحسين المستمر في العمليات الأكاديمية والإدارية والخدمية.
 9. تعزيز مشاركة الطلبة والعاملين وأصحاب المصلحة في عمليات التقويم والتطوير واتخاذ القرارات ذات الصلة بالجودة.
 10. تطوير منظومة ضمان الجودة والاعتماد بصورة مستمرة، ومراجعة معاييرها وآليات عملها بما يتلاءم مع التطورات في التعليم العالي.

الخاتمة

خلص البحث إلى أن التميز التنظيمي يمثل مدخلاً مهماً لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ودعم توجيهها نحو تحقيق الجودة الشاملة، لما يقوم عليه من تكامل بين القيادة الفاعلة، والتخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير العمليات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والإبداع والتحسين المستمر. كما تبين أن هناك تقارباً واضحاً بين مرتكزات التميز التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما فيما يتعلق بالتركيز على المستفيدين، وتنمية العاملين، وتحسين العمليات، والاعتماد على التقويم المستمر في تطوير الأداء.

وفي ضوء واقع الجامعات الليبية، يظهر أن الانتقال نحو مستويات أفضل من الجودة والتميز يتطلب تطوير الهياكل والممارسات التنظيمية، وتعزيز دور القيادات الجامعية، ونشر ثقافة الجودة، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتفعيل مكاتب ووحدات ضمان الجودة، إلى جانب الاستفادة من نماذج التميز ومداخل التحسين المستمر بما يتلاءم مع طبيعة البيئة الجامعية الليبية وإمكاناتها. وعليه، فإن تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية لا ينبغي أن يقتصر على استيفاء مجموعة من المعايير أو الإجراءات التنظيمية، بل يتطلب تبني التميز التنظيمي بوصفه توجهًا مؤسسيًا مستمرًا يسهم في تطوير مختلف مكونات الجامعة وعملياتها، ويعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المراجع أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، أحمد إبراهيم. (2018). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي في ضوء ثقافته التنظيمية. مجلة كلية التربية، 29(116)، 248-262.
2. البرعصي، فتحي عيسى فرج عبدالكريم، وأبو عروش، مفتاح المبروك. (2016). التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة. المجلة الليبية العالمية، (7)، 1-26.
3. العجيل، علي محمد عمر. (2022). دراسة مقارنة لنظم جودة واعتماد التعليم الجامعي بين اليابان وليبيا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (54)، 340-376.
4. العوكلي، زكريا عبدالله، وغيث، سدينا جبريل. (2022). قواعد مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي على ضوء ثقافته التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التربية، 1(1)، 1-15.
5. الكيلاني، محمد عمار أحمد. (2020). المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي. مجلة التربوي، (17)، 152-161.
6. مرجين، حسين سالم، والشركسي، عادل محمد، والعماري، مصباح سالم مفتاح، وابن عمران، سالم إبراهيم. (2021). مكاتب ضمان الجودة في الجامعات والأكاديميات العامة الليبية: الواقع وآفاق التحسين والتطوير. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 11(1)، 91-134.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agarwal, A., & Vrat, P. (2016). A bio-inspired model of organizational excellence. Journal of Advances in Management Research, 13(2), 130-153.
2. Dasuki, A. S., Puspitosari, D., & Ahmad, M. R. (2024). Implementing total quality management through the Plan-Do-Check-Act cycle to enhance educational quality. International Journal of Management, Innovation, and Education, 3(1), 1-6.
3. Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.
4. Wang, L. (2014). Quality assurance in higher education in China: Control, accountability and freedom. Policy and Society, 33(3), 253-262.
5. Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. World Journal of Education, 9(3), 53-66.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AUJARS** and/or the editor(s). **AUJARS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.