

## تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي ( ليبيا نموذجاً )

د. الطاهر محمد بن مسعود\*

### • المقدمة :

تجسد هذه المحاولة عدداً من الأفكار حول: فلسفة الجودة الشاملة والثقافة المشتركة، وإدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تخطيط الجودة. ويتعامل الجزء الثاني مع هيكل الجودة الشاملة والموارد البشرية في الجودة الشاملة وطرق تحسين الجودة في التعليم العالي. إن التعليم العالي، والارتقاء بفاعليته يعد من أهم القضايا التي تحظى بالإجماع الوطني في ليبيا، وذلك لأهميته ودوره الأساسي في رقي المجتمع وضرورة تطويره، لأن موضوعه بناء الإنسان، القادر على التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تغيرات وتطورات متسارعة على المستويين: الوطني، والعالمي.

إن الجودة بمعانيها وإيحاءاتها ليست اختراعاً غريباً محضاً، بل تستند على مخزون واسع من القيم الإنسانية والخبرة البشرية حيث إن الواحد منا يجد بسهولة صدى لكثير من هذه المعاني والقيم في تراثنا الإسلامي، ويمكننا التذليل على هذا بوفرة الإشارات التي جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ومما جاء في القرآن الكريم : " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " ، " ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره". أما السنة النبوية المطهرة فمنها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "، إذا فمعنى الجودة هو الإتقان أي العمل الصحيح المتقن مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة الغرض لتحسين الأداء <sup>1</sup>.

\* الجامعة الأسمرية، زلتن - ليبيا.

### • فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن مستوى التعليم العالي ونوعيته ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتحدد من خلال نوعية أعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم قادة التعليم، ولهم دور بارز ومسؤولية معقدة ومتعددة الجوانب في نقل التكنولوجيا إلى بلدانهم وشعوبهم، ليلحقوا بالتقدم العلمي السريع. وما الاهتمام بتحسين أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة إلا التفاتة إلى الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي، لتحقيق مطالبه التربوية والعلمية. إن أدوار عضو هيئة التدريس متعددة من حيث قيامه بدور الباحث والخبير، والمحقق للعديد من الإنتاجات العلمية المبتكرة لحل قضايا ومشكلات المجتمع، فهو المدرّس والمرّي، والمثل الأعلى لطلابه، لذا يعتبر عضو هيئة التدريس في الجامعة العنصر الفعّال في تحقيق ثلاث وظائف رئيسة، هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع الإنساني.

يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، ثقافة تهتم بالعناصر الآتية:

1. التركيز على الطلاب و المستفيدين و احتياجاتهم.
2. اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من استراتيجية الجامعة.
3. التركيز على مشاركة العاملين و المديرين، و تقوية الطاقات و الإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
4. التركيز على الاستمرارية في التحسين.
5. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.

ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام المعنيين في الموقف التعليمي<sup>2</sup>، وتبني الاتجاه القائم على الكفايات لكونه يحسن فاعلية عضو هيئة التدريس، ويحدث تغييراً إيجابياً في أدائهم اللغوي، والحركي، والفسولوجي فهو يتمحور حول السلوك الذي يصدر عن عضو هيئة التدريس سواء في قاعة الدرس، أو خارجها،

ويكون بمستوى الكفاية الأدائية التي يظهرها عضو هيئة التدريس من أداءات سلوكية أثناء تدريسه لأي مقرر. وعليه يمكن القول أن العاملين بالجامعات و في مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس يتحملون عبء، ومسؤولية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق هذا المستوفى وفقاً لثقافتهم ودفاعيتهم واستعدادهم و إيمانهم بما يقومون به.

#### • إشكالية الدراسة

إن السؤال المطروح في هذه الدراسة: هو هل أدركت الجامعات في ليبيا هذه الإصلاحات التي تقوم بها الإدارة التعليمية في التعليم العالي؟ وما هي مؤشرات النجاح الأولية؟ وهل أهلت هذه المنظومات الإصلاحية الجامعات الليبية أن ترقى إلى مستوى الجامعات العالمية لتحقيق مستوى الجودة؟ في سياق هذه التساؤلات تأتي هذه المشاركة حول الإصلاح الجامعي في الوطن العربي تأسيساً على العديد من المؤتمرات العربية والدولية التي نادى بمعاينة الإصلاح الجامعي<sup>3</sup> حيث كانت ضمن توصياتها أن تكون النسخة القادمة من الملئقى دولية لتعابن إشكالات الإصلاح الجامعي في بعدها العربي قصد تكريس التفاعل البيئي العربي في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعرفية.

#### • أهداف الدراسة

جاءت هذه المحاولة تلبية وتمشياً مع المنافسة المحلية والعالمية في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي، وذلك بما يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة بمفهومها الشامل، والتميز في الأداء الموجه وفقاً للمعايير والقيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية السليمة وإدماج فكرة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعات العامة والأهلية، والعمل على نشر ثقافة الجودة. وعليه فقد قامت الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية باتخاذ ما يلزم من تدابير وبما يتلاءم مع أهدافها الاستراتيجية للعمل على وجود نظام فعال لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة في

كافة المجالات العلمية والبحثية متخذة مفهوم الجودة ركيزة أساسية لها فقامت بتأسيس مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في ضوء رؤية مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعة الليبية والذي تتمثل رسالته في السعي وراء الرفع من مستوى الأداء المؤسسي وتعميم ثقافة توكيد الجودة بمفهومها الشامل بالجامعة، وتبني عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي والأكاديمي من أجل الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية لخريجها وإرضاء المستفيدين وكسب ثقتهم من العملية التعليمية المقدمة بهدف تحقيق الجودة الشاملة..

### • أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها توفر أداة لقياس جودة ممارسات وإجراءات الجامعة في جوانب محددة لتكون أداة للتقييم الذاتي لها بالإضافة إلى أنها تساعد إدارة الجامعات في ليبيا في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الإجراءات والممارسات المختلفة المتبعة في الجامعات الليبية. وفي ليبيا ويحد علم الباحث ازداد الاهتمام منذ بداية تسعينيات هذا القرن بالتركيز على النوعية في التعليم العالي وقد يكون ذلك راجعاً للعديد من الأسباب من بينها:

1. الزيادة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في جميع التخصصات، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن هذا النوع من التعليم، وعن مؤسساته المجتمعية و الاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية للخريجين إذا لم يتم التركيز على ضمانة النوعية الجيدة و ضبطها.

2. تزايد قناعة المسؤولين في الدولة الليبية بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهو ما يتطلب تعليما و تدريبا جيد النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

3. الضغط من جانب العديد من المؤسسات المهنية و الثقافية المحلية، والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة، و للمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات، و المؤسسات التعليمية مع هذه المطالب.

4. زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب ، والحصول على دعم مالي من الحكومات والشركات الكبرى، أو الوكالات الدولية المانحة.

5. ارتباط كثير من الدول في العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية، ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد في الحرص على النوعية العالية في الأبحاث والمواد التعليمية ، وزاد من التركيز على الاهتمام بالمستوى الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين. وقد لعبت منظمة اليونسكو دورا كبيرا في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة والمتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها.

#### • منهج الدراسة.

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من بين أكثر المناهج المستخدمة في هذا النوع من الدراسات لإمكانية استقصاء عينة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي حول مدى جودة الممارسات والإجراءات المبنية في برامج الدراسات العليا وتقييم الطلبة وقبولهم.

## • أسلوب جمع البيانات :

- اعتمد الباحث على الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات التي تهتم بهذا الجانب الأكاديمي ( الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة ) بالإضافة إلى اعتماده على استبانة تم تصميمها خصيصاً لأغراض الدراسة.
- 1 - اعتماد السياق المناسب لعمليتي المتابعة وتقييم الأداء لكافة أنشطة الجامعة التعليمية منها، أو البحثية أو الخدمية، وذلك في ضوء المعايير، والأسس الموضوعية من قبل مركز ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بليبيا.
  - 2 - العمل على رفع وتفعيل دور المشاركة المجتمعية للجامعة بما يكفل التميز نوعاً وكيفاً للخدمات من أجل تحقيق أهدافها.
  - 3- تفعيل دور القدرة المؤسسية، والعمل على تحسينها وتأهيلها للتميز.
  - 4 - الرفع من مستوى البرامج الأكاديمية، والحث على تحسين جودتها ونوعيتها مما ينعكس على مستوى الجامعة والقدرة التنافسية لها.
  - 5 - بث روح التعاون بين كافة التنظيمات بالجامعات العربية.
  - 6- إرساء نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والهياكل اللازمة لإدارة الجودة.

## • مجتمع الدراسة

ضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عدد أفراد العينة ( 201 ) عضو هيئة تدريس، وزعت عليهم استبانات علمية تناولت فقراتها كافة أنشطة الجامعة التعليمية منها، أو البحثية أو الخدمية، وذلك في ضوء المعايير والأسس الموضوعية من قبل مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بليبيا. تم جمع 181 استبانة أي ما يعادل ( 90 % ) من مجموع الاستبانات الموزعة، و تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل (ألفا كرو نباخ) للتحقق من ثبات مجالات

الدراسة والأداء ككل، واختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق بين متوسطات مجالات الدراسة، واختبار (t) للعينة الواحدة بهدف اختبار فرضيات الدراسة، ويعد تحليل البيانات، أشارت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية والمستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متحققاً بدرجة منخفضة ( 58.8 %) بالرغم من أن الأوضاع الإدارية والمالية كانت متحققة بدرجة متوسطة ( 65.4 %)، وتليها الأوضاع الأكاديمية، وكذلك التنسيق بين الجامعات واحتياجات سوق العمل، وأخيراً الثقافة التنظيمية، والتي تحققت بدرجة منخفضة ( 52.2 %)، وهذا يدل على أن الجامعات الليبية لازالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

#### • الجانب النظري:

#### • ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

يعد مصطلح الجودة بالأساس مصطلحا اقتصاديا فرضته ظروف التقدم الصناعي، والثورة التكنولوجية في العصر الحديث. وقد اهتمت الدولة الليبية أخيرا بمراقبة جودة المخرجات كسب ثقة الزبون ( الطالب)، وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل في الجامعات الليبية، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للعاملين بها فقط، بل محاولة مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة، وتنظيم العمل ودرجة الإتقان، أي إنجاز العمل بدرجة عالية.

لقد تعددت تعريفات " الجودة الشاملة في التعليم"، فيرى البعض بأنها ما يجعل التعليم العالي متعة وبهجة، حيث إن الجامعة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المؤسسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملمية لحاجاتهم، ومطالب نموهم. فهي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة

التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلاب. ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في المجال التربوي تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم<sup>4</sup>.

إن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، جهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل. فالمستفيد (الطالب) يتلقى مخرجات العملية، وحتى تصله المخرجات الجيدة لا بد أن يكون ما سبقها متصفاً بها. إن الجودة الشاملة هي أسلوب إداري ظهر في الخمسينات، وأصبح أكثر شيوعاً خاصة في بداية الثمانينات، إن إدارة الجودة الشاملة هو وصف لثقافة واتجاه تنظيم المؤسسة التي تسعى إلى تقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن؛ فالجودة تتطلب النوعية في كل مجالات عمليات المؤسسة (الجامعة)، والتركيز على أن العمليات تعمل بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الخسائر والهدر نتيجة الممارسات الخاطئة.

إن إدارة الجودة هي أسلوب تسعى من خلاله المؤسسة والعاملون بها إلى التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها.<sup>5</sup> ومما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة بأنها: فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات التي تقدمها، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل، والطرق لرفع مستوى الأداء، مع اختصار الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية سعياً لتخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة، إن الهدف المباشر لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه الإدارة هي أساس للأنشطة التي تتطلب:

- التزام المسئول بالجامعة، وكل الموظفين بما هو مطلوب منهم.
- تلبية حاجات ومتطلبات الزبون (الطالب).
- تقليل عدد تكرار مرات التدريب.



- الانتهاء في الوقت المحدد.
  - تقليل تكاليف الخدمات.
  - بناء نظام تقويمي واضح المعايير لتسهيل عملية التطوير والتحسين.
  - امتلاك نهج إداري واضح ومعلن.
  - تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالحوافز المختلفة.
  - التركيز على العمليات وتعديل وتحسين الخطط.
- ومن هنا يظهر لنا أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تطبق في كل الأنشطة بمشاركة معلمي التعليم العالي.

#### • مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

- تكن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر. و يمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:<sup>6</sup>
1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم، ومراجعة، وتطوير المناهج الدراسية فيها. محمد عبد العال النعيمي، مراحل تطور مفهوم الجودة ودواعي الاهتمام بها عربياً وعالمياً (عمان : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008).
  2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
  3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، و التي تؤدي إلى المزيد من الضبط و النظام فيها.
  4. تؤدي إلى تقييم الأداء، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، و تطوير معايير قياس الأداء.

5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
  6. طريقة لنقل، أو تحويل السلطة، والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
  7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، و إعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم و تقويتها.
  8. تعد احدى الوسائل الفعالة للاتصال بالداخل و الخارج في الجامعة.
  9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
  10. تقديم خدمات أفضل للطلبة، و هو ما تدور حوله الجودة.
- ويمكن القول بأن الجامعة هي من بين أهم مؤسسات التعليم العالي، فهي محور أهدافها، وهي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن يتم بناء هذه القوى على أساس النوعية، والكيفية بدلا من التركيز على الكم، و منهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء و مجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ و الأسس لمثل هذا التكامل، والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، فإنها ستخفف من حدة النقد الموجه للجامعات، كقول بأنها تعمل في بروج عاجية بعيدا عن احتياجات المجتمع، أو أنها تُخرِّج كوادِر و مهارات لا تتطابق مع احتياجات سوق العمل من حيث النوعية و الكمية والمواصفات <sup>7</sup>.

#### • مؤشرات تطوير الأداء الجامعي :

إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة و الضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة، واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها. ولهذا الغرض نعرض - فيما يلي - بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج الجودة الشاملة، وهي مؤشرات نسوقها على سبيل المثال لا

الحصر، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الجامعات قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقياس ذلك المؤشر.

• أولاً : عضو هيئة التدريس :

- (1) وجود نظام الاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بنفسه ليس مقياساً كافياً.
- (2) توخي الحياد و الموضوعية في اختيار المعيد.
- (3) متابعة أوضاع المعيد و المحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
- (4) إيفاد المعيد و المحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنيًا و أكاديميًا في التخصصات التي ينتمون إليها.
- (5) التزام المعيد و المحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.
- (6) إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرائق التدريس قبل تعيينه، فالوصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.
- (7) تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات و الندوات و الدورات المتخصصة.
- (8) تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز ( تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنويا ).
- (9) تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد ( تخصيص جائزة لأفضل بحث سنويا ).
- (10) تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة
- (11) تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- (12) وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس ( على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي ).

- (13) مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- (14) دراسة أوضاع هيئة التدريس بصفة دورية و العمل على تحفيزهم على الأداء الأفضل.
- (15) إعادة النظر في جملة الحوافز المادية و المعنوية لأعضاء هيئة التدريس و العمل على تصحيح مساراتها و أهدافها بصفة دورية.
- **ثانياً : تطوير البحث العلمي :**
- البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة و خدمة المجتمع. و لما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد و المناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي والاهتمام به وذلك باتباع الخطوات التالية :
- (1) العمل على توفير الموارد المالية سنويا سواء من إعانة الدولة و مخصصات الميزانية، أو التبرعات و المنح و الوصايا و الأوقاف، أو إيرادات البحوث والاستشارات. فقد أجاز نظام التعليم العالي والجامعات أن تشمل إيرادات الجامعة الإيرادات الناتجة عن القيام بمشاريع البحوث و الدراسات أو تقديم الخدمات العلمية للآخرين.
- (2) تجهيز المعامل و المختبرات و الورش بأحدث المعدات و التقنيات المتطورة وصيانتها دوريا.
- (3) تعيين فنيين و مساعدين و باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.
- (4) توفير أساليب و أدوات تقنية المعلومات المتطورة بما في ذلك السكرتارية الكفؤة.
- (5) دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقا علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.

6) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور و المشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة، و كذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.

7) تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يجتازون معايير الترقية العلمية بتقدير ممتاز.

8) إنشاء و تفعيل دور هيئة مركزية ( عمادة أو معهد ) تشرف و تنسق و تتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة.

#### سبل تحسين تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس :

إن البحث في سبل تطوير أو تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة

يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرسا و باحثا و مفكرا و مشرفا على أبحاث الطلبة و عضوا فاعلا في خدمة المجتمع و مرشدا ( مربيا ) للطلبة. و لكل جانب من هذه الجوانب شروط و أدوات لتحسين أدائه و الارتقاء به، وذلك على النحو الآتي<sup>8</sup>:

- أولاً : تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرسا : يمكن أن يتحقق ذلك من خلال جملة من المقترحات منها :

1) أن يصمم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها تشتمل على الهدف من تدريس المادة، و مفردات المادة التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف، و التوزيع الزمني لمفردات المادة، ووسائل تدريس هذه المفردات، ووسائل تحقيق الأهداف، و ثبتاً بالمصادر و المراجع الأساسية لموضوع المادة، بالإضافة إلى تعيين بعض القراءات الإضافية بما لا يقل عن خمس قراءات من مصادر و مراجع متنوعة بحيث لا يقل عدد صفحات القراءات الإضافية عن مئة صفحة للمادة الواحدة. تضاف إلى مفردات المساق الواحد.

- (2) أن ينوع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية، والنصوص التي يدرسها، مثال ذلك: إذا درس لطلبته موضوع الأنشطة السياسية للأحزاب العراقية في العهد الملكي باعتبارها موضوعا رئيسيا من موضوعات تاريخ العراق المعاصر فإنه يستطيع أن يختار في كل فصل حزباً مختلفاً يُطبّق عليه ما درسه لطلبته.
- (3) أن يتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة، وأن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام.
- (4) التدريب أثناء الخدمة على وسائل البرمجيات الحديثة في التدريس، و على أحدث القضايا المعاصرة المتصلة بتخصصه، وعلى تطوير قدراته الذاتية والعلمية، وتنمية قدرته على فهم، واستيعاب اللغة الإنجليزية - على الأقل - و اللغات العالمية الأخرى، إن لم يكن يمتلكها.
- (5) أن يوجه لطلبته للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة لاسيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدرا مهما، ومتجددا من وسائل تزويد المعرفة. وفي هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعا على شبكة الإنترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها، وأن يحيل الطلبة إلى ذلك الموقع للاستفادة منه.
- (6) أن يحرص عضو هيئة التدريس على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بحاجات الطلبة، وهموم مجتمعهم وأمتهم، ويمكن أن يتجلى ذلك في النصوص والقراءات، والأمثلة المستخدمة للتطبيق. ولا بد له من أجل ذلك أن يقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق، ومدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي واستراتيجيات الجامعة. وبذلك يجعل الطلبة أكثر رغبة وحماسة في التحصيل.
- (7) أن يحرص عضو هيئة التدريس على الاطلاع على ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى، و هذا يتطلب منه أن يجيد لغة أو لغتين أجنبيتين، و بذلك يفتح آفاقا جديدة من المعرفة أمام لطلبته.

8) أن يخصص عضو هيئة التدريس جزءا من علامات الطلبة لما يقومون به من أبحاث في المساق الدراسي، لأن إجراء الأبحاث يساعد الطالب على الوصول إلى مصادر المعرفة بنفسه، و متى فعل ذلك فإن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخا في الذاكرة.

9) أن يتيح عضو هيئة التدريس للطلبة استخلاص النتائج، والأفكار الأساسية من خلال النقاش الفني، والقراءات الخارجية وليس من خلال الإلقاء، و أن يجعل تبعا لذلك من معايير تقويم أداء الطالب بمقدار مشاركته في النقاش الفني، والتزامه بالحضور، و تحضيره المسبق للمحاضرة، و قراءاته الخارجية.

10) أن يحرص عضو هيئة التدريس على إقامة علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في بلده و في الوطن العربي و خارج الوطن العربي، إذ يسهل عليه ذلك الاطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصه و تبادل الأفكار و الآراء مع هؤلاء المتخصصين مما ينعكس إيجابيا على الطلبة الذين يدرسه.

11) أن يحرص عضو هيئة التدريس على حضور ما أمكن من المؤتمرات والندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه و أن يشارك فيها بأبحاث، و أن يقدم تقريرا عن المؤتمر و نسخة من بحثه لجامعته، ففي ذلك إغناء لتجربته و زيادة في خبرته تتعكس إيجابيا على الطلبة.

#### • ثانيا : تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثا :

لابد من التنويه أولا إلى أن البحث العلمي هو شرط أساسي من شروط الأستاذ الجامعي، و من دونه يبقى عضو هيئة التدريس ( معلماً ) فقط، ولا يستقيم و صفه بأنه أستاذ جامعي. و من هنا فإن على الجامعات أن تحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات و الأبحاث، و أن توفر له الظروف الموضوعية

- اللازمة للاستمرار في البحث العلمي و الإنتاج المعرفي. و تستطيع الجامعات أن ترقى بمستوى دور عضو هيئة التدريس في إجراء الأبحاث من خلال :<sup>9</sup>
- (1) تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة إما بين أستاذين أو أكثر، أو بين أساتذة القسم الواحد جميعا، مما ينتج أبحاثا علمية متميزة، و مما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها بعضا.
  - (2) و لتشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء الأبحاث، فإن على الجامعة أن تقوم بتعيين مساعدين للبحث العلمي للأساتذة الذين يحتاجون إليهم، وفق أسس تحددها الجامعة.
  - (3) نشر و توزيع الأبحاث المتميزة التي يعدها أعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة، و دعم تلك الأبحاث ماديا.
  - (4) تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف و إجراء الأبحاث و عدم الانقطاع عنها، و ذلك من خلال منحهم ألقابا علمية جديدة و مكافأتهم ماديا و معنويا.
  - (5) أن تعمل الجامعة على توفير ما يلزم الباحثين من مختبرات ووسائل سمعية و بصرية و أجهزة حواسيب و أجهزة عرض و آلات تصوير، و مصادر و مراجع و دوريات، و تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التعليم المختلفة.
  - (6) أن تقيم كليات الجامعة معارض دائمة لأعمال هيئة التدريس يضاف إليها ما يصدر باستمرار من اكتشافات و اختراعات و أبحاث و مؤلفات جديدة.
  - (7) أن تحت الجامعة أسانذتها على حضور المؤتمرات العلمية، و أن تنفق عليها بسخاء، و أن تقوم هي بتنظيم و عقد مؤتمرات علمية داخلها.



• و يتوقع من عضو هيئة التدريس أيضا ما يأتي :

- 1) أن يعد كتابا أو بحثا على الأقل في مجال تخصصه كل عام، و أن يرشد طلبته إلى أبحاثه للإفادة منها.
- 2) أن يحرص على أن يبقى على اتصال دائم بكل ما يصدر من دراسات، وأبحاث ووسائل جامعية في موضوع تخصصه، مما يجنبه الكتابة في موضوع سبق لغيره أن كتب فيه، وربما دفعه ذلك إلى إدخال تعديلات أو إضافات على أبحاثه التي كان قد أصدرها أو كان بصدد إصدارها.
- 3) و أن يعمل على اقتناء جميع المصادر و المراجع و الدراسات و المؤلفات ذات الصلة بموضوع تخصصه، حتى تصبح مكتبته المتخصصة مرجعا نوعيا له، يمكن أن يقدم من خلالها استشارات للناشئة من الباحثين، و طلبة الدراسات العليا.
- 4) أن يحرص على أن تكون لأبحاثه شخصيتها المميزة لها في موضوعها و منهجها و جدتها، بحيث تعكس هذه الأبحاث فلسفة صاحبها و أطروحاته الفكرية في موضوع تخصصه.
- 5) أن يسعى إلى أن تكون أبحاثه و دراساته ذات صلة -ولو قليلة- بما يدرسه من المساقات العلمية، فبذلك يستطيع خدمة أبحاثه و تعميقها من خلال ما يتيح تدريس موضوعاتها من آفاق و نوافذ جديدة، و من خلال مواصلة النظر فيها أثناء تدريسها كما أن هذه الأبحاث تجعل المادة الدراسية للطلاب أكثر غنى و عمقا و أيسر استيعابا لأن عضو هيئة التدريس / الباحث يكون قد استوعبها فيسهل عليه إيصالها لعقول الطلبة.
- 6) أن يقوم عضو هيئة التدريس عند كل ترقية إلى رتبة أكاديمية أعلى بعقد ندوة لأساتذة قسمه و طلبته يعرض فيها منهجه في العمل الأكاديمي.

### • ثالثاً : وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال إشرافه على أبحاث الطلبة:

- تعتمد هذه الوسائل على مستوى المرحلة الجامعية، إذا كانت الأبحاث التي يشرف عليها لطلبة البكالوريوس فعليه أن يقوم بما يلي<sup>10</sup>:
- (1) أن يخصص محاضرة أو اثنتين لتعليم الطلبة أصول البحث العلمي و مراحلها و طرق جمع المادة و تصنيفها و توثيقها و تحليلها.
  - (2) أن يجعل موضوعات الأبحاث محددة ودقيقة، بحيث لا يتعدى عدد صفحات البحث ثلاثين صفحة.
  - (3) أن يرشد الطلبة إلى المصادر و المراجع الأساسية لأبحاثهم.

### • و سائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربيا و مرشدا :

من المعلوم أن إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية و استيعابها، و هذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يجعل من نفسه نموذجا معرفيا و إنسانيا و سلوكيا في آن واحد. و لا بد له حتى يستجيبوا لما يحثهم عليه و ينصحهم به على الصعيد العلمي و السلوكي و التنويري أن يجعل من نفسه قدوة لهم في التنظيم و التخطيط و المثابرة و تطوير الذات و الموضوعية و الأمانة و العدل و غير ذلك.

وعليه أن يحثهم على الانخراط في الأنشطة المنهجية و مشاركتهم فيها، كحضور الندوات و المسابقات و الرحلات، و بذلك يستطيع أن يكسب ثقتهم، مما يشكل حافزا مهما من حوافز استفادتهم منه و إقبالهم على ما يعلمه لهم. و في هذا السياق فإنه ينصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الأساتذة و الطلبة للبحث فيما يواجه الطلبة من مشكلات أكاديمية و بحثية.

## • التجربة الليبية في تطبيق الجودة في التعليم العالي.

انحصرت التجربة الليبية في تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في التعليم العالي في الجوانب التالية:

- المناهج والكتب المدرسية وبشكل متواضع جدا.
- المباني المدرسية على نطاق ضيق.
- العمل الإداري وذلك باستخدام تكنولوجيا التعليم في العديد من الجوانب.

وترى دولة ليبيا أن تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي (بناء على تجربتها

يؤدي إلى:

- تحسين كفاية الإدارة التربوية.
- تطوير المناهج.
- رفع مستوى أداء المعلمين المهني.
- تحسين مخرجات التعليم.
- إنقان الكفايات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التربوية.

## • صعوبات ومعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا: <sup>11</sup>

من خلال الدراسة الميدانية تبين للباحث أن هناك جملة من الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي في ليبيا من بينها:

1. المركزية في اتخاذ القرار التربوي، وعدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.
2. عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحكم نظام إدارة الجودة.

3. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي مما ساعد على عدم المتابعة الدقيقة لمخرجات العملية التربوية.
  4. التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
  5. الإرث الثقافي والاجتماعي الموروث، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.
  6. ضعف التنسيق وعدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
  7. الصفوف المزدحمة، الأثاث المدرسي ونظام الفترتين. الأبنية المدرسية.....إلخ.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن معظم المؤسسات الجامعية تفنقر إلى وجود خطة تتضمن الرؤية والرسالة الواضحة التي ستسير عليها في إنجاز مهامها.
- الاهتمام بمعايير القبول والدراسة والامتحانات (إجراءات التقويم السليمة) لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- وجود قصور في فهم العديد من أعضاء هيئة التدريس لقضية الأشراف الأكاديمي.
- الاهتمام بالجانب التربوي وذلك بالتركيز على الأنشطة العلمية المختلفة التي تمثل الجانب التكميلي للمنهج في اكتساب المهارات المختلفة.
- التدني الواضح في برامج الدراسات العليا مما يساعد على خلق بطالة بين الخريجين في المستقبل العاجل، وهذا راجع بالطبع إلى اتباع أدوات قبول وتقييم غير سليمة بين المتقدمين لبرامج الدراسات العليا.
- التدني في وجود النشرات الإيضاحية لبرامج الجودة وأهميتها في المؤسسات التعليمية.

إن تحديث العمل التربوي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها، والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية التعليم والإعداد التي ترى المدرسة أنها تحقق حاجات الطلاب وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية، أما فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين فلا بد من إعادة النظر في كيفية توظيف، واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري وتعرف مدى توافقها مع متطلبات الحياة العصرية، وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه.

ولاشك أن الوقت قد حان لكي تتبنى المؤسسات التعليمية الجامعية في ليبيا فلسفة جودة التعليم الجامعي أو إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الهدف أعلاه كهدف وطني.

#### • التوصيات

بالرغم أن هذه الدراسة لا تقدم تحليلا شاملا لمستوى تبني الجامعات الليبية للإجراءات والممارسات التي تعتمدها الوكالة الدولية في مجالات تقويم الطلبة وقبولهم وبرامج الدراسات العليا إلا أنها تقدم إشارات إلى أن هناك نوع من القصور في تبني بعض الجوانب، كما أنها تشير إلى أن هناك بعض القصور في نشر هذه الإجراءات بين العاملين في الجامعات وخاصة الأكاديميين منهم وفيما يلي نقدم التوصيات التالية التي أشارت إليها الدراسة :

- ضرورة وضع ونشر إجراءات خاصة لآلية اختيار لجان التقييم.
- ضرورة نشر إجراءات خاصة بالتعامل مع ملاحظات ومراجعات الطلبة بعد عملية التقييم الأكاديمي.
- ضرورة مراجعة آليات إعداد الامتحانات ومتابعتها وتصحيحها ونشرها.

- ضرورة نشر الإجراءات والممارسات المتبعة في المجالات موضوع الدراسة خاصة بين الاكاديميين الذين لم يمض على وجودهم أكثر من خمس سنوات.
- إعادة النظر ببرامج الدراسات العليا المقررة في الجامعات الليبية لكي تلبي الاحتياجات على المستوى الوطني.
- ضرورة قبول الطلبة المؤهلين فقط للدراسات العليا.
- ضرورة إعطاء عناية كافية لنوعية الأبحاث المقدمة من الطلبة.
- ضرورة تدريب المشرفين الأكاديميين على كيفية الإشراف على طلبتهم أثناء إعداد الرسالة.
- ضرورة إعطاء درجة كافية من الإرشاد لطلبة الماجستير من قبل مشرفيهم.

## الهوامش

- <sup>1</sup> راست و لاند و آخرون، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، القاهرة : دار غريب للطباعة، 1996.
- <sup>2</sup> أغادير عرفات جويحان و محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، عمان : دار المسيرة، 2009، ص21-22
- <sup>3</sup> الملتقيين الوطنيين الأول، والثاني عام 2006، 2012 الذي نظمتها جامعة المدية بالجزائر.
- <sup>4</sup> أغادير عرفات جويحان و محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، ( عمان : دار المسيرة، 2009 )، ص21-22.
- <sup>5</sup> محمد عوض الترتوري إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2004
- <sup>6</sup> محمد عبد العال النعيمي، مراحل تطور مفهوم الجودة ودواعي الاهتمام بها عربياً وعالمياً (عمان : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008).
7. Cohen Steven and Ronald Brand, Total Quality Management : A practical Guide for the Real World , ( San Francisco : Jossy – Bass Publisher, 1993
- نقلاً عن أغادير عرفات جويحان و محمد عوض، المصدر السابق.
- <sup>8</sup> صلاح جرار، سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب 2005، ( عمان : الجامعة الأردنية، المجلة الثقافية )
- <sup>9</sup> عمر محمد خلف، تحسين الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ( عمان : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 1993 ).
- <sup>10</sup> صلاح جرار، سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب (مرجع سابق).
- <sup>11</sup> ينظر: تقرير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، 2012م ص.36،37.