

دور إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي: دراسة تحليلية في ضوء نماذج ديمينج وجوران وكايزن

عضو هيئة تدريس كلية الاقتصاد العجيلات – جامعة الزاوية

The Role of Quality Management in Improving Educational Outcomes and Developing Critical Thinking in Libyan Society: An Analytical Study in Light of Deming, Juran, and Kaizen Models

GAMAL MOSBAH MOHAMED HAMS

Faculty Member, Faculty of Economics, Ajilat – Zawiya University

g.hams.@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/01/08 تاريخ المراجعة 17 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/10- تاريخ النشر: 2026 /03/17

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي، من خلال توظيف الأطر النظرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وبخاصة إسهامات ديمينج (Deming) ، وجوران (Juran) ، وفلسفة كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، ورفع مستوى المخرجات التعليمية، وتعزيز بيئات التعلم التي تنمي التفكير النقدي لدى المتعلمين. كما بينت النتائج أن ضعف تطبيق الجودة داخل بعض المؤسسات التعليمية الليبية يحد من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات البشرية والتعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظم الجودة الحديثة، ودمج مهارات التفكير النقدي ضمن المناهج التعليمية، وتفعيل فلسفة التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية الليبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، مخرجات التعليم، التفكير النقدي، كايزن، التعليم العالي.

### Abstract

This study aimed to analyze the role of quality management in improving educational outcomes and developing critical thinking in Libyan society through the application of Total Quality Management frameworks, particularly the contributions of Deming, Juran, and Kaizen philosophy of continuous improvement. The study adopted a descriptive analytical approach based on reviewing relevant literature and previous studies. Findings revealed that quality management contributes to improving institutional efficiency, enhancing educational outcomes, and fostering learning environments that support critical thinking. The study also found that weak implementation of quality systems in some Libyan educational institutions limits the full utilization of educational capacities. The study recommended adopting modern quality systems, integrating critical thinking skills into curricula, and activating continuous improvement practices within Libyan educational institutions.

**Keywords:** Quality Management, Educational Outcomes, Critical Thinking, Kaizen, Higher Education.

## أولاً: مقدمة

يمثل التعليم أحد أهم المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إذ تعتمد المجتمعات الحديثة على المؤسسات التعليمية في إعداد الموارد البشرية القادرة على الإبداع والمنافسة والتكيف مع المتغيرات العالمية. ولم يعد دور التعليم مقتصرًا على نقل المعرفة، بل أصبح مرتبطًا ببناء الإنسان القادر على التفكير والتحليل واتخاذ القرار وحل المشكلات. (UNESCO, 2015)

وفي ظل التحديات المعاصرة، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلًا إداريًا استراتيجيًا يهدف إلى التحسين المستمر للأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعظيم المخرجات. (Oakland, 2014) وقد انتقلت مفاهيم الجودة من القطاع الصناعي إلى القطاع التعليمي، لتصبح أحد أهم الأدوات الحديثة في إصلاح التعليم وتحسين مخرجاته.

وقد أسهم عدد من رواد الجودة في بناء هذا الفكر، وفي مقدمتهم إدوارد ديمينج الذي ركز على التحسين المستمر وتقليل الانحرافات، وجوزيف جوران الذي أكد على التخطيط والرقابة والتحسين، بالإضافة إلى فلسفة كايزن اليابانية التي تقوم على التطوير التدريجي المستمر. (Deming, 1986; Juran, 1995; Imai, 1986)

وفي السياق الليبي، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات تتعلق بجودة المخرجات التعليمية، وضعف الارتباط بسوق العمل، ومحدودية تنمية التفكير النقدي لدى المتعلمين، مما يجعل البحث في دور إدارة الجودة ضرورة علمية وتنموية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

رغم تزايد الاهتمام بمفاهيم الجودة في المؤسسات التعليمية، إلا أن كثيرًا من المؤسسات التعليمية الليبية ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف جودة المخرجات التعليمية، وتراجع الكفاءة المؤسسية، وضعف تنمية التفكير النقدي لدى المتعلمين. ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما دور إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية؟
2. ما أثر إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم؟
3. ما العلاقة بين الجودة وتنمية التفكير النقدي؟
4. ما أبرز معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية الليبية؟
5. كيف يمكن الاستفادة من نماذج ديمينج وجوران وكايزن في تطوير التعليم الليبي

### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. توضيح المفاهيم النظرية لإدارة الجودة في التعليم .
2. تحليل دور الجودة في رفع كفاءة مخرجات التعليم .
3. بيان العلاقة بين الجودة وتنمية التفكير النقدي .
4. التعرف على معوقات تطبيق الجودة في السياق الليبي .
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق .

### رابعاً: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

- تسهم في الربط بين الإدارة التربوية ونظريات الجودة الحديثة .
- تقدم معالجة علمية للعلاقة بين الجودة والتفكير النقدي .
- تسد فجوة بحثية في البيئة الليبية .

#### الأهمية التطبيقية

- تساعد صناع القرار في تطوير السياسات التعليمية .
- تقدم إطاراً عملياً للمؤسسات التعليمية .
- تدعم التحول نحو التعليم القائم على الجودة والتفكير .
- **خامساً: المنهجية**
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، واستخلاص النتائج والتوصيات.

#### الإطار النظري:

### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المؤسسة، من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على رضا المستفيد، وتقليل الأخطاء والهدر. (Sallis, 2014)

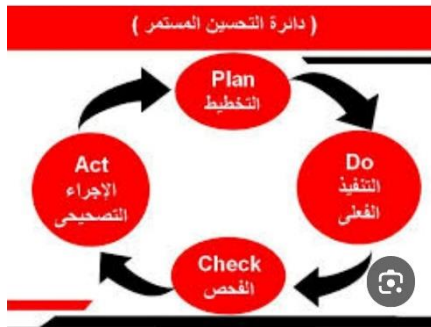
وفي التعليم، تشمل الجودة:

- جودة المناهج
- جودة التدريس
- جودة التقويم
- جودة القيادة التعليمية

- جودة الخدمات الطلابية
- جودة المخرجات التعليمية

## 2. إسهامات ديمينج

يعد ديمينج من أبرز رواد الجودة الحديثة، وقد قدم أربعة عشر مبدأً إدارياً لتحسين الأداء المؤسسي، كما اشتهر بدورة:



### Plan – Do – Check – Act

وتستخدم هذه الدورة في التعليم من خلال:

- تخطيط البرامج التعليمية
- تنفيذ الخطط
- تقويم الأداء
- إدخال التحسينات المستمرة (Deming, 1986)

## 3. إسهامات جوران

ركز جوران على مفهوم الجودة الملائمة للاستخدام، وقدم ثلاثية الجودة:



1. تخطيط الجودة
2. ضبط الجودة
3. تحسين الجودة

ويرى أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا وليست مسؤولية وحدات محددة فقط. (Juran, 1995)

## 4. فلسفة كايزن

كايزن مفهوم ياباني يعني التحسين المستمر التدريجي، ويعتمد على إجراء تحسينات صغيرة متراكمة تؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل. (Imai, 1986)

وفي المؤسسات التعليمية يمكن تطبيق كايزن عبر:



- تحسين الجدولة الدراسية
- تطوير آليات التقويم
- معالجة المشكلات اليومية
- تحسين الخدمات الطلابية
- رفع كفاءة بيئة العمل الأكاديمي

## 5. مخرجات التعليم

تشير مخرجات التعليم إلى المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي يكتسبها المتعلم، وتمثل المؤشر الأساسي لفاعلية النظام التعليمي. (UNESCO, 2015)

ومن أبرزها:

- التحصيل العلمي
- المهارات المهنية
- مهارات الاتصال
- التفكير النقدي
- القدرة على الابتكار

## 6. التفكير النقدي

يعرف التفكير النقدي بأنه عملية عقلية منظمة تتضمن التحليل، والتفسير، والاستدلال، والتقييم، واتخاذ القرار وفق معايير منطقية. (Facione, 2011)



ويعد التفكير النقدي من أهم مخرجات التعليم الحديث، لأنه يساعد الأفراد على

- فهم القضايا المعقدة
- مقاومة المعلومات المضللة
- اتخاذ قرارات رشيدة
- حل المشكلات المجتمعية

## 7. العلاقة بين الجودة والتفكير النقدي

توجد علاقة وثيقة بين الجودة التعليمية وتنمية التفكير النقدي، حيث تؤدي الجودة إلى:

- تحسين المناهج الدراسية
- استخدام التعلم النشط
- تنوع أساليب التقويم
- تشجيع الحوار والمناقشة
- تنمية الاستقلالية الفكرية

وكلها عوامل تدعم التفكير النقدي بصورة مباشرة. (Harvey & Green, 2018)

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أظهرت دراسة حمس (2010) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية يسهم في تحسين الخدمة التعليمية، إلا أن التطبيق واجه تحديات تنظيمية وإدارية.

وأشارت دراسة الزليطني (2016) إلى وجود قصور في تطبيق معايير الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي الليبية، خاصة في التخطيط والمتابعة.

كما بينت دراسة الهادي (2018) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء الأكاديمي ورضا الطلبة.

وأكدت دراسة محمد (2020) أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى الجودة تحقق نتائج أفضل في الكفاءة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

توصلت دراسة Smith (2019) إلى أن تطبيق نظم الجودة في الجامعات يؤدي إلى رفع جودة الأداء المؤسسي.

كما أوضحت دراسة Green (2020) أن التحسين المستمر يعزز الإبداع والتفكير التحليلي.

وأكدت دراسة Harvey & Green (2018) أن مفهوم الجودة في التعليم يجب أن يشمل التفكير والابتكار وليس الكفاءة التشغيلية فقط.

سابعاً: تحليل الدراسات السابقة

أوجه التشابه

- اتفاق الدراسات على أهمية الجودة في التعليم .
- ربط الجودة بتحسين الأداء المؤسسي .
- التأكيد على التحسين المستمر .

أوجه الاختلاف

- ركزت الدراسات العربية على الواقع الإداري والتنظيمي .
- ركزت الدراسات الأجنبية على الابتكار والتفكير النقدي .

## الفجوة البحثية

ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة وتحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي بصورة تكاملية.

## تاسعاً: النتائج

1. تؤدي إدارة الجودة إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية .
2. تسهم الجودة في رفع مستوى المخرجات التعليمية .
3. توجد علاقة إيجابية بين الجودة وتنمية التفكير النقدي .
4. فلسفة كايزن تمثل نموذجاً مناسباً للتطبيق في المؤسسات التعليمية الليبية .
5. ضعف التدريب والقيادة المؤسسية من أبرز معوقات تطبيق الجودة .
6. المؤسسات التعليمية التي تعتمد التقييم المستمر تحقق مخرجات أفضل .

## عاشراً: التوصيات

1. تبني أنظمة إدارة الجودة في الجامعات والمدارس الليبية .
2. إدماج التفكير النقدي ضمن أهداف المناهج الدراسية .
3. تدريب القيادات التعليمية على نماذج ديمينج وجوران وكايزن .
4. تفعيل وحدات الجودة والمتابعة داخل المؤسسات التعليمية .
5. استخدام تقييم حديث يقيس التحليل والاستدلال بدل الحفظ .
6. ربط التعليم باحتياجات المجتمع وسوق العمل .
7. دعم ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات التعليمية .

## الحادي عشر: الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة تمثل أحد أهم المداخل الحديثة القادرة على تحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي. كما أن توظيف نماذج ديمينج وجوران وفلسفة كايزن يوفر إطاراً عملياً لتطوير المؤسسات التعليمية بصورة مستدامة. وعليه، فإن الاستثمار في الجودة التعليمية يمثل استثماراً مباشراً في مستقبل المجتمع الليبي.

## المراجع

### المراجع العربية

- الهادي، أ. (2018). أثر الجودة في الأداء الأكاديمي. مجلة البحوث الجامعية .
- الزليطني، م. (2016). جودة التعليم العالي في ليبيا. مجلة العلوم التربوية .
- حمس، ج. م. (2010). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية .

- محمد، ع. (2020). تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الإدارة التربوية .

#### المراجع الاجنبية

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Facione, P. (2011). *Critical Thinking: What It Is and Why It Counts*. Insight Assessment.
- Green, A. (2020). *Quality and Innovation in Education*. Academic Press.
- Harvey, L., & Green, D. (2018). *Defining Quality in Higher Education*. Routledge.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1995). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. Routledge.
- UNESCO. (2015). *Education for All Global Monitoring Report*. UNESCO.