

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

## امكانيات تطبيق الجودة التعليمية الشاملة لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا: الاليات و المعايير

محمد عبدالمجيد قباصة<sup>1,2</sup>, الحاج المختار قباصة<sup>2</sup>, موفق فيضي العروسي<sup>2</sup>, مروان  
الطاهر أبوفيلة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قسم ضمان الجودة وتقييم الاداء / المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية / الزاوية- ليبيا  
<sup>2</sup> قسم هندسة الطاقات المتجددة / كلية هندسة الموارد الطبيعية العجيلات / جامعة الزاوية /  
الزاوية- ليبيا

<sup>3</sup> قسم الجودة وتقييم الاداء / كلية الطب البشري صبراتة / جامعة صبراتة / صبراتة- ليبيا

E-mail: [Gabbasa80@gmail.com](mailto:Gabbasa80@gmail.com)

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الي توضيح واقع الامكانيات المتوفرة ومدي تطبيق جودة شاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ودور الجودة التعليمية في خلق خبرات وكفاءات ذات جودة عالية لها القدرة على أحداث التغيير والتحسين والتطوير المستمر. وناقشت الدراسة واقع الامكانيات المتوفرة ومدي تفعيل جودة تعليمية شاملة في مؤسسات التعليم العالي ودور جودة التعليم العالي في تحديد مستقبل الدول وما يمكن إنتاجه من خبرات اكااديمية وسياسية واقتصادية لها القدرة والمقدرة على تغيير مسار الرقي المجتمعي لهذه الدول. ومن خلال تحليل ومناقشة الدراسات السابقة ومنهج التحليل النظري الوصفي لنتائج هذه الدراسات أوضحت الدراسة إن الجودة التعليمية الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق نتائج فعلية لمخرجاتها الاكاديمية في سوق العمل لعدد من المؤسسات التعليمية في عدة الدول. وأن المؤسسات التعليمية في ليبيا لم تطبق البرنامج الكامل لنظام الجودة التعليمية الشاملة. وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية ولم تيسر وفق خطط استراتيجية فعلية مدروسة. حيث أن أهمية الجودة في التعليم العالي لم يعد ترفاً تزنوا إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية بل

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

أصبح ضرورة ملحة تفرضه حركة الحياة المعاصرة وهي دليل على بقاء الروح وروح النقاء للمؤسسة التعليمية.

*الكلمات المفتاحية: الجودة التعليمية, النظام التعليمي, مؤسسات التعليم العالي, الامكانيات, الاليات, المعايير.*

## Possibilities of implementing comprehensive educational quality in higher education institutions in Libya: Mechanisms and Standards

Mohamed AB. Gabbasa<sup>1,2\*</sup>, Alhajj M. Gabasa<sup>2</sup>, Moafak F. Arosi<sup>2</sup>,  
Marwan T. Abofila<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Quality Assurance and Performance Evaluation / Higher Institute of Science and Technology Zawia / Zawia – Libya

<sup>2</sup> Department of Renewable Energy Engineering / Faculty of Natural Resources Engineering Alajelat / Zawia University / Zawia – Libya

<sup>3</sup> Department of Quality and Performance Evaluation / Faculty of Medicine / Sabratha University / Sabratha – Libya

### Abstract:

This study aims to clarify the reality of the available capabilities and the extent of applying comprehensive quality in higher education institutions in Libya and the role of educational quality in creating high quality experiences and competencies that have the ability to bring about change, improvement and continuous development. The study discussed the reality of the available capabilities, the extent to which comprehensive educational quality is activated in higher education institutions, the role of higher education quality in determining the future of countries, and the academic, political and economic experiences that can be produced that have the ability and ability to change the course of societal progress in these countries. By analyzing and discussing previous studies and the descriptive theoretical analysis approach to the results of these studies, the study showed that the comprehensive educational quality has proven its

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

positive results in achieving actual results for its academic outputs in the labor market for a number of educational institutions in several countries. And that the educational institutions in Libya did not implement the full program of the comprehensive educational quality system. And that the applied reforms did not achieve the desired results because they were not sufficient and did not proceed according to actual well-studied strategic plans. As the importance of quality in higher education is no longer a luxury that educational institutions aspire to, or an alternative that educational systems take or leave.

**Keywords:** Educational Quality, Educational System, Higher Education Institutions, Capabilities, Mechanisms, Standards.

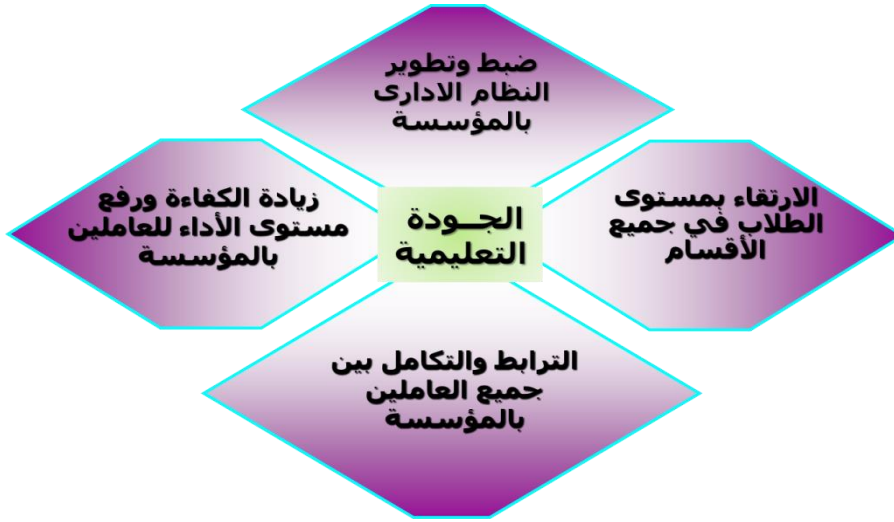
## 1. المقدمة

الجودة هي الإتقان والإحكام وهو يعني أداء العمل وفق معايير عالية الدقة وزمن محدد بحيث يتحقق العمل المطلوب بجميع نتائجه وعلي أكمل وجه. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد كبير من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين [1]. وكما موضح بالشكل (1) توضيح العناصر الأساسية لمفهوم فلسفة الجودة التعليمية.

إن إدارة الجودة التعليمية الشاملة هي نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، وحسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفون) والإدارة، التي يتم تحولها من خلال العملية التعليمية إلي مجموعة من المخرجات التي

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين , وأما المستفيدون من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين [1,2].

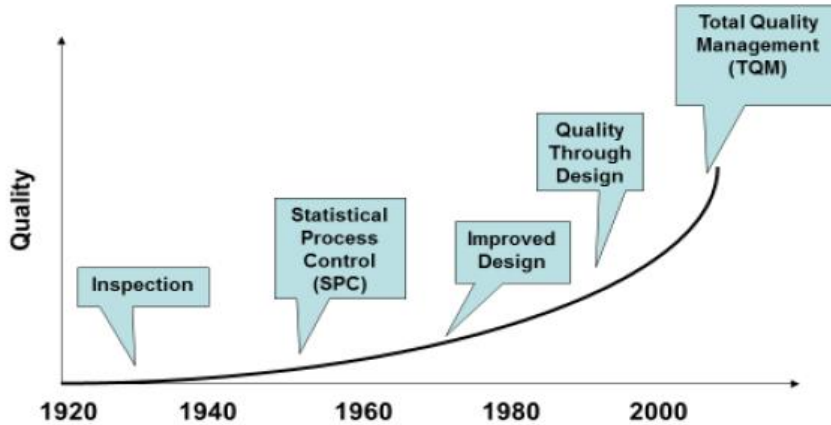


الشكل (1) العناصر الأساسية لمفهوم فلسفة الجودة التعليمية

ولا شك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشكل أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصرية وعلى حد تعبيرها أنها ستكون "الثورة العالمية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة العالم الرقمي". هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية الخدمات وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة , وكسب رضا العملاء وأصحاب العلاقة. [1,3]. وأن النتيجة الفعلية والحمية لظروف التغيير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية, برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية. فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة, ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الفريق المتمتع بخبرة عريضة

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية [4,2]. ولذلك يستوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تغير من هيكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه المؤسسات، بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة على استيعاب والانتشار والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة [4,2]. حيث حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة الشاملة وباعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة [2-5]. وكما موضح بالشكل (2) يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة التعليمية.



الشكل (2) مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة التعليمية الشاملة

### 1.1. مشكلة الدراسة:

ان مشكلة الدراسة تسلط الضوء على دور إدارة الجودة التعليمية الشاملة في سبيل تحقيق جودة ورقي لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا من خلال منهج وصفي نظري يستعرض دور الجودة التعليمية الشاملة كوسيلة للرفي بجميع مؤسسات التعليم العالي من الناحية العلمية الاكاديمية البحثية ومن جميع النواحي الأخرى وابرار اهمية الجودة التعليمية الشاملة وتوضيح متطلبات ومعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الجودة التعليمية الشاملة لمؤسسات التعليم العالي الليبية.

### 1.2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة وذلك نظراً لان الجودة التعليمية هي التي سيكون على عاتقها قيادة دفة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلة في محاولة الإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاهات في المجتمع نحو الأفضل، والعمل على مواكبة التغيير الذي يجري في شتي المجالات العلمية والتعليمية. وأن الاهتمام بإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية مؤسسات تجارية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منها جعلها كمدخل لتطوير وتحسين أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته في مجال تعليمي ذات جودة عالية.

### 1.3. أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة إلى توضيح دور الجودة في التحسين والتطوير المستمر في كافة الأنشطة بالمؤسسة التعليمية.
2. تهدف الدراسة الي ابراز اهمية التخطيط والتنظيم والتحليل بالمؤسسة التعليمية.
3. تهدف الدراسة من خلال اشهار فلسفة الجودة الي العمل على إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الجماعي.

4. العمل على توطين ثقافة تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المؤسسة بالجودة وانها ثقافة تعتمد على تعاون وتفاهم وترابط الجميع في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.

#### 1.4. منهجية الدراسة:

أعتمد الباحثين في هذه الدراسة على منهج نظري وصفي من خلال مراجعة عدد من الاديبيات البحثية والدراسات النظرية السابقة المتعلقة بنفس سياق الدراسة.

#### الاطار النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج النظري لأبحاث ودراسات بعض عينات من مؤسسات تعليمية الدولية والعربية والمحلية لغرض أحداث قفزة نوعية وتقدم فعلي وتقديم افضل اساليب تطبيق الجودة التعليمية وكيفية تسخير الامكانيات المتاحة في عمليات تحسين وتطوير وتحقيق افضل اداء في مؤسساتهم التعليمية.

وهذه بعض الدراسات السابقة لبعض النماذج التعليمية التي ناقشت موضوع الجودة التعليمية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومنها:

▪ ناقش الباحث جوزيف جابلونسكي من جامعة برنستون الامريكية في أحد ابحاثه [3] "بأن الجودة التعليمية شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية وتحسين وتطوير المؤسسة بشكل ذاتي مستمر عن طريق فرق العمل وقد أثبتت خطط الجودة نجاحها في كثير من المؤسسات التي طبقتها كثقافة اساسية للمؤسسة".

▪ ناقش الباحث لويس رودرز من جامعة كاليفورنيا الامريكية في أحد ابحاثه [17] "ان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي عملية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتم عن طريقها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية".

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

- ناقش الباحث علي السلمي من جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية في احد ابحاثه [5] " بأن الجودة التعليمية القيام بالعمل الصحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل (صاحب المصلحة) في معرفة مدى تحسن الأداء لتوضيح نقاط ضعف المؤسسة ووضعها موضع التصحيح الذاتي وتعزيز نقاط القوة بالمؤسسة وتصحيح مراكز الضعف في هذه المؤسسات".
- ناقش الباحث حسين محمد العلوي جامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية في احد ابحاثه [8] "أن المنهج الذي تستخدمه المؤسسة لتحسين أدائها على أسس منتظمة ومستمرة والذي يتم تحقيقه عن طريق اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة في تلبية المتطلبات الكلية وتطوير العمليات داخل المؤسسة وأن تكون خالية من الأخطاء هي من افضل الاساليب الحديثة التي اثبتت نجاحا في اغلب المؤسسات التعليمية".
- ناقش الباحثان احمد بدح وخالد الصرايرة من الجامعة الملكية الاردنية بالمملكة الاردنية الهاشمية في احد ابحاثهم [15] أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا ودوليا وعالميا.
- ناقش الباحثان القماطي والهاشمي من جامعة بنغازي دولة ليبيا في احد ابحاثهم [16] أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هدفت لمعرفة العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي واستخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للجانب العملي من الدراسة وقد بينت النتائج أن العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة هي غير ملائمة للتبني في إدارة الجامعة وكلياتها، ويعود السبب ذلك لعدم ملائمة البيئة التنظيمية والتي لا تساعد على تبني مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على رسالة



تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

الجامعة، والمشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية الإدارية، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتقييم والتدريب المستمر، والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

#### 1.4.1. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع والتحليل على الدراسات السابقة، والتي ناقشت آليات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة في المؤسسات التعليمية من حيث: (أهميتها، متطلباتها، وتحدياتها وعوائقها) يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على تفعيل إدارة الجودة التعليمية الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضرورة العمل على تطبيقه لغرض التطور والتقدم.
- أظهرت معظم الدراسات السابقة جوانب القوة المتوفرة في مؤسساتهم وأوضحت أيضا نقاط الضعف في مؤسساتهم ولكنهم لم يوثقوا الية واضحة لحلحلة هذه النقاط وتحديد الصعوبات والعمل على ازالتها.
- كل الدراسات السابقة المشار إليها تشترك في عامل أساسي يكمن في أبراز مميزات تطبيق الجودة التعليمية الشاملة، كما أن كل منها عالج خصوصية واحدة أو اثنتين ولم ينطرق إلى مجمل الخصوصيات والفروقات التي تواجه الية تطبيق الجودة التعليمية والتي تناولناها في هذه الدراسة.
- وعلی الرغم من أن هناك اتفاقا كاملا على تطبيق الجودة التعليمية الشاملة ولكنها لا توجد أي اتفاقيات او معاهدات دولية او محلية تدعم آليات تطبيق الجودة التعليمية وعلى هذا الاساس يمكننا تلخيص الاليات والمعايير الاساسية التي يجب على جميع المؤسسات التعليمية تطبيقها وهي كالآتي [6-8]:

#### 2. الاليات التي تعتمد عليها الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

- وضع رؤية ورسالة جيدة للمؤسسة.
- وضع أهداف رئيسية وفرعية للمؤسسة كجزء من الخطة الاستراتيجية والتشغيلية بالمؤسسة.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

- نشر أهداف المؤسسة وتوضيح اليات العمل بها لكل المستويات التنظيمية والفرعية بالمؤسسة.
- تعريف وتحديد مكان الموارد البشرية والمادية والامكانيات الموجودة بالمؤسسة.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة والتركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش والعلاج الدوري.
- التعرف على احتياجات المستفيدين (الطلاب) والسعي لتحقيقها من خلال إعداد خطط التحسين والتطوير المستمر وتمكين العاملين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء مهامهم.
- نشر نتائج تقارير لجان العمل الفعلية بالمؤسسة ضرورية للتحليل والتقييم والتقييم السنوي للمؤسسة (التقييم الذاتي).

### 3. معايير تطبيق الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

وتتضمن ثمانية معايير اساسية تعتمد عليها جميع المجالات التعليمية في تقييم مؤسساتها التعليمية وتشمل:

#### 3.1. معايير جودة عضو هيئة التدريس:

تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفاءتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).

#### 3.2. معيار جودة الطالب:

تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم.

#### 3.3. معايير جودة المناهج الدراسية:

تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وتمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراسته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

تغييرها وخلق مهارات جديدة لأثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي. ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.

#### 3.4. معايير جودة البرامج التعليمية:

يجب أن تتميز البرامج الدراسية بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، والغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.

#### 3.5. معايير جودة طرق التدريس:

وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.

#### 3.6. معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع:

يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.

#### 3.7. معيار جودة الإمكانيات المادية:

يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات الأخرى وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من مراكز المعلومات والمكتبات وفضاء الانترنت، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.

#### 3.8. معيار جودة تقييم الأداء:

يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة، للضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز والرقي. والشكل (3) يوضح اهم معايير الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م



الشكل (3) أهم معايير الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

#### 4. تحديات تطبيق آليات الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

أشار العديد من الباحثين وخبراء العلوم التربوية والإدارة الجامعية إلى المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة. ومن أهم تحديات تطبيق الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ما يلي [7-9]:

- غياب التنافسية في الأسواق المحلية لخريجي الجامعات الوطنية وتدهور مستوى الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب ضعف الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- زيادة العرض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثل خريجي الطب والهندسة والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها ونقص الطلب على هذه المخرجات لعدم جودة هذه المخرجات.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية لضعف مخرجات المؤسسات التعليمية.

#### 5. معوقات أمكانيات تطبيق الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات.
- المركزية التي لا تدعم جهود ومزايا التمكين والتفويض.
- لا يوجد ملكية للعمليات بل هو تكامل وتعاون بين كافة الأنشطة والاعمال.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلا من العمل على الاستراتيجيات الأصلية للعمل.
- قصور وضعف نظم توثيق المعلومات الموجود بالمنظمة حتى إلى أصغر وحدة إدارية.

▪ عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطويرية ان وجدت.

▪ ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال بالمؤسسة.

#### 6. تحديات تعطيل الامكانيات الفعلية لتطبيق جودة تعليمية شاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن مفهوم تطبيق الجودة التعليمية في مجال التعليم العالي يعتبر حديث العهد فحتى منتصف الثمانينيات القرن الماضي لم يزد عدد المؤسسات التعليمية المطبقة له على حوالي عدد 200 مؤسسة تعليمية على مستوى العالم [13,11] ولعل من أبرز حالات التطبيق والذين تم التطرف لهم في الدراسات السابقة هم جامعة برنستون الامريكية وجامعة القاهرة جمهورية مصر العربية الذين كانوا من الطراز القديم والذين أستطاعوا ان يعموا على تحديث وتطوير برامجهم التعليمية وفق النظم التعليمية الجديدة والحديثة رغم انها من المؤسسين للنظام التعليمي القديم [13,12]. أما في باقي دول العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الكليات الجامعية التي تأخذ بمبادئ الجودة التعليمية الشاملة. ويمكن القول بأن برامج الجودة التعليمية لم تأخذ طريقها الي بعض مؤسسات التعليم العالي في الدول

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

العربية لعدم او انعدام امكانيات تطبيق جودة تعليمية في مؤسساتهم لعدة أسباب منها [8-10]:

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها .
- تغليب تطبيق النظم والقواعد والإجراءات المتطرفة على أعمال التحسين والتطوير الفكري.
- ترسيخ الاعتماد على المركزية ، وصورتي التفويض ، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور مجموعات العمل .
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي وضعف كفاءة الكوادر الإدارية وبعض القيادات الأكاديمية .
- عدم الرغبة في التغيير ، والخوف من التغيير ، والبطء في اتخاذ القرارات.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار .
- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي .
- خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع .

#### 7. أساليب تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام التالية منها [10-12]:

أولاً : إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بإدارة الجودة الشاملة، ويتولى القيام بالمهام التالية:

- يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة .

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء .
- إنشاء الأجهزة و فرق العمل اللازمة لتطوير الجودة .
- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولجهود تحسين الجودة .
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة .
- وضع نظام للحوافز ولمكافأة منسوبي المؤسسة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم .

ثانياً : وضع الاستراتيجيات القصيرة والبعيدة المدى وتشمل :

#### 1. تحديد رسالة المؤسسة :

أن رسالة أي مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه , وهو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر , وبالنسبة جامعة أو مركز فإن وضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة أو المؤسسة.

#### 2. تحديد رؤية المؤسسة :

توضح الرؤية مسار المؤسسة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه, ومن ثم أين تريد المؤسسة أن تكون, وكيف تصل إلى ما تريد, ووضع رؤية للمؤسسة يحقق العديد من المنافع منها:

- تحديد توجه المؤسسة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الاهداف المرغوب المطلوبة.
- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير المؤسسة .
- يساعد على تحفيز المنسويين للالتزام بالعمل على تطوير المؤسسة .

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

وللعمل على تفعيل كل من رؤية المؤسسة ورسالتها لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو "الالتزام بالتميز" في كل من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري.

### 3. إحداه تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة :

إن الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من عدة مكونات كأى مؤسسة أخرى ومنها القيم والسلوك والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق في أدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواء تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداه تغييرات في قواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي الجامعة وهذا لن يعنى التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والأكاديمية، وإنما يعنى وضع قواعد لتحسين الأداء.

### 4. تحديد الأهداف العامة و الفرعية:

حتى تترجم رؤية و رسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود الجميع في اتجاه واحد لابد من تحديد الأهداف العامة و الفرعية. فمثلا: إذا كان الهدف العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس و الأبحاث و خدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تدرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس و مكافأة التدريس الجيد. و إذا كان أحد الأهداف العامة الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية، و رفع متطلبات القبول في برنامج الدراسات العليا.

### 5. تطوير و تحسين العمليات المؤسسية:

وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب انجازها، و من أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلبة على مناقشة رسائل الماجستير، و عمليات الموافقة على المناهج الجديدة و غيرها. و لرفع كفاءة الأداء لابد من مراجعة جميع العمليات و تطويرها و بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية و كفاءة الأداء.



## 6. إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:

يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

## 7. تحسين وتطوير الأفراد والمهام:

الهدف في المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المرحلة الآتية:

- وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
- وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.
- تحديد الأهداف الشخصية.
- وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة.

## 8. أهمية الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول تطبيق أهم متطلبات التنمية المستدامة وهي الجودة التعليمية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي أصبح من المهم جداً تطبيقها للأسباب التالية [11-14]:

1. أن منهج الجودة التعليمية الشاملة يُعني بالتطوير والتنمية المستمرة للإنسان سواءً أكان طالباً أو أستاذاً أو إدارياً. فالجودة الشاملة تتحقق من خلال الأداء المتميز لكل هؤلاء.
2. أن منهج الجودة الشاملة يُعنى بالمؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء أو جزر مستقلة أو مجموعة أجزاء متناثرة فبرنامج الجودة الشاملة

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

يضع الأسس والمبادئ لمثل هذا التكامل. لننظر إلى الجامعة على أنها منظومة متكاملة كالجسد الواحد الكامل.

3. الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام إدارة المؤسسة لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها العولمة، التكتلات الاقتصادية، الركود الاقتصادي، المنافسة الشرسة، الثورة التقنية في عالم الاتصالات.
4. الجودة الشاملة إذا ما طبقت بشكلها الصحيح تخفف من حدة النقد الموجه عادة إلى مؤسسات التعليم العالي بأنها تعمل من برج عاجي بعيداً عن احتياجات المجتمع، أو أنها تُخرج مهارات لا يطلبها سوق العمل.

## 9. فوائد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إنّ فوائد جودة التّعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحقّقه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة [15-18] وأبرزها فيما يلي :

1. التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التّعليمية وأهدافها : أن تطبيق معايير ضمان الجودة يمكنها من مراجعة دائمة لرسالاتها وأهدافها واستراتيجياتها مما يجعلها متجددة تواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة، وتحقق متطلبات التنمية الشاملة .
2. الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية : ان الفائدة من تطبيق معايير ضمان الجودة يؤدي الى استغلال موارد المؤسسات بشكل صحيح، لان معظم مؤسسات التّعليم العالي تعاني من مشاكل التسيير المالي والبشري.
3. تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التّعليم العالي : تؤثر جودة التعليم العالي بشكل مباشر في المجتمع من خلال ومدخلاتها مخرجاتها ( الطّلبة)، كالقيام بالأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات البيئية، التكنولوجية، الصناعية الاجتماعية، الاقتصادية.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

4. تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي : تشترط المؤسسات التعليمية على العاملين ان تكون لديهم مستويات عالية من الكفاءة المهنية، وتدريب، واستخدام أمثل لتقنيات المعلوماتية، وتوف مهارات قيادية، مما ينعكس على أداء ونتاجية العمل ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة.

5. إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والمستوى العالمي وبناء ثقافة وفلسفة جديدة محتواها التحسين المستمر في كافة النواحي والأنشطة وفي كل وحدات المؤسسات التعليمية والذي سينتج ذلك تحسين جودة الخريجين.

#### 10. الاستنتاجات والتوصيات:

وفيما يلي الخلاصة النهائية لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج نهائية:

ناقشت هذه الورقة البحثية واقع الامكانيات المتوفرة لمدي تطبيق وتفعيل جودة تعليمية شاملة في مؤسسات التعليم العالي ودور جودة التعليم العالي في تحديد مستقبل الدول. وبعد عرض أهم هذه العناصر الاساسية في تحديد مدي امكانيات تطبيق معايير الجودة التعليمية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكننا استنتاج النقاط التالية:

ومن خلال تحليل للدراسات السابقة التي تمت مناقشتها يمكننا الوصول إلى خلاصة ان المؤسسات التعليمية في ليبيا لا تطبق البرنامج الكامل لنظام الجودة التعليمية الشاملة. وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية ولم تسير وفق خطط استراتيجية مدروسة ولذلك كانت نتيجة هذه الإصلاحات هي الزيادة الكمية في عدد الخريجين في جميع المجالات العلمية والتربوية وغيرها إلا أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لأن المستفيدين (المؤسسات الصناعية) من المخرجات التعليمية لا يزالون غير راضين على نوعية وجود هذه المخرجات التعليمية كما لم يلبوا جميع احتياجات سوق العمل الفعلية ولم يتحصلوا على جميع الخصائص والمميزات التي كانوا يطمحون لها لمواجهة تحديات هذا العصر في جميع مجالات الحياة وذلك كون أن هذه الإصلاحات كان ينقصها التكامل بين الجانب النظري والتطبيقات

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

العملية ولهذا ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره و ضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في نظامنا التعليمي إذا ما أردنا فعلا النهوض بالجودة في التعليم وأن نحقق الجودة التعليمية المنشودة. أن أهم التوصيات في تطبيق جودة تعليمية شاملة لجميع مؤسساتنا التعليمية انه نحتاج الي توفير المناخ والبيئة العلمية المناسبة بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق تعليم نوعي متميز بالمؤسسات التعليمية سينعكس حتما على أداء جميع مؤسسات المجتمع والدولة كنظام أداري أكاديمي فني ذات جودة عالية.

#### المصادر والمراجع:

- [1] الغافري، صالح بن عبيد. (2010). درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مدير والمدارس. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. ص 13.
- [2] الزهراني، محمد بن راشد عبد الكريم. (2009). تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه في علم النفس. جامعة أم القرى. السعودية. ص 93.
- [3] جوزيف جابلونسكي. (1996) , تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة , (ترجمة: عبد الفتاح النعماني) , (جامعة القاهرة : مركز الخبرات المهنية). ص 43.
- [4] أحمد سيد مصطفى. (1997) , إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين , بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي" , (بنها : كلية التجارة , جامعة الزقازيق). ص 21.



تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

- [5] علي السلمي. (1995) , إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو , (القاهرة : دار الغريب للطباعة). ص 19.
- [6] محمد عوض الترتوري , أغادير عرفات جويحان. (2006) , إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة). ص 23.
- [7] عبد الستار العلي. (2008), تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة, (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة). ص 33.
- [8] حسين محمد العلوي. (1998) , إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي , المملكة العربية السعودية : مركز النشر العلمي , جدة - جامعة الملك عبد العزيز. ص 98.
- [9] محمد أحمد أبارو. (2006), الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية , (مجلة جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية - العدد الثالث عشر). ص 17.
- [10] الطراونة، أخليف. (2010). ضبط الجودة في التّعليم العالي وعلاقته بالتنمية، البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر. هيئة اعتماد مؤسسات التّعليم العالي. الاردن. ص10.
- [11] البربري، هند أحمد الشربيني. (2004). الجودة في مدارس التّعليم العام: بحث مقدّم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية). (كلية التربية للبنات الأقسام العلمية، السعودية. ص 2.



تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/07/30م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10/01م

- [12] عطا عدي. (2007). معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة. للجامعات الرصينة في العالم. عمان-الأردن: دار البداية. ص 40.
- [13] اليحيوي صبرية. (2008). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه في الإدارة التعليمية. جامعة طيبة. السعودية. ص 42.
- [14] صلاح حسن. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية ،( رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس - كلية التجارة). ص 66.
- [15] أحمد بدح ، خالد الصرايرة. (2012). تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد 5 . العدد 9 . ص 162.
- [16] القماطي ، الهاشمي. (2014). العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا .المجلة العربية لضمان جودة التعليم. المجلد السابع. العدد 18 . ص 108.
- [17] لويس رودرز، (1992) ، الطريق الي تطبيق الجودة الشاملة، (ترجمة: جامعة القاهرة : مركز الخبرات المهنية). ص 81.
- [18] يوسف حجيم الطائي وآخرون (2009) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار نشر الوراق، الأردن 2009 ، ص 185.