

مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية

د. مختار عبد النور الحيص
المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية - ليبيا

مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية

د. مختار عبد النور الحيص

الملخص:

إن الرغبة في قياس مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينها قد ازداد بشكل متسارع في الآونة الأخيرة، ولذلك عوامل كثيرة منها حاجة القائمين على هذه المؤسسات من قياديين وإداريين إلى معرفة أدائها ومقارنته بغيره من أداءات المتميزين من المؤسسات المناظرة (Benchmarking) والذي يمكن من خلاله معرفة جوانب الضعف والقوة في هذا الأداء وبالتالي استخدام النتائج لتحسين مستوى جودة العمليات المقدمة. كذلك الحاجة إلى معرفة ما إذا كانت قيادة المؤسسة قد استخدمت مواردها وإمكاناتها المتاحة بشكل فعال من خلال استغلال المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة في تقديم مستوى عال من جودة العمليات والنشاطات. بالإضافة إلى أن الرفع من مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي يساعد في الحد من الضغط الذي تتعرض له هذه المؤسسات من مختلف الشرائح ذات العلاقة والمتمثلة بشكل رئيس في الطلاب، وأولياء الأمور، وأرباب الأعمال، والدولة (الدولة الليبية مثلا) بشكل عام بوصفها المستوعب الرئيس لمخرجات التعليم العالي. أيضاً يشكل البعد العالمي للتعليم العالي عاملاً آخر مهماً في زيادة الرغبة لدى مؤسسات التعليم العالي للرفع من مستوى جودة أدائها وذلك لما أفرزته وتضروته الثورة المعلوماتية والتقنية في خلق أنماط ونماذج جديدة من مؤسسات تتطلب مهارات وقدرات متعددة يجب على الخريج إتقانها قبل ولوجه سوق العمل مثل مهارات الاتصال، واتخاذ القرار، والقدرة على العمل ضمن فرق، ومهارات القيادة، وسرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات.

يهدف هذا البحث إلى تقديم مدخل (Approach) عام يساهم في رفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، ويتم تحقيق هدف البحث من خلال دراسة واقع مستوى جودة أداء هذه المؤسسات والتعرف على أهم العوامل المعوقة والمؤثرة في هذا الأداء، وكذلك دراسة عدد من نماذج الجودة ومدخلها في بعض مؤسسات التعليم العالي العالمية والتي حققت نجاحات على صعيد جودة أدائها والتعرف على أهم عوامل النجاح التي ساهمت في تحسين أداء هذه المؤسسات وتطويرها. ومن ثم تحليل ما ستمخض عنه دراسة كل من البيئتين الليبية والعالمية ومدى علاقة مجمل المتغيرات وارتباطها أو تباينها مع مراعاة خصوصيات البيئة التعليمية الليبية وظروفها وكيفية بلورة ذلك في تقديم مدخل عام يساهم في رفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية.

يتبنى هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للبحث؛ حيث يتم تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ومدى العلاقة بين المتغيرات المؤثرة فيها، وكذلك تحليل هذه المتغيرات وتفسيرها وإظهار جود ترابطها أو (و) تباينها، واستخلاص النتائج التي تعكس جوانب الواقع والبيئة المدروسة.

سيعتمد البحث في ذلك على الأدبيات والأبحاث السابقة والوثائق ذات العلاقة وكذلك الملاحظة الشخصية.

الكلمات المفتاحية :

الأداء الجامعي - مؤسسات التعليم العالي الليبية - الجودة - قياس الأداء - عمليات التدريس والتعلم

Approach to Improve the Quality Performance of Libyan Higher Education Institutions

Abstract:

The desire to measure and improve the quality performance of Higher Educational Institutions (HEIs) has increased rapidly in recent times. This is due to many factors, include the needs of leaders and administrators to know the performance of their institutions and compare them with the excellent counterpart institutions (Benchmarking) from which to know aspects of the strengths and weaknesses in such performance, consequently, the use of outcomes to improve the quality of provided operations. Also, need to know whether the leadership of HEIs had used their available resources and facilities effectively through the exploitation of the responsibilities and powers granted, to afford high quality level of operations and activities. In addition, provide high quality performance by HEIs helps in reducing the pressure that would be encountered these institutions from stakeholders, mainly students, parents, employers, the State, e.g. Libyan state as a key employer of HEIs' graduates. Moreover, the international dimension of higher education encompasses another factor that increases the desire of HEIs to raise their level of quality performance due to the new patterns and models of institutions that have been created and developed by the revolution of information technology. As a result, those new institutions require multiple skills and abilities that should be possessed by graduates such as, communication skills, decision making, teamwork, leadership skills, effective response and adapt to changes.

The aim of this research is to provide a general approach that would be contribute to improve the quality performance of Libyan HEIs. The aim is accomplished through examining the quality performance of these institutions, and identifying the key hinder factors affecting such performance. Furthermore, study of a number of quality models and approaches that have been developed and adopted by excellent HEIs in order to identify the main factors that successfully contributed in improving those institutions' performance. Therefore, analyse the outcomes obtained both from the Libyan and global educational environments, and the extent of relationship with a link, or contrast with the overall variables taking in to consideration the privacy and circumstances of the Libyan educational environment, and how to develop a general approach that contribute to improve the quality performance of Libyan HEIs.

This research adopts descriptive analytical approach as a research methodology, where the characteristics of the nature phenomenon are identified and described, and extent of the relationship between the variables that affect it, as well as analysis and interpretation of these variables and faces of their interrelationship or (and) contrast. Finally, conclude the outcomes which reflect the aspects of reality and the environment studied. Research will relies on the literature review, previous research, related documents, and observation.

Keywords:

HEI performance - Libyan HEIs - Quality - Performance Measurement - Teaching and Learning processes

المقدمة :

إن المتتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي وخاصة العربية منها عبر مسيرتها يلاحظ في الفترة الأخيرة التدهور في مستوى جودة أداؤها وخدماتها، ولهذا التدني عدة وجوه منها على سبيل المثال : القصور في المهارات الأساسية للخريجين وتشمل القدرة على التعامل مع المعلومة بشكل سريع وفعال والاعتماد على النفس في التحليل والاستنباط، القدرة على التصور وربط جوانب المشكلة واقتراح الحلول وغيرها من القدرات والمهارات التي أصبحت تشكل محورا رئيسا في مواصفات خريجي الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة. من ناحية أخرى هناك اتساع متزايد بين مخرجات هذه المؤسسات ومتطلبات سوق العمل والتي تتمثل بشكل أساس في عدم مواكبة قدرات الخريجين ومهاراتهم لهذه المتطلبات، كذلك العجز الواضح في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشاكله نتيجة لتدني مستوى عمليات البحث العلمي وبرامجه والقدرة على التفاعل مع قطاعات المجتمع الأخرى في تكوين قاعدة بحثية قوية يعتمد عليها في تطوير المجتمع والنهوض بمستوى جودة مرافقه.

لاشك أن مجمل هذه القضايا تشكل تحديات أمام مؤسسات التعليم العالي العربية إلى جانب تحديات أخرى قد تكون عامة تتساوى فيها مع مؤسسات التعليم العالي العالمية الأخرى ومنها الزيادة المضطردة في عدد السكان، وبالتالي زيادة أعداد الراغبين في تكملة دراستهم الجامعية، والتطور السريع في المجالات المختلفة للتكنولوجيا، والبعد العالمي للتعليم العالي وتأثره بما تفرزه العولمة من تغيير متسارع ومستمر في الاقتصاد العالمي. هذه الأمور وغيرها من القضايا جعلت القائمين والمهتمين بالتعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص أمام تحديات ومتطلبات ملحة ومتشعبة قد يبدو التكامل والترابط فيما بينها صعبا ويشكل النهوض والرفع من مستوى جودة أداء ما تقدمه هذه المؤسسات المحور الرئيس في مواجهة تلك التحديات.

ومن هذا المنطلق وفي أوائل تسعينات القرن الماضي بدأت العديد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في أمريكا وأوروبا في البحث لتبني وسائل وبرامج تمكنها من تجاوز مشكلات أداؤها وعلاجها، وكانت إحدى هذه الوسائل هي الالتفات إلى تجربة المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال في مواجهة التحديات والمشاكل في أداؤها التي كانت تحد من مقدرتها على المنافسة في السوق العالمية خاصة أمام زحف المنتجات اليابانية التي كانت تحقق نجاحات متسارعة وتحصد الزبائن من المؤسسات الأمريكية والأوروبية المناظرة، وقد نجح الكثير من هذه المؤسسات في تحسين أداؤها واستعادة قدرتها التنافسية في السوق وذلك بتبني بعض النظريات والفلسفات وبرامج الرفع من مستوى جودة الأداء وتطبيقها، ومنها برامج ضبط الجودة (Quality Control)، وبرامج ضمان الجودة (Quality Assurance) وكذلك فلسفة إدارة الجودة الشاملة (إ.ج.ش) (Total Quality Management-TQM).

ومما سبق ذكره ومن خلال تجارب المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال وكذلك الاختلافات الكثيرة بينها وبين طبيعة مؤسسات التعليم العالي وأهدافها ورؤاها، يطرح السؤال الآتي نفسه وهو: هل يمكن أن تنجح مؤسسات التعليم العالي في تبني برامج وأساليب للجودة نجحت في البيئتين الصناعية والأعمال مثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟ مثل هذا السؤال وغيره خلق تحديا آخر أمام مؤسسات التعليم العالي في هذا الجانب. وكان السجال يدور بين الباحثين والمهتمين بالتعليم بين مؤيد ومعارض في قبول برامج ونماذج ومداخل الجودة المتعددة والآتية من البيئة الصناعية، وهل يمكن استمالتها مع بعض التعديلات مع الأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة التعليمية. وقد نجح العديد من مؤسسات التعليم العالي في بناء نماذج ومداخل للجودة خاصة بها وتبنيها، مثل نماذج فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي حققت من خلالها أداء متميزا سواء في التقليل من النفقات أو الرفع من مستوى جودة الخدمات أو مواكبة التغيرات وتلبية متطلبات سوق العمل أو في النجاح في خدمة المجتمع بتفعيل عمليات البحث العلمي لديها.

كذلك ستلقي هذه الورقة الضوء على تطور التعليم العالي في ليبيا وستناقش بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الفعال لمؤسسات التعليم العالي الليبية التي يعدها الباحث من الجوانب المهمة والمؤثرة في الرفع من مستوى جودة هذه المؤسسات، والتي تشمل الجامعة المحلية واحتياجات التطور، وقيادة الجامعة، وخصائص المناهج في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وطرق تقييم الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الليبية، والتدريس والبحث العلمي في مؤسسات التعليم الليبية، ومؤسسات التعليم العالي الليبية وسوق العمل. إلى جانب ذلك ستناقش الورقة مجموعة من نماذج الجودة ومدخلها وبرامجها التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وإمكانية إسقاط ذلك على البيئة الليبية وكيف يمكن الاستفادة منها في خلق مدخل للجودة خاص ببيئة التعليم العالي الليبية والذي من المتوقع أن يساعد قيادات هذه المؤسسات والمهتمين بقضايا التعليم العربي بشكل عام والليبي بشكل خاص في فهم أعمق للتحديات والقضايا المتعلقة ببرامج الجودة إلى جانب تقديم خطوط عريضة تساعد هذه المؤسسات في إمكانية وضع وتصميم وبناء نماذج أو برامج جودة خاص بها.

الأداء الجامعي وطرق قياس جودته ومفاهيمه

أ- الأداء الجامعي

حدد كل من فاروق فهمي ومنى عبد الصبور (2001) مجالات الأداء الجامعي على النحو الآتي: الجامعة كمؤسسة تربوية، تعليمية، بحثية، ثقافية، مجتمعية، وبيئية. للجامعة دور تربوي مهم في بناء شخصية دارسيها فهي بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم وبث روح الانتماء للوطن وتعميق الإيمان بالله والعمل بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف منجها وسلوكا في الحياة. التأكيد على تاصيل أخلاقيات المهنة والانضباط لدى خريجها والعاملين بها وعلى الجامعة سن القوانين واللوائح التي تضم ذلك.

والجامعة كمؤسسة تعليمية عليها إعداد طلابها في ضوء المعايير المحلية والعالمية وأن تكون عصرية في جميع مكونات المنظومة التعليمية من أستاذ جامعي، ومتعلم، ومنهج كي تستطيع تلبية احتياجات المجتمع، وبما يحقق طموحات طلابها الحاضرة والمستقبلية وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل. أما الجامعة كمؤسسة بحثية فيتعلم فيها الطالب كما يتعلم فيها عضو هيئة التدريس؛ فالجامعة تعد الباحثين والفنيين الذين يعدون القاعدة العلمية التي تقوم عليها البحوث العلمية الفعالة والهادفة ومن خلال فرق بحثية تعمل ضمن استراتيجيات وخطط واضحة الأهداف والعالم للنهوض بقطاعات المجتمع المختلفة.

على الجامعة تفعيل المشاركة والاهتمام بالمجتمع وعليها العمل على تقديم مخرجات قادرة على تحقيق تطلعاته، كما عليها تنمية الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية البحث العلمي والاستثمار فيه، كذلك تفعيل الدور الحيوي للجامعة في حل مشاكل المجتمع وإبراز دورها كمؤسسة اجتماعية.

لاشك أن الجامعة هي إحدى المصادر الرئيسية في صناعة المعرفة وإنتاجها ودعم الثقافة، كذلك إدارتها لكل ذلك بما يضمن فعاليتها وتحقيق أهدافها من خلال إعداد المؤتمرات والندوات والورش العلمية والفعاليات الثقافية. كذلك العمل على تطوير وتفعيل دورها في الحوار مع الثقافات الأخرى. أيضا للجامعة دور كبير في الاهتمام بالبيئة المحيطة والمساهمة في الحفاظ عليها من خلال إجراء البحوث العلمية الخاصة بذلك والعمل مع وسائل الإعلام في نشر الوعي البيئي، وهذا المجال لا ينفصل عن بقية المجالات الأخرى للأداء الجامعي بل مكمل لها.

نجاح الجامعة يعتمد بشكل كبير في تطوير كل هذه المجالات وتفعيلها ولاشك أن ذلك مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطريقة أدائها وبأسلوب القياس والمعايير التي تتبناها فيما تقدمه من خدمات وعمليات.

ب- طرق قياس جودة الأداء الجامعي ومفاهيمه

يعدّ قياس أداء المؤسسة من أهم عناصر تبني أي برنامج لتطوير مستوى الجودة بها (Edwardsen et al, 1994). من ناحية أخرى تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية عمليات قياس الأداء في معرفة مدى فعالية وكفاءة أداء المؤسسة، وفي هذا السياق يشير كل من (Seymour 1992)؛ (Schalkwyk 1998) إلى أن قياس الأداء هي طريقة لخلق حقائق صديقة وذلك بجمع البيانات والمعلومات لدعم عمليات صناعة القرار وتنسيقها، وما يصاحبها من العمليات التنفيذية بالمؤسسة. من جانب آخر يقول (Freed and Klugman 1997) إن عدم فهم أعضاء المؤسسة لغرض قياس الأداء ومنافعه وما يصاحبها من تساؤلات وعمليات تقييم وجمع بيانات ومعلومات يقودهم للخوف والإحساس بأن ما يحدث هو نوع من النقد والمحاسبة الشخصية وهذا يدفعهم للمقاومة ومحاولة وضع العراقيل أمام هذه العملية، ولذلك يجب تدريب أعضاء المؤسسة وتوعيتهم فيما يخص عمليات قياس الأداء وتقييمه وأهميتها.

يؤكد كل من (Oakland; 2000) و (Besterfield et al 2003) في ضوء مفهوم "تحسين الجودة عملية مستمرة" أن هناك عدة أسباب تجعل المنظمات والمؤسسات المختلفة في حاجة ماسة لقياس أدائها، من هذه الأسباب:

- 1 - إظهار المشاكل التي تعاني منها جودة أداء العمليات المختلفة بالمنظمة، وإمكانية التعرف وتحديد أولويات تحسين الجودة بها.
- 2 - تحديد عمليات الخسارة والربح.
- 3 - تعطي تغذية عكسية (feedback) للدفع بجهود التحسين والتطوير.
- 4 - تعطي معلومات مهمة وأساسية يُعتمد عليها في بناء قرارات مبنية على حقائق.

عمليات المراجعة (auditing processes) هي الأخرى إحدى الطرق لقياس أداء المنظمة. وتُعرف المراجعة (audit) على أنها اختبار وتحليل منظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت جودة النشاطات والخدمات والنتائج المترتبة عليهما تتفق مع ما خطط ورتب له (Mehra et al, 2001). كذلك اختبار ما إذا كانت تلك الخطط والترتيبات قد طبقت بشكل فعال ومناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية. كما تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية ما يسمى بالتقييم الذاتي "self-assessment" وتُعرف المعايير البريطانية BS EN ISO: 9000، 2000 التقييم الذاتي على أنه مراجعة منظمة وشاملة لكل نشاطات المؤسسة بناء على منظومة إدارة جودة (Quality Management System) معينة ومتعارف عليها أو بناء على أنموذج جودة متميز (model of excellence). ويضيف كل من (Thiagarajan and Zairi 1997) أن عملية التقييم الذاتي تجعل القياديين بالمنظمة قادرين على إيجاد مشاكل الجودة ومراقبتها وتحديد الموارد اللازمة لتطويرها. من جانب آخر يؤكد Sallis (2002) أن التفتيش أو الفحص (Inspection) مازال مستخدماً على نطاق واسع في مؤسسات التعليم كعملية تقييم يتم من خلالها قياس الأداء وتقييمه بناء على معايير معينة ومحددة، وعلى خلاف ذلك فإن فلسفة الجودة الشاملة تؤكد على نبذ فكرة التفتيش أو الفحص لترسيخها مبدأ التقييم الذاتي كبديل والذي ينطلق أساساً من قناعة كل العاملين وإيمانهم، وعلى مختلف الشرائع بالمنظمة بأن الرفع من مستوى الجودة مسؤولية الجميع وليست مرتبطة بفرد أو جماعة معينة للقيام بعملية الفحص.

يشير كل من (Harman and Meek 2002) إلى أن تأكيد الجودة (Quality Assurance) هو طريقة أخرى لتقييم عمليات وخدمات ونشاطات المؤسسات التعليمية وهي عبارة عن مجموعة من التدابير والإجراءات التقييمية والتحليلية والتوثيقية المنظمة تتبناها المؤسسة التعليمية لمراقبة أدائها والتأكد من تحقيق مخرجات جودة عالية أو (و) تحسين عمليات الجودة. كذلك يعد أسلوب المقارنة مع المتميزين من النظراء (Benchmarking) أحد الأساليب الفعالة في عملية التقييم الذاتي والتي يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبناه كطريقة لمقارنة خدماتها وبرامجها ونتائج أدائها مع نظرائها

المتميزين مع مراعاة شروط تبني هذا الأسلوب (Jackson, 2001). هذا يعطي الفرصة للمؤسسات بأن تتعلم وتستفيد من بعضها وذلك بالنظر إلى جوانب الاختلاف في برامجها ونشاطاتها ومخرجاتها ومستوى جودة أدائها.

من ناحية أخرى يجب استخدام أساليب وطرق فعالة في تحليل البيانات ودراساتها، والمعلومات المتحصل عليها من عملية قياس الأداء، كما يجب وصف هذا التحليل والدراسة لمثل هذه البيانات جزءاً لا يتجزأ من تحديد ومعرفة احتياجات وتوقعات زبائن المنظمة والمنتفعين بخدماها، كذلك يجب عدّها جزءاً من برنامج تطوير جودة العمليات بالمنظمة.

تطور التعليم العالي في ليبيا والجوانب المؤثرة في مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية

أ- تطور التعليم العالي في ليبيا :

في سنة 1952 عند حصول ليبيا على استقلالها لم يكن لديها الموارد البشرية المدربة والتي يمكن أن يعتمد عليها في بناء نمو البلد وتطورها (Alhawati et al. 2004). كذلك لم تكن ليبيا تفتقد إلى العناصر البشرية المدربة فقط ولكن هناك نقص شديد في مؤسسات التعليم والتدريب التي يفترض أن تقوم بتأهيل الكوادر البشرية المطلوبة فيما بعد مرحلة الاستقلال. يذكر (Salam, 1992) أن عدد المتحصّلين على شهادة إتمام الدراسة الجامعية في سنة 1951 من الليبيين أقل من عشرة، بالإضافة إلى أن هناك القليل من المدارس الثانوية ومجموع من يقوم بالتدريس بها يصل إلى 25 مدرّساً في كل التراب الليبي، وكان كل تلاميذ هذه المدارس من الذكور فقط.

تأسس التعليم العالي الليبي رسمياً في سنة 1955 عندما ولدت كلية الآداب في بنغازي كنواة للجامعة الليبية (Said, 2005; AL-Teer, 2005) وكان بها 31 طالباً كلهم من الذكور وفي السنة الدراسية 1956/1957 تأسست كلاً من كلية الاقتصاد والتجارة في بنغازي وكلية العلوم في طرابلس. وزاد عدد الطلاب في الجامعات الليبية من 31 طالباً بنسبة 0% إناث في السنة الدراسية 1955/1956 إلى 171394 طالباً وطالبة بنسبة 50% إناث في السنة الدراسية 2001/2002 (AL-Teer, 2005). انتشرت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بعد ذلك على كل التراب الليبي مما أتاح الفرصة أمام الطلاب الليبيين وبشكل متساو من الالتحاق بالجامعات.

ب- الجوانب المؤثرة في مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية

1. الجامعة المحلية واحتياجات التطور

يقول (Alhawati et al, 2004) تعرضت الجامعات العربية بما فيها الجامعات الليبية للنقد نتيجة تركيزها على الكمية دون النوعية في مخرجاتها، مما أنتج أعداداً كبيرة من الطلاب بكفاءة علمية ومعرفية متدنية. وقد وجد كل من (Alhawati et al 2004) و (Al-Teer 2006) العذر للجامعات الليبية في ذلك لأن الدولة الليبية بعد استقلالها كانت في حاجة ماسة وسريعة لكوادر بشرية لتسيير أمور البلاد في المجالات المختلفة، وتحت هذه الظروف ساهمت هذه الجامعات في نشر التعليم العام والثقافة أكثر منه التركيز على تخريج الأكفاء من الفنيين والمتخصصين. ويبدو أن الجامعات الليبية لازالت على نفس المنوال مع اكتفاء أغلب القطاعات بالكوادر المطلوبة، وفي الزيادة المضطربة لأعداد الطلاب ومعاناتها المستمرة في ضعف بنيتها التحتية ونقص الإمكانيات لم تستطع مؤسسات التعليم العالي الليبية الخروج من مأزق الكمية والانتقال إلى الاهتمام بالنوعية والعمل على تبني ثقافة الجودة ونشر برامجها بالرغم من استحداث ما يسمى «بمركز جودة مؤسسات التعليم العالي».

من ناحية أخرى يرى (Said et al 2004) مجموعة من العوائق التي تحد من الأداء الجيد للجامعات الليبية :

- زيادة عدد الطلاب المسجلين بالتعليم العالي مقارنة بعدد السكان ويرجع ذلك للتحويلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للدولة الليبية، كذلك للنظرة والمكانة الاجتماعية للتعليم الجامعي وخريجيه، كل ذلك أثر بشكل أو بآخر على جودة مخرجات الجامعات.
- حالة التوازن الاقتصادية للأسرة الليبية ساعدت الأبناء في إطالة فترة الدراسة وعدم ولوج سوق العمل مبكراً.
- النظرة الدونية لكل من التعليم المتوسط والفني والمهني والأعمال الحرفية بالرغم من مردودها الاقتصادي على الفرد والمجتمع.
- زيادة عدد الطلاب المسجلين في العلوم الإنسانية بالرغم من تراكم أعداد الباحثين عن العمل من خريجها (يشكل طلبة العلوم الإنسانية بالجامعات الليبية 65% من مجموع الطلاب).
- جُل أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الليبية وبغض النظر عن قدراتهم العلمية لم يتلقوا أي نوع من البرامج التدريبية في طرق وأساليب التدريس والتعلم الحديثة.
- غياب المعايير الخاصة باختيار عضو هيئة التدريس الجامعي، والحاجة الملحة لتعيين أعضاء هيئة تدريس لازدياد أعداد الطلاب والجامعات. كذلك اختلاف نظام الدراسة في الجامعات فمنهم من يتبنى نظام الفصل الدراسي ومنهم من يتبنى نظام السنة الدراسية أثر بشكل سلبي على إمكانية تقديم مستوى عال ومتعارف عليه من جودة نشاطات خدمية وأكاديمية. كل ذلك وغيره أدى إلى وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس غير أكفاء بمؤسسات التعليم العالي.
- غياب المعايير الثابتة في التعاقد مع الأساتذة الأجانب فتح الباب أمام أساتذة غير أكفاء لمهمة التدريس الجامعي.

إن ازدياد عدد الطلاب ليس بالضرورة دليلاً على الأداء الجيد للجامعات أو النظام التعليمي الجيد، ولكن هناك جوانب أخرى يجب أخذها في الاعتبار (Alhawati et al. 2004)، وهي: نوعية النظام التعليمي، وجودة المخرجات المقدمة، وكفاءة أداء المؤسسات التعليمية، هي جوانب رئيسية للحكم على أداء جودة المنظومة التعليمية.

2. القيادة الجامعية

مرت الجامعة الليبية في تاريخها بعدة نماذج للقيادة منها: أنموذج الإدارة الطلابية وأنموذج اللجنة الشعبية، والأنموذج الأخير هو المتبع إلى قيام ثورة 17 فبراير ويعد أعلى سلطة في الجامعة والمسؤول عن وضع الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بأهداف الجامعة، وكذلك مسؤول عن إدارة الموارد المالية واستثمارها وكل ما من شأنه مرتبط بنشاطات الجامعة الأكاديمية والإدارية (GSUSM, 2005). وبالرغم من الشكل الديمقراطي الذي يعكسه أنموذج القيادة الأخير ونظام الإدارة في الجامعات الليبية والذي يتكون من مختلف الشرائح المكونة للعملية التعليمية والإدارية بالجامعة والتي تمكنها دون استثناء من المشاركة في صناعة القرار والإشراف على تنفيذه ومع ذلك فإن قيادة الجامعة ونظامها الإداري عانى ويعاني من مجمل قضايا كانت وربما مازالت تشكل عائقاً أمام فعاليته ورفع مستوى كفاءته وبعض هذه القضايا يمكن استعراضها في النقاط الآتية:

- التغيرات المستمرة عبر مسيرته وعلى مختلف مستوياته الإدارية وتشمل القسم، الكلية، والجامعة (Alfinish et al.1998; Al-Badree, 2006; Elhees. 2008).
- التغيير في اللوائح والنظم المنظمة لإدارة الجامعة (Al-Badree, 2006).
- ضعف عمليات التوثيق الإداري والأكاديمي (Elhees. 2008).
- يُوصف من هم على رأس قيادة الجامعة بعدم مقدرتهم على فهم احتياجات الإدارات الأدنى من

- الكليات والأقسام التي ليست في نفس مجال تخصصاتهم (Elhees, 2008).
 - عدم إمام قيادات الجامعات الليبية بشكل عام بمفاهيم وفلسفات وأدوات وتقنيات وبرامج تطوير وتحسين الجودة (Elhees, 2008).
 - بروقراطية الإجراءات الإدارية تشكل عائقاً أمام الالتزام بتقديم برامج ونشاطات ذات مستوى جودة عال (Alfnish et al. 1998; Elhees, 2008).
 - غياب البرامج التدريبية الخاصة بتطوير المهارات القيادية لأعضاء قيادة الجامعة على جميع مستوياتها الإدارية (Elhees, 2008).
 - تعد عمليات الاتصال (communication processes) داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية غير فعالة والتي يتمثل بعضها في إيجاد فهم مشترك بين مختلف الشرائح بالمؤسسة حول الأهداف والغايات الموضوعية وأسلوب تحقيقها وآلياتها، وكذلك ضعف ما يسمى بعمليات التغذية الراجعة (feedback processes) والتي تشكل عنصراً مهماً لقيادة الجامعة للإمام بقضايا الإدارة الأدنى ومشاكلها والتي يمكنها من صناعة قرارات مبنية على حقائق (Elhees, 2008).
- يقول (Al-Badree 2006) يجب التأكيد على استقلالية الجامعات الليبية من خلال البعد عن فلسفة الإدارة المركزية وخاصة في الأمور المالية والإدارية، كما يجب أن تدار الجامعات الليبية من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة في جميع نشاطاتها وخدماتها وعملياتها بما فيها الأكاديمية.
3. خصائص المناهج بمؤسسات التعليم العالي الليبية

بشكل عام تتصف المناهج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الليبية بالتالي (Alfnish et al (1998) (Al-Badree (2006

- المناهج المقدمة لا تتلاءم مع المتطلبات والتحديات التي يشهدها عصر المعلوماتية.
- أغلب المناهج المقدمة من هذه المؤسسات لا تلبى حاجات المجتمع، وغير قادرة على المساهمة في حل مشكله.
- التباين بين الجانب النظري والعملي وخاصة في التخصصات التطبيقية وعلومها.
- يعتمد تصميم المنهج ووضعه في كثير من الأحيان على اجتهاد أستاذ المادة الشخصي والذي يفتقد بدوره للرغبة والطموح في تجديد معارفه وتطويرها. وهذا خلق تبايناً واختلافاً في نفس المادة العلمية التي تقدمها الكليات المناظرة.
- هناك هوة بين المناهج المقدمة وبين خطط التطور في البلاد ومشاريعها.

ويشير تقرير مجلس التخطيط العام (2000) إلى أن مناهج مؤسسات التعليم العالي الليبي يجب أن تتغير بالكامل وخاصة مناهج الدراسات العليا.

4. طرق تقييم الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الليبية

يتفق الباحث مع الكثير من الأكاديميين الآخرين ومنهم (Alfnish et al (1998; Abozakar (2000)) في أن طرق تقييم الطلاب المتبعة في مؤسسات التعليم الليبية بشكل عام بما فيها الجامعات والمعاهد العليا تتسم بالتقليدية وعدم مجاراتها للأساليب الحديثة في التعلم والتعليم. هناك القليل جداً من المؤسسات التعليمية التي تحاول خلق تنوع في طرق تقييم طلابها، وقد تنقلص هذه المحاولات إلى مستوى المادة الواحدة فقط وبجهد شخصي من أستاذ المادة، بينما تشكل الامتحانات التقليدية المتمثلة في ورقة الأسئلة (unseen exams) النمط الرئيس المتبع في تقييم الطلاب في جل مؤسسات التعليم الليبية، وهي طريقة بالرغم من بعض محاسنها مثلاً: ضمان أن الذي أجاب على أسئلة الامتحان هو الطالب نفسه وليس كما في حالة كتابة البحوث أو التقارير مثلاً (assignment) لا تضمن أن مقدم البحث أو التقرير هو من قام به بالفعل. من ناحية أخرى للاختبارات التقليدية جوانب سلبية منها:

- الطلاب يتحصلون على القليل جداً من التغذية الراجعة أو لا يتحصلون عليها على الإطلاق من الأستاذ حول تفاصيل أدائهم.
- هذا النوع من الامتحانات يشجع على التعلم السطحي من خلال طريقة حفظ المادة ثم نسيانها لحفظ المادة التالية وهكذا.
- الامتحانات التقليدية تقيس مدى مقدرة الطلاب على إجابة أسئلة الامتحان أكثر منه كيف تعلموا واستوعبوا المادة بشكل جيد.

من جهة أخرى يشير (Abozakhar 2006) إلى أن في نظام السنة الدراسية يكون الوعاء الزمني للمادة أسبوعياً ثلاث ساعات هذا يعني 90 ساعة خلال السنة الدراسية، والامتحان النهائي يأخذ ساعتين ويقيم ما نسبته 70% من إجمالي درجات المادة، وبالتالي هاتان الساعتان يمثلان ما نسبته 2.2222% من مجموع الدرجات. يضيف Abozakhar أن لهذه الطريقة عدة جوانب سلبية وهي:

- يعلم الطالب مسبقاً أن تقييمه سيأخذ ساعتين في نهاية السنة، ولذلك يؤجل المذاكرة واستطلاع الدروس إلى آخر لحظة، وهذا يعكس ضعف عملية التعلم.
- إذا كان التقييم يتم فقط في آخر السنة فإن ذلك يقود الأستاذ إلى عدم الجدية لحث الطلاب من خلال تقييمهم بشكل مستمر طوال السنة الدراسية.

يدل ذلك على أن طرق التقييم المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الليبية غير فعالة، ولهذا يجب على هذه المؤسسات البحث عن طرق وفلسفة تقييم طلابها التي من شأنها تشجيع هؤلاء الطلاب على كسب المعرفة بطرق فعالة وكفاءة عالية.

5. التدريس والبحث العلمي في الجامعات الليبية

تعدّ عملية التدريس والتعلم حجر الزاوية لأي جامعة، وتشكل المحافظة على جودة هذه العملية تحدياً مستمراً تواجهه البيئة الجامعية. إن الهدف الرئيس في هذه العملية هو تطوير قدرات الطلاب ومهاراتهم المعرفية وإعدادهم للحياة المهنية والعملية وبالتالي الأخذ بالأدوات والأساليب والتقنيات الحديثة والمتطورة لرفع مستوى جودة هذه العملية بات ضرورياً. وفي الواقع تشكل مقدرة أعضاء هيئة التدريس على إقناع الطلاب وإمتاعهم من خلال طرقهم وأساليبهم التدريسية وآليات التعلم المتبعة صلب النهوض بمستوى جودة هذه العملية.

أوضحت الأدبيات في هذا السياق أن عملية التدريس والتعلم في مؤسسات التعليم الليبية تتصف بالآتي:

- تأخذ هذه العملية طابعاً تقليدياً حيث يكون أستاذ المادة هو المحور الرئيس فيها دون إقحام الطلاب بشكل فعال (Alfinish et al, 1998). أي أن الأستاذ هو الذي يقوم بتحضير المادة العلمية والقائماً وشرح كل الملاحظات حولها ويكون الطلاب مستمعين ومسجلين لبعض الملاحظات في أحسن الأحوال وهو دور سلبي بالمفهوم الحديث لهذه العملية ويُرجع (Alfinish et al 1998) ذلك للآتي:

- ازدياد عدد الطلاب في قاعات الدرس أثر سلباً على مستوى تعلمهم واستيعابهم الفعال وقلل من فرصة حصولهم على أقصى منفعة ممكنة من أساتذتهم والتي تتمثل بشكل أساس في عدم تحقق الاتصال الفعال في وجود الازدحام داخل قاعات الدرس.
- نقص الإمكانيات المهمة والأساسية ومن ضمنها الكتب والدوريات العلمية مما دفع بأعضاء هيئة التدريس وخاصة في العلوم الإنسانية إلى استخدام الأسلوب التقليدي في تقديم المادة العلمية مما أثر على ممارسة الطلاب للجوانب العملية والدراسات الميدانية والبحوث العلمية التي تعدّ جزءاً من برنامج العملية التعليمية. إلى جانب ذلك أن جل أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الليبية وبغض النظر عن قدراتهم العلمية لم يتلقوا أي نوع من البرامج التدريبية في طرق التدريس والتعلم الحديثة وأساليبه.

- لا توجد في التشريعات واللوائح المنظمة لمؤسسات التعليم العالي الليبية جائزة أو مكافأة خاصة بالأساتذة الذين يقدمون أسلوباً متميزاً في التدريس (Elhees, 2008).
- لا تعد مؤهلات طرق التدريس من ضمن متطلبات تعيين وتوظيف أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الليبية (Elhees, 2008).

بالإضافة للنقاط 7.6.5 في الجزء (ب-1)، كل ذلك يؤكد على مؤسسات التعليم العالي الليبية أن تهتم بهذا الجانب الرئيس والمهم في العملية التعليمية وأن تسعى في توظيف الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للنهوض بجودة هذا الجانب.

أما فيما يخص جانب البحث العلمي فيؤكد العديد من الباحثين الليبيين (Alfnish et al (1998); and Al-Badree (2006); and Al-Teer (2006) أن الجامعات الليبية لم تؤسس قاعدة للبحث العلمي بعد بالأسلوب المتعارف عليه ويضيف (Hamed (2006) أن معظم الأبحاث التي تجرى في الجامعات الليبية هي من صنف الأبحاث العلمية التدريسية كأطروحات الماجستير والدكتوراه والتي يتدرب من خلالها الطلاب على مبادئ البحث العلمي وأساسه. أما ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس من أبحاث علمية في صورة ورقات هي في مجملها لغرض الإيفاء بمتطلبات الترقية الأكاديمية وبالتالي فإن أهداف هذه الأبحاث وبشكل عام ليست نابعة من الحاجات الحقيقية للمجتمع.

ومن ناحية أخرى يشير كل من

Alfnish et al (1998); and Al-Badree (2006) (Alhawwat (1996) إلى مجموعة من القضايا التي تواجهها برامج الدراسات العليا في الجامعات الليبية:

- تفتقد برامج الدراسات العليا بالجامعات الليبية لوضوح الفلسفة والأهداف.
 - النقص في الإمكانيات الضرورية اللازمة لهذه البرامج وتشمل التمويل المالي اللازم، المعامل والتجهيزات والمعدات الخاصة بالأبحاث، والدوريات والمجلات والمصادر العلمية المتنوعة.
 - يعتمد قبول طلاب الدراسات العليا على معيار الدرجات فقط ولا يؤخذ في الاعتبار رغبات الطلاب ومهاراتهم، كذلك لا يتم تقييم الطالب من ناحية قدرته وجاهزته للانخراط في برامج الدراسات العليا.
 - تعاني لوائح برامج الدراسات العليا ونظمتها من التغيير المستمر.
 - لا تعكس لوائح برامج الدراسات العليا ونظمتها حالة البيئة الأكاديمية والاجتماعية الليبية وظروفها لأن معظمها انبثق من تبني بعض اللوائح والنظم الخاصة ببعض جامعات الدول المتقدمة والتي تعكس في مجملها وجهات نظر الأكاديميين الليبيين خريجي هذه الجامعات وقناعاتهم.
 - بغض النظر عن اختلاف طبيعة المجالات العلمية التي تقدمها برامج الدراسات العليا هناك فروق متباينة في طرق تقييم أداء طلاب الدراسات العليا.
 - تباين ما تقدمه برامج الدراسات العليا مع احتياجات المجتمع الليبي ومتطلباته الأمر الذي أدى إلى عدم مشاركة هذه البرامج بشكل فعال في حل الكثير من المشاكل والقضايا التي يواجهها المجتمع.
- ويقول مختار الحبيص (2010) إن الجامعات الليبية لم تقدم المرونة المطلوبة في تنوع الجداول الزمنية لبرامج الدراسات العليا لئتمكن أكبر عدد ممكن من الراغبين من الخريجين وغيرهم من المشتغلين بالمؤسسات الأخرى من الانخراط في هذه البرامج، كما تعد الرسوم الدراسية الخاصة بهذه البرامج مرتفعة نسبياً مما يشكل ضغطاً مالياً على منتسبي هذه البرامج.

مما تقدم نرى أن هناك قصوراً في التخطيط واستراتيجية الأهداف لبرامج الدراسات العليا ومن ثم يجب التركيز بشكل فعال على بناء استراتيجية واضحة المعالم لكل الشرائح ذات العلاقة وأن يراعى فيها مواكبة التطور التكنولوجي وروح العصر وأن تنبثق من حاجات المجتمع الليبي المستقبلية وتوقعاتهم.

6. مؤسسات التعليم العالي الليبية وسوق العمل

يقول (Swafy and Ghatass (2003) إن أنظمة التعليم في الدول النامية تكاد تتفق على التركيز في فلسفتها التعليمية على منح الشهادات دون الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات والمعارف لدى الطلاب وهو ما يسمى "بمرض الدبلوما"، ولذلك نجد أغلب الدول النامية تعاني من مشكلة البطالة المتعلمة. وهذا يدل على أن هناك هوة بين برامج التعليم المقدمة من مؤسسات التعليم العالي وما يحتاجه سوق العمل، ومؤسسات التعليم الليبية ليست بمعزل عن ذلك.

ويخلص (Porter and Yergin (2006) المشكلة الليبية بقولهما:

بالرغم من قلة المعلومات المتوفرة حول هذا الموضوع إلا أنه من الواضح أن التعليم في ليبيا يعاني من مشاكل في جودة أدائه، هناك جانبان لهذه المشاكل: الأولى هي في المدخلات وتشمل المناهج، والمدرسين، والبنية التحتية التعليمية والثانية عدد من القضايا التركيبية والتي تشمل غياب المعايير، وغياب كيان مركزي مسؤول عن التخطيط والمراقبة، وغياب الشخص المناسب في المكان المناسب، وهناك عجز في بعض موارد مجالات معينة.

والجدير بالذكر أن على مؤسسات التعليم العالي الليبية التركيز والاهتمام باحتياجات الطلاب وآرائهم وتوقعاتهم والأساتذة وأرباب الأعمال ومن له علاقة بهذه المؤسسات من قطاعات المجتمع المختلفة، ومن جانب آخر على هذه المؤسسات أن تكون واعية ومدركة بإمكانية تناقض آراء ووجهات نظر وتوقعات هذه المجموعات وبالتالي يجب أن تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على وضع الأولويات وترتيبها والتوقعات لهذه المجموعات وربطها بأهداف وغايات وقيم المؤسسة التي تسعى لتحقيقها مما يسمح لمؤسسات التعليم بتطوير وتحسين جودة برامجها وخدماتها دون تناقض مع مصلحة تلك المجموعات بشكل عام.

مفهوم ونماذج الجودة في التعليم العالي

أ - مفهوم الجودة في التعليم العالي

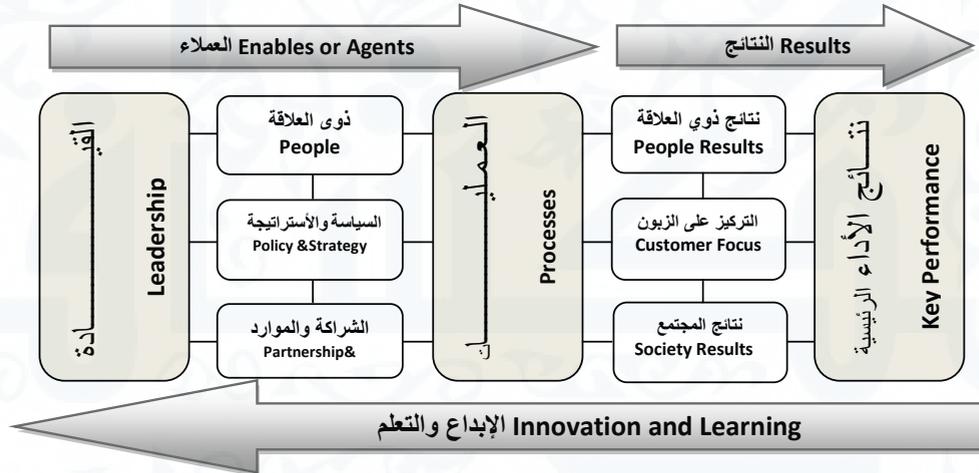
ليس هناك تعريف محدد لمصطلح "الجودة" (Martin, 1993)، يتسم مفهوم الجودة بالغموض لاعتماده بشكل أساسي على الفهم الشخصي لمستهلكي المنتجات والمستفيدين من الخدمات التي تنتجها وتقديمها المؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة. من ناحية أخرى ثبت أن إمكانية تعريف مصطلح الجودة في التعليم العالي يشكل تحدياً للمهتمين بهذا الجانب في القطاع. يقول كل من (Cheng and Tam (1997 أن مفهوم الجودة في التعليم هو مفهوم غامض وجدلي، وفي نفس السياق يضيف كل من (Campbell and Rozsnyai (2002 أن مفهوم الجودة عُرِف بعدة طرق منها:

- الجودة كتفوق وتميز (quality as an excellent) وهو العرف الأكاديمي التقليدي الذي تطرحه المؤسسة على أن تكون أهدافها هي الأفضل مثل جامعتي كمبردج وهارفرد.
- الجودة كأخطاء صفرية (quality as zero errors) وهو مفهوم نابع من البيئة الصناعية ويعكس التماثل في المنتجات والموصفات وهو عام لا يلائم البيئة التعليمية لأنه لا يتوقع أن يكون خريجو/مخرجات المؤسسة التعليمية متماثلة.
- الجودة كلائمة للغرض أو الأغراض ((fitness for purpose (s) وهو يتطلب أن تكون الخدمة والمنتج ملائمة لاحتياجات الزبون ومتطلباته ورغباته وهو في بعض جوانبه لا يلائم البيئة التعليمية فمثلاً المنهج أو الامتحانات لا تفضل على رغبة الطالب (الزبون).
- الجودة كأسلوب تحول (quality as transformation) يركز بشكل رئيس على المتعلمين لتزويدهم بمهارات ومعارف متنوعة تمكنهم من العمل بكل ثقة في بيئة المعرفة.
- الجودة كمدخل (quality as threshold) ويعني أن يتم تحديد معايير ومقاييس معينة،

- والمؤسسة التي تصل لتطبيق هذه المعايير يمكن عدّ ما تقدمه عالي الجودة لأن تطبيق هذه المعايير يعدّ مدخلا للعمل على تحسين مستوى الجودة.
- والجودة كقيمة للمال (quality as value for money) وتعدّ المسؤولية مركز هذا التعريف حيث تكون المؤسسة هي المنوطة بالتحكم بالميزانية المخصصة وبالتالي مسؤوليتها ومحاسبتها أمام المجتمع فيما حققته من مستوى جودة خدماتها.
 - والجودة كأسلوب دعم أو تطوير (quality as enhancement or improvement) يؤكّد على السعي لتحقيق التحسن المستمر ويرتكز بالأساس على ثقافة الأكاديميين ومعرفتهم وفلسفتهم لتحقيق ذلك، أي أن الأكاديميين وحدهم القادرون على كيفية تحقيق الجودة ومتى.
- هذه التعريفات انبثقت من تطبيقات لأساليب مختلفة وتعكس فهماً متنوعاً لمفهوم الجودة. من ناحية أخرى تُعرّف اليونسكو في أحد تقاريرها مفهوم جودة التعليم كالآتي (UNESCO، 1998):
- ”مفهوم الجودة في التعليم العالي يتصف بتعدد الأبعاد بحيث يشمل كل مهامه ونشاطاته: التدريس والبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، والمناهج الدراسية، والمشتغلين بالمؤسسات التعليمية، والطلاب، والبنية التحتية والبيئة الأكاديمية مع التركيز على تطوير المعرفة من خلال البحث العلمي“.
- نستنتج من ذلك أن لمصطلح الجودة مفهوماً غير واضح المعالم وليس من السهل وضع تعريف محدد ونهائي له بالرغم من أن جل المهتمين لديهم فهم طبيعي لمعنى الجودة ولكن دائماً هناك صعوبة في صياغته (Green، 1994).

ب- نماذج الجودة في التعليم العالي

ستدرس الورقة في هذا الجزء نموذجين رئيسيين من نماذج الجودة، باختصارهما: أنموذج الأعمال المتميزة الأوروبي لإدارة الجودة ((European foundation for Quality Management-EFQM) والأنموذج الأمريكي مالكم بلديج للجائزة الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige national Quality Award-MBNQA)) لأنهما استخدمتا بشكل واسع في مؤسسات التعليم العالي في كل من أمريكا وأوروبا. كما نتعرض إلى بعض النماذج الأخرى المصممة من قبل بعض الجامعات والكليات الخاصة بها. الشكل 1- يوضح أنموذج الأعمال المتميزة الأوروبي لإدارة الجودة:



شكل - 1 أنموذج الأعمال المتميزة الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) (المصدر: 1) HEFCE، 2005:

طورته بعض الشركات الصناعية ومؤسسات أعمال أوروبية كأنموذج لتقييم الأداء الذاتي وقد استعان به العديد من مؤسسات التعليم العالي مع مراعاة الفروق بين البيئتين بما فيها استخدام المصطلحات الخاصة بالبيئة التعليمية. يوضح (Pupius 2000) كيف يمكن استخدام هذا الأنموذج في التعليم العالي:

- توجيه النتائج (Results Orientation): أهمية التركيز على التوازن: بحيث لا يكون التأكيد على المخرجات الأكاديمية أو نتائج تأكيد الجودة فقط ولكن يجب التركيز أيضاً على خبرة الطلاب والأساتذة ومدى تأثيرها على مجتمع بيئتهم التعليمية من خلال الاستبيانات الدورية الخاصة بهم.

- التركيز على الزبائن (Customer Focus): في التعليم تشمل كلمة زبائن: الطلاب، وأرباب الأعمال، والأباء، والأعمال، والمجتمع المحلي، والوكالات المحلية والإقليمية، والكيانات الداعمة للبحث العلمي. والولاء يقاس بمدى عمل كل هذه الشرائح من خلال التكامل فيما بينها ليجل المؤسسة أفضل.

- القيادة والثبات في اتجاه التحسين المستمر (Leadership and Constancy of Purpose): وهذا يتعلق بتطابق الفعل بالقول من قبل القياديين وإحياء القيم بالمؤسسة. ويشمل القياديين كل أعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، كما على المؤسسة تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من قبل كل الشرائح بما فيهم الطلاب.

- الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by processes and Facts): عند تبني المؤسسات هذا المفهوم تبدأ في التعرف على العمليات الرئيسية ونماذجها وكيف تربطها مع مكونات الهيكلية العامة للمؤسسة مثل الكليات والأقسام، كما يتم تحديد من يدير كل عملية من هذه العمليات إلى جانب تحديد المعايير لها بالإضافة إلى وضع إطار عمل لعملية القياس والتقييم.

- إشراك العناصر البشرية وتطويرها (People Development and Involvement): تعد الثقة شيئاً أساسياً لضمان عمليات فعالة، كما يتم إشراك العناصر البشرية وإقحامها في العمليات والنشاطات من خلال فرق العمل التي تقوم وتعمل على تحسين مستوى جودة العمليات، كذلك من خلال فرق المراجعة التي تساعد في تقييم العمليات ومراجعتها وتقديم التغذية الراجعة لضمان عمليات التحسين المستمر... الخ.

- التعلم المستمر، الإبداع والتحسين (Continuous Learning, innovation and Improvement): هذه المنهجية تغرس مبدأ التقييم الذاتي حيث تستطيع المؤسسة التعلم من نتائج التغذية الراجعة وذلك بمراجعة تأثير الاستراتيجيات والأفعال، ومدى تأثير التغيرات والانحرافات التي تحدث في النتائج وكذلك تقييم الأداء بالنسبة للأهداف والمقارنة مع النظراء المتميزين (benchmarking).

- تطوير الشراكة (Partnership Development): وهي تهتم بتطوير التعاون والشراكة مع الكليات أو الجامعات المناظرة وأيضاً مع مؤسسات الأعمال وباقي المنظمات المحلية.

- المسؤولية الاجتماعية أو الشعبية (Public Responsibility): هذا الجانب يركز على التعريف بدور المؤسسة التعليمية في المجتمع وكيف يمكن أن تساهم في الرقي بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي والرفع من مستوى جودة حياة الناس بشكل عام.

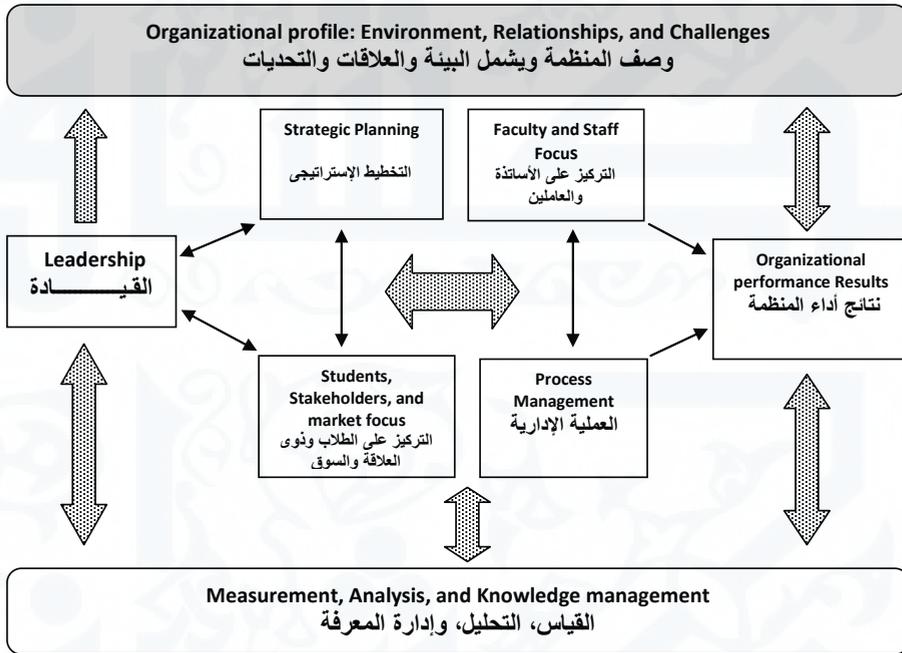
هذا الأنموذج تستخدمه المؤسسات مبدئياً للتعرف على الإنجازات التي تم تحقيقها من خلال مفهوم التقييم الذاتي، الأمر الذي يمكنها من رؤية جوانب التطور في جودة أداؤها، كذلك جوانب القصور فيها والتي تعكسها عمليات التحسين المستمر وهي إحدى أهم الأهداف الرئيسية لتبني المؤسسات المختلفة لهذا الأنموذج، بالإضافة لاستخدام الأنموذج من قبل المؤسسات للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة.

من ناحية أخرى يوضح شكل - 2 الأنموذج الأمريكي ما لكلم بلدرج للجائزة الوطنية للجودة- المعايير التعليمية (MBNQA-Education Criteria, 2004)، ويتكون إطار عمل هذا الأنموذج من

سبعة جوانب وهي نفس الجوانب التي يمثلها الأنموذج الخاص بمؤسسات الأعمال مع مراعاة الفروق بين البيئتين التعليمية والأعمال بما فيها المصطلحات المستخدمة، ويرجع السبب في ذلك حتى يكون الأنموذج صالحاً لأن تتبناه مختلف المؤسسات.

صمم هذا الأنموذج (شكل - 2) لمساعدة المؤسسات التعليمية للوصول إلى إدارة أداء كل مكونات المؤسسة بشكل كلي وتكاملي والذي ينعكس بدوره على:

- العمل المتواصل على إيصال القيم التي تساهم في رفع مستوى جودة التعليم إلى كل من الطلاب وذوي العلاقة.
- تحسين فعالية كل الأمور التنظيمية بالمؤسسة وقدراتها.
- التعلم على المستويين الشخصي والمؤسسي.



شكل - 2 الأنموذج الأمريكي ماكلم بلدرج للجائزة الوطنية للجودة-المعايير التعليمية (المصدر: MBNQA، 2004:5)

ثلاثة دروس يمكن تعلمها من هذا الأنموذج (Hodgetts, 1993).

أولاً: ليس هناك وصفة محددة لتحقيق جودة عالية ولكن الفائزين بجائزة ماكولم بلدرج استطاعوا الوصول للتكامل بين التكنولوجيا والمهارات الإدارية وبرامج التدريب والسياسات الفعالة للموارد البشرية لإرضاء كل من لهم علاقة بالمؤسسة (الزبائن) بكفاءة وفعالية، وتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم.

ثانياً: يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة بشكل واسع داخل المؤسسة فكل عمليات تطوير النشاطات وتحسينها تندرج تحت العنوان الكبير «الجودة».

ثالثاً: أن الجودة ليست الهدف الوحيد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه بل السعي إلى أبعد من ذلك وهو تحسين مستوى المسؤولية في كل كيانات المؤسسة ومستوياتها.

كما تساعد المعايير في هذا الأنموذج المؤسسات في القدرة على الاستجابة للتحديات الحالية والتي تشمل على الحاجة لخلق قيم للطلاب وكل من له علاقة بالمؤسسة، التأكيد على الانفتاح والشفافية في كل العمليات والنشاطات ومن بينها نتائج تقييم أداء المؤسسة. إضافة إلى ذلك أن هذه المعايير تساعد المؤسسات على الرفع من قدرتها على وضع التكامل بين مواردها وأساليبها المتبناة، وتحسين الاتصال، وتحسين الإنتاجية والفعالية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من جانب آخر هناك بعض النماذج الأخرى مثل:

1 - أنموذج جامعة (Wisconsin-Madison) ويحتوي على الخطوات الآتية:

- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتدريبه على كل ما يخص مفاهيم الجودة وطرقها وتقنياتها وأدواتها.
- صياغة رسالة المؤسسة والأهداف إلى يجب تحقيقها.
- تحديد العمليات الرئيسة وتعريفها.
- وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الرئيسة.
- البدء في تنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الأساسية.
- تدريب العاملين وبشكل مستمر داخل المؤسسة التعليمية على مفاهيم وطرق الجودة الشاملة.
- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

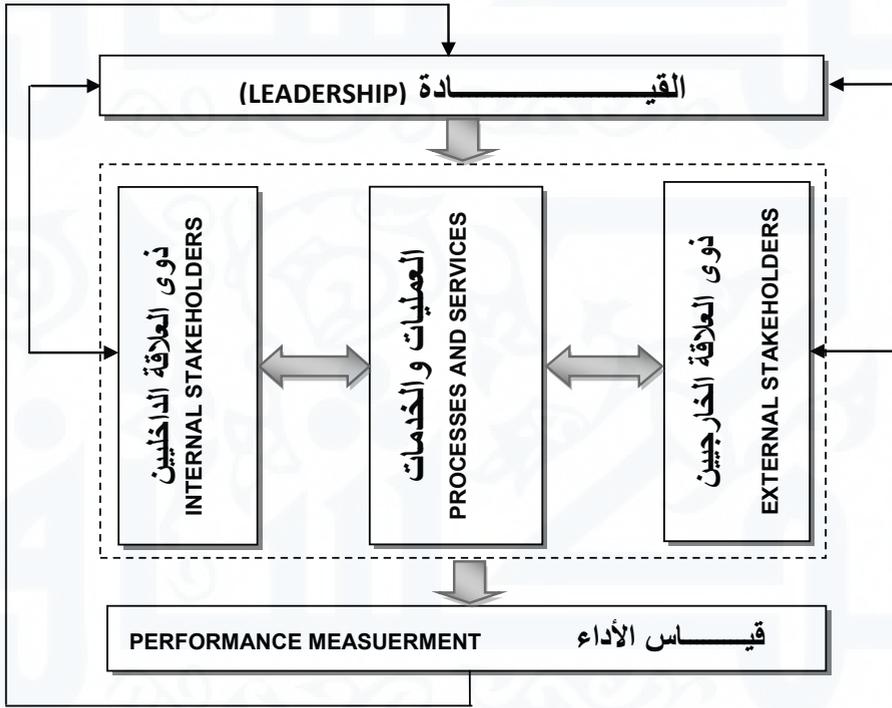
2 - نموذج كلية Babson ويتكون من الخطوات الآتية:

- تحديد وتعريف المخرجات.
- تحديد الزبائن والتعرف على متطلباتهم.
- ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة.
- وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.
- وضع مقاييس الأداء.
- تقييم إمكانية القيام بالعمليات المطلوبة.
- تقييم النتائج.
- وضع جدول للمراجعة الدورية.

يتضح من الأنموذجيين الأخيرين أنها تعكس جوانب من فلسفة الجودة الشاملة، وتركز بشكل أساس على الاهتمام بالزبائن على مختلف شرائحهم، كذلك تولي اهتماما بتدريب العاملين بشكل يضمن معه استيعابهم لمفاهيم الجودة وبرامجها وكيفية تحقيقها بالطرق الفعالة.

3 - أنموذج لتطوير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الليبية

يقدم مختار الحيص (2010) هذا الأنموذج المكون من خمسة عوامل رئيسة يرى الباحث أنها تشكل إحدى عوامل النجاح التي تساهم في رفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم الليبية



شكل - 3 المخطط الصندوقي لأنموذج تحسين جودة البرامج وتطويرها والخدمات المقدمة من مؤسسات التعليم العالي اللببية (المصدر: مختار الحيص، 2010:101).

هذه العوامل هي القيادة-ذوو العلاقة الداخليون-ذوو العلاقة الخارجيون- العمليات والنشاطات (عمليات التدريس والتعلم-النشاطات البحثية والاستشارية)- قياس الأداء. ويؤكد الباحث على أن أهمية هذا الأنموذج تكمن في التعامل مع عناصره بشكل متساو من ناحية الأهمية؛ أي إن إعطاء الأهمية لأحد عناصره على آخر يخل بالترايط بين عناصره كما يقلل من جانب الشمولية والتكاملية التي يعكسها هذا الأنموذج. من خلال علاقة هذه العوامل نرى أن على القيادة لعب دورها في وضع الخطة والرؤى الواضحة وخلق قيم متجددة للمؤسسة.

كذلك يؤكد الباحث في هذا الأنموذج على أهمية العلاقة ليست فقط المتبادلة بين القيادة وذوي العلاقة الداخليين والخارجيين بل والمستمرة، حيث يستطيع الأعضاء من الطرفين مناقشة القضايا المشتركة التي تفضل الاتصال وتعزز التطور الذي ينبع من فهم أعمق لاحتياجات البيئات التي يمثلها الطرفان.

من جانب آخر يجب أن يُنظر لعمليات قياس الأداء على أنها ركن أساس في تطوير مستوى الجودة المستمر وعلى القياديين إيجاد أفضل الطرق وأنسبها لتفسير البيانات والمعلومات وتحليلها، والتي من المفترض أن تعكس الصورة الواقعية لما يجري، كذلك العمل على نشر النتائج بكل شفافية لتكون في متناول كل من له علاقة بالمؤسسة؛ الأمر الذي يساعد في مراقبة العمليات والبرامج المقدمة من المؤسسة التعليمية وهذا يتيح الفرصة أمام قياديين المؤسسة لرؤية أنفسهم بعيون الآخرين.

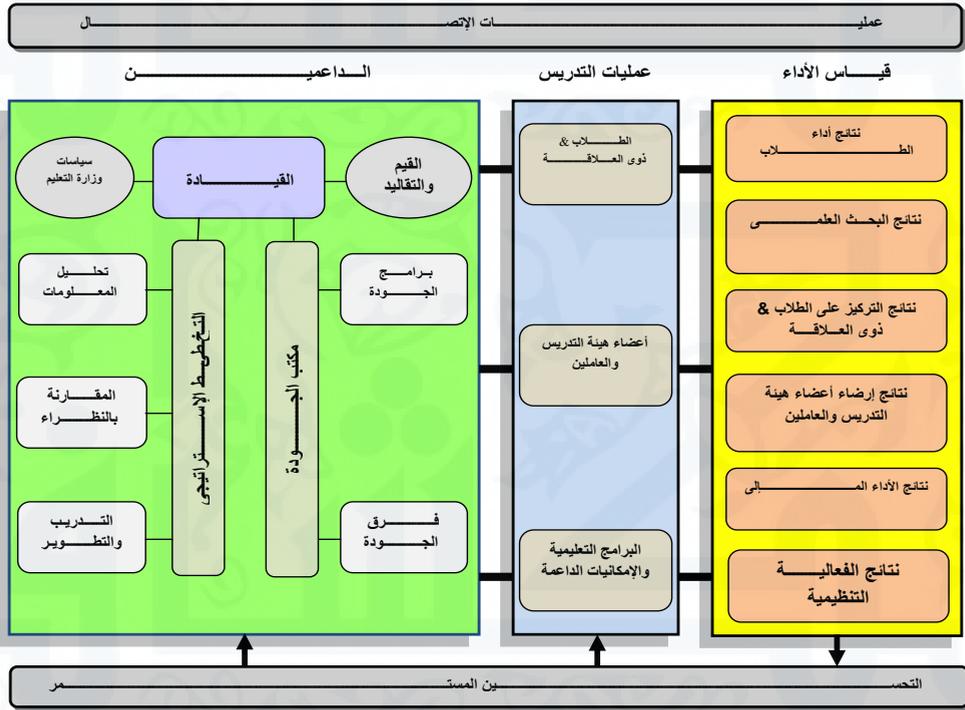
يتضح مما سبق عرضه من تجارب متمثلة في بعض النماذج لتطوير جودة أداء المؤسسات التعليمية وتحسينها والتي تعكس الجوانب والعناصر المؤثرة والرئيسية والشاملة التي يراها مصممو هذه النماذج بأنها تلعب دوراً أساسياً ومهماً في هذا الشأن. ومن هذا المنطلق وبالإضافة إلى ما تم عرضه من جوانب عديد لقضايا الجودة في مؤسسات التعليم العالي الليبية؛ عليه يقدم الباحث مقترح مدخل شامل يساعد القياديين في هذه المؤسسات وكذلك المهتمين بقضايا الجودة بمختلف شرائحهم ومواقعهم في فهم أعمق لمفهوم الجودة والإلمام بأهم جوانبها وعلاقة هذه الجوانب ببعضها.

مقترح مدخل لرفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية

قبل البدء في تقديم العناصر الرئيسية لهذا المدخل لا بد من التأكيد على جوانب مهمة وأساسية لإنجاح برنامج الجودة في أي مؤسسة تعليمية ليبية تتطلع لتبني أي برنامج جودة تطور من خلاله عملياتها ونشاطاتها، وتتمثل هذه الجوانب في الآتي:

- إن وعى قيادة المؤسسات وإيمانهم وقناعتهم بأهمية تبني برنامج للجودة وحاجتهم له يساعد في رفع مستوى أداء المؤسسة يعدّ عنصراً أساسياً لإنجاحه، ويشكل الالتزام بكل ما يخص هذا البرنامج من طرف قادة المؤسسة المحور الرئيس لهذا الجانب.
- على قيادة المؤسسة الأخذ في اعتبارها أن تبني أي برنامج لتطوير الجودة هو مسألة استراتيجية يجب أن تتم دراستها بشكل جيد وأن ترصد لها الإمكانيات والموارد البشرية والمالية اللازمة والتخطيط السليم والمتابعة المختصة من خلال التحسين المستمر المبني على التقييم المستمر. ومن ناحية أخرى لا يمكن لقيادة المؤسسة عدّ الجودة مجرد ظاهرة أو موجة عصرية يتم ركوبها لإشباع نمط من أنماط التقليد الأعمى الذي ينتهي دائماً إلى شكل من أشكال الملل والرتابة التي تفضي إلى ترك الاهتمام بهذا البرنامج ثم الإهمال التام.
- إن من أهم عوامل نجاح هذا البرنامج وقبوله هو تغيير الثقافة السائدة داخل بيئة المؤسسة. تحقيق هذا الهدف ليس بالأمر الهين والسهل كما أوضحت الكثير من الأدبيات في هذا الشأن، بل يشكل أصعب مرحلة قد يمر بها تبني أي برنامج جديد للجودة وذلك من خلال مقاومة المشككين وصعوبة استيعاب الأفكار والرؤى الجديدة والالتزام بالمفاهيم والأساليب التي سيطررها برنامج الجودة والتي بدورها تلعب دوراً أساسياً في تغييرها ما هو قديم وما تم التعود عليه والتعامل معه. لا شك أن تغيير الثقافة السائدة ينطوي على صعوبة كبيرة ولكنه ليس مستحيلاً، ومن جهة أخرى فإن برامج التدريب والتعليم الداعمة لنشر ثقافة الجودة تلعب الدور المهم والرئيس في تغيير الثقافة السائدة والتمهيد لإنجاح أي برنامج للجودة.

(الشكل - 4) يمثل المخطط الصندوقي العام للمدخل المقترح لرفع مستوى أداء جودة مؤسسات التعليم العالي الليبية، وكما هو موضح بالشكل يتكون هذا المدخل من خمسة عناصر رئيسية هي عمليات الاتصال - الداعمين - عمليات التدريس والتعلم - قياس الأداء والنتائج - التحسين المستمر. وينقسم كل من العنصر الثاني والثالث والرابع إلى مجموعة من الجوانب المهمة والتي يشكل أخذها في الاعتبار جوهر عملية رفع مستوى جودة العمليات والنشاطات التي تقدمها المؤسسة وتحسينها. كما يشكل الترابط بين العناصر الرئيسية للمدخل البعد التكاملي فيما بينها لما ينطوي عليه من أهمية في تعزيز الجوانب المكونة لهذه العناصر وتقويتها وتفاعلها. من ناحية أخرى يجب التعامل مع عناصر المدخل المقترح بشكل جماعي ولا يفضى التعامل مع عناصره بشكل منفرد إلا إلى عدم الوصول إلى أي نتيجة أو في أحسن الأحوال إلى نتائج مبتورة لأنه من الضروري أن يتم التعامل مع قضايا الجودة بشكل شامل ومتكامل.



شكل - 4 المخطط العام للمدخل المقترح لرفع مستوى أداء جودة مؤسسات التعليم العالي الليبية

1 - عمليات الاتصال:

تلعب عمليات الاتصال دوراً مهماً في التأثير على آراء الآخرين وأفكارهم وتوجهاتهم، ولذلك فإن عمليات الاتصال المباشر والمفتوح بين كل أعضاء المؤسسة من شأنها أن تقوي وتدعم المبادئ والمفاهيم والأفكار الخاصة ببرامج الجودة. كذلك بالاتصال الفعال يمكن تجاوز كل المعوقات التي تحد من إنجاح برنامج الجودة وتفعيل نشاطاتها من خلال دعم عمل الكيانات المختلفة داخل المؤسسة في اتجاه تحقيق أهداف برنامج الرفع من مستوى جودة المؤسسة (انظر المبحث الثاني فقرة - ب 2).

ولذلك فإن على مؤسسات التعليم العالي الليبية التحلي على أسلوب الاتصال في الإدارة التقليدية والذي يتضمن اتجاهها واحداً وهو من أعلى إلى أسفل وتبني الأسلوب الحديث الذي يؤكد على أن تكون عمليات الاتصال في جميع الاتجاهات حتى تشمل كل كيانات المؤسسة وشراحتها من خلال خلق شبكة متكاملة يتم بها وفيها مشاركة وتبادل الأفكار والرؤى والمعلومات والمعارف على أن تشمل هذه الشبكة كذلك مؤسسات الأعمال والصناعة ومؤسسات المجتمع الأخرى ذات العلاقة.

2 - الداعمين:

يتمثل هذا العنصر في القيادة - سياسات وزارة التعليم والتي تمثل سياسة الدولة في التعليم العالي - القيم والتقاليد الأكاديمية - التخطيط الاستراتيجي والجوانب الرئيسية الداخلة في دعمه (تحليل المعلومات - المقارنة بالنظراء - التدريب والتطوير) - مكتب الجودة والمشرف بشكل مباشر على برامج الجودة وآليات تنفيذها وكذلك تكوين فرق الجودة وتدريبها وتوجيهها داخل المؤسسة.

• القيادة:

ذكر مختار الحيص (2010) بعض النقاط التي تحد من فعالية القيادة في مؤسسات التعليم العالي الليبية (كذلك انظر المبحث الثاني فقرة- ب النقطة الثانية). كل هذه المسائل وغيرها تشكل عائقاً أمام قيادة الجامعة من إمكانية تفعيل دورها ومنعها من لعب دورها الصحيح في التخطيط والقيادة الناجحة والتي تتمثل بشكل مختصر في وضع الطرق والسبل التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة وكل ما يمكن أن يركز على تحسين خدمة الطلاب وخلق مناخ وبيئة تعليمية تهتم وتلبي توقعات كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وذوي العلاقة من مؤسسات وقطاعات الدولة المختلفة. كما يجب أن تكون قيادة المؤسسة التعليمية قادرة على خلق توازن بين احتياجات كل من ذوي العلاقة الداخليين (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس- الطواقم المساعدة والموظفين) وذوي العلاقة الخارجيين (أرباب الأعمال- الأسر- قطاعات الدولة المتنوعة). كذلك على القيادة وضع الاستراتيجيات والمنظومات والطرق التي من شأنها تحقيق الأداء المتميز وخلق الإبداع وبناء المعرفة والقدرات.

• القيم والتقاليد الأكاديمية

للجامعات عموماً تقاليداً وقيماً أكاديمية العميقة والتي يجب مراعاتها ودراستها عند تبني برامج تطوير الجودة وتحسينها حتى لا تشكل عائقاً أمام تلك البرامج، فمثلاً الخوف من تحول بعض القضايا التي تطرحها برامج الجودة إلى معايير ملزمة دون توفر قناعة مسبقة لهذا التحول- الحد من الحرية الأكاديمية والتي تعد من ركائز الثقافة الأكاديمية والتي تشمل حرية البحث العلمي، وتحديد المناهج، وطريقة التدريس، وحرية تحديد عضو هيئة التدريس لساعات محاضراته، وتحديد طرق تقييم الطلاب، والعلاقة مع الآخرين والتي تضم طرق التخاطب والاتصال مع الطلاب والمؤسسات والأفراد من ذوي العلاقة بالبيئة الأكاديمية. من ناحية أخرى تشير الكثير من الأدبيات في هذا السياق إلى أن من أهم الأسباب التي دعت قطاعاً واسعاً من الأكاديميين لاختيار هذه الوظيفة هي مساحة الحرية الشخصية والأكاديمية المتاحة فيها. وبالتالي يجب الأخذ في الاعتبار هذه الجوانب وغيرها التي ترتبط بشكل أو بآخر بقضية التقاليد والأعراف الأكاديمية عند تبني برامج تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية العليا.

• سياسات وزارة التعليم (تمثل سياسة الدولة بشكل عام)

تعد سياسة وزارة التعليم والمتمثلة في الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بكل جوانب العمليات والنشاطات التعليمية والبحثية من أهم العناصر الأساسية في أي برنامج يتم تبنيه للنهوض بمستوى جودة أي مؤسسة تعليمية للأسباب الآتية:

- أ- إن أغلب الجامعات الليبية هي جامعات عامة ويتم تمويلها من الدولة وبالتالي يكون التأثير واضحاً على سياسات الجامعات من هذه الناحية. من جانب آخر الجامعات الخاصة هي الأخرى تتأثر بشكل ما بسياسة الدولة من ناحية نظم الاعتراف ومتطلبات التأسيس والمتابعة وغيرها من الإجراءات والجوانب ذات العلاقة وإن كانت بشكل أقل منه في الجامعات العامة.
- ب- يلعب مركز ضمان الجودة والتابع لوزارة التعليم (والذي يجب أن يكون مستقلاً في كل عملياته عن أي طرف بما في ذلك وزارة التعليم) دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات التعليمية العليا في نشر ثقافة الجودة والزمها للسعي وراء الحصول على كل من الاعتراف المؤسسي والبرامجي.
- ج- تعد الدولة الليبية بمختلف قطاعاتها المستوعب الأكبر لمخرجات التعليم العالي، ومن خلال الخطط التي تضعها يتم الربط بين هذه المخرجات واحتياجات تلك القطاعات من القوى العاملة. وكنتييجة لذلك كله نجد من الأهمية بمكان الأخذ في الاعتبار سياسة الدولة وما تطرحه من استراتيجيات وخطط فيما تقدمه أي مؤسسة تعليمية عال من خلال برنامج الجودة الذي تتبناه.

• مكتب الجودة

لابد من تكوين كيان يهتم بتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية، ولقد اتخذت العديد من الجامعات في الدول المتقدمة مكاتب للجودة للإعداد والاهتمام ببرامج تطوير جودة أداء العمليات والنشاطات التي تقدمها المؤسسة وتحسينها، والذي يتضمن أيضاً مراقبة أداء المؤسسة وقياس مدى فعالية هذه العمليات والنشاطات، كذلك نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال المحاضرات والنشرات ووسائل الاتصال الفعالة مع كل الشرائح ذات العلاقة داخل المؤسسة وخارجها. بالإضافة إلى مهمة تدريب فريق الجودة وإعداده والذي يكون مسؤولاً على تنفيذ الجوانب المتعددة لبرنامج الجودة بالمؤسسة ورعايتها. فريق الجودة يجب أن يضم أعضاء من مختلف شرائح المؤسسة ومستوياتها (cross-functional team) بحيث يخلق هذا التنوع تكاملاً بين هذه المستويات ليعكس بدوره شمولية الاهتمام بكل ما يخص المؤسسة. من ناحية أخرى يجب أن تدعم قيادة المؤسسة وبشكل مباشر مكتب الجودة وعد تحسين الجودة نشاط مستمر لا يتوقف يقوم به مختصين في إدارة الجودة.

• التخطيط الاستراتيجي

تشير (2010 - 2009 MBNQA) إلى أن مصطلح الاستراتيجية في هذا السياق يجب أن يفسر بشكل واسع بحيث يمكن أن يُبنى حول أو يقود إلى أي أو كل من الآتي: إضافة خدمات وبرامج أو إلغاؤها؛ إعادة توجيه الموارد؛ التعديل في اللوائح؛ استخدام التقنيات؛ التغييرات في المعايير المتبناة؛ خدمات التغييرات الجديدة؛ التحديات الجغرافية؛ الدعم المالي؛ أولويات البحث العلمي؛ الشراكات والتحالفات الجديدة؛ العلاقات الجديدة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين أو المتعاونين، كذلك ما يمكن توجيهه من موارد وإمكانيات لتلبية حاجات مجتمع أو جماعة جديدة.

بالإضافة لذلك على قيادة الجامعة العمل لتطوير: العمليات والأهداف الاستراتيجية، خطط عمل تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة والتي يمكن من خلالها الاستجابة للتغيرات الاستراتيجية القصيرة والطويلة المدى، تحديد الاحتياجات الرئيسية لكل من الطلاب وذوي العلاقة بالمؤسسة انظر (مختار الحيص، 2010)، كذلك العمل على تعزيز أداء الجامعة وتقويته وتوظيف كل الخطط بفاعلية لتستفيد منها كل الأقسام والوحدات بالجامعة في ظل رؤية مستقبلية واضحة. من ناحية أخرى على المؤسسة التعليمية العليا إيجاد منظومات إدارة أداء فعالة للقياس والتحليل وتفعيل الترابط بين كل من: الخطط، العمليات، المعلومات، القرارات الخاصة بالموارد المتاحة، التحليلات التي تعزز الأهداف الرئيسية للمؤسسة التعليمية. مما لاشك فيه أن الترابط الفعال لكل هذه الجوانب يحتاج فهماً مشتركاً وموحداً للأهداف والأعراض المراد تحقيقها من قبل المستويات المختلفة للمؤسسة. وفي نفس السياق يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر ووضعها بشكل تكاملي يخدم العمليات والمهام اليومية للمؤسسة مما يساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على حقائق.

بالإضافة لذلك تعدّ المقارنة بالنظراء المتميزين من مؤسسات التعليم العالي الأخرى (Benchmarking) من الطرق والأساليب المهمة في معرفة أداء المؤسسة وتطويرها وتحسينها من خلال مقارنة العمليات والنشاطات وكذلك مقارنة النتائج مع النظراء من المؤسسات التي حققت نجاحاً في كل ما تقدمه وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمؤسسات التعليمية للتعلم من بعضها، بالتالي يعد أسلوب المقارنة بالنظراء المتميزين من الأساليب الفعالة في برامج التقييم الذاتي للمؤسسة.

تدريب وتطوير منتسبي أي مؤسسة يعدّ من المؤشرات المهمة على نجاحها، ومن شكل 4- نلاحظ أن برامج التدريب والتطوير من الجوانب الأساسية التي تنطوي عليها الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والتي تشمل تدريب أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وتعليمهم، والتي تساعد في بناء مهاراتهم وقدراتهم المعرفية؛ الأمر الذي يساهم في تحسين أدائهم، كما تشمل هذه البرامج الإداريين والعاملين من كل المستويات، بالإضافة لكل ما يدعم الأهداف والغايات التعليمية والتطويرية للطلاب.

3 - عمليات التدريس والتعلم

يتضمن هذا الجانب ثلاثة عناصر رئيسية (شكل - 4) هي الطلاب وذوي العلاقة، أعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية والإمكانيات الداعمة. إن الحفاظ على جودة عالية لعمليات التدريس والتعلم يعد تحدياً مستمراً لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام ومما لا شك فيه أن صلب هذا الموضوع هو تطوير قدرات الطلاب والذي يعد تزويدهم بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها في حياتهم العملية من أهم الأهداف للتعليم العالي. من ناحية أخرى يجب أن تكون مؤسسة التعليم العالي الأساليب والطرق الفعالة لتحديد: المتطلبات الطويلة والقصيرة المدى - توقعات الطلاب وذوي العلاقة بالمؤسسة و رغباتهم، وكذلك القدرة على بناء علاقات وثيقة معهم من خلال تعزيز عمليات اتصال فعالة معهم. الاستبانات والمقابلات الشخصية الفردية والجماعية (Focus Group) تعد من الوسائل الفعالة لجمع المعلومات من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وذوي العلاقة بالمؤسسة من هيئات ومنظمات وأفراد. من ناحية أخرى تكمن أهمية هذه المعلومات في تحليلها وتفسيرها بشكل يمكن معه توظيفها والاستفادة منها في تحسين جودة البرامج التدريسية والتعليمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والمساعدين والتهوض بجوانب النشاطات ذات العلاقة.

على الجامعة دعم مهارات أعضاء هيئة التدريس والمساعدين باستغلال قدرات بعضهم ومهاراتهم ووضعها في خدمة زملائهم الذين يحتاجونها، كذلك وضعها بشكل متكامل ومتواز مع الغايات والأهداف الرامية لتحقيق جودة أداء عالية، كذلك توفير بيئة تعليمية تدريبية تسعى فيها الجامعة للوصول إلى الأداء المتميز وفتح الأبواب أمام مختلف شرائح الجامعة للمساهمة والمشاركة الكاملة نحو التطوير على الصعيدين الفردي والمؤسسي. من جهة أخرى لا بد أن يكون للجامعة أسلوب ورؤية إدارية واضحة وفعالة تجاه تحقيق جودة عالية لعملياتها ونشاطاتها والتي يجب أن تشمل في طياتها التركيز على جانب التعلم (Learning) في تصميم وتقديم برامجها التعليمية - دعم وتفعيل الخدمات التي من شأنها النهوض بجودة البرامج والعمليات التعليمية والتدريبية كذلك تعزيز البنية التحتية بشكل مستمر يضمن معه توفير بيئة مريحة وآمنة للطلاب والعاملين بالجامعة.

4 - قياس الأداء والنتائج

يشكل قياس أداء الجامعة والنتائج المتحصل عليها من عمليات القياس عنصراً مهماً في وضع استراتيجية مؤسسة على قرارات وإجراءات مبنية على حقائق من خلال الأخذ بما تقدمه هذه العمليات من معلومات وبيانات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالواقع العملي لأداء أي جامعة أو مؤسسة تعليمية عليا. يتكون هذا العنصر من ستة جوانب (شكل - 4) هي أداء الطلاب، البحث العلمي، إرضاء الطلاب & ذوي العلاقة بالمؤسسة، إرضاء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، الأداء المالي، والفعالية التنظيمية. في كل هذه الجوانب على الجامعة العمل باتجاه تحقيق جودة عالية من خلال مقارنة نتائج عملياتها ونشاطاتها داخلياً بأهدافها وغاياتها الموضوعية وكذلك بمقارنتها بأداء الجامعة في السنوات الأخيرة، وخارجياً تكون بالمقارنة مع النظراء المتميزين (انظر العنصر 2 من المدخل (الداعمين) تحت بند التخطيط الاستراتيجي فقرة المقارنة بالنظراء).

- إن مفهوم نتائج أداء الطلاب لا ينبغي أن يعكس فقط ماذا يعرف الطلاب بل يجب أن يشمل ماذا تعلموا كنتيجة للبرامج التعليمية التي قدمت لهم وما الذي باستطاعتهم أن يقوموا به وإلى أي مدى هم قادرين على الأداء الصحيح. كذلك من الضروري أن تشمل هذه النتائج المتطلبات الخارجية والمتمثلة فيما يمكن تحليله وتحصيله وفهمه من بيئة سوق العمل والمؤسسات المناظرة التي تقدم نفس الخدمات. بالإضافة لذلك يمكن أن تضم النتائج البيانات والمعلومات التي تشير إلى أداء الخريجين الحاليين.
- من جانب آخر يعد البحث العلمي النشاط والفرق الأبرز في النشاطات التي تمارسها الجامعات مقارنة بمؤسسات التعليم الأخرى، ونتائج البحث العلمي تشكل جانباً مهماً في قياس أداء الجامعات

من خلال كمية البحوث المنشورة لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس ونوعيتها، ومدى استفادة المجتمع من هذه البحوث. بالإضافة لنتائج مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في النشاطات الاستشارية ومشاركتهم بوصفهم متبحرين خارجين وبوصفهم مراجعين ومحكمين لأبحاث أخرى، كذلك مستوى حصولهم على جوائز بحثية بالمقارنة مع المؤسسات المناظرة. كل هذه الجوانب يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات أداء لمستوى جودة عمليات البحث العلمي بالجامعة.

يمكن للجامعة أيضاً استخدام نتائج التركيز على الطلاب وذوي العلاقة في تقييم أدائها وقياسه وذلك من خلال الاستفادة من النتائج الرئيسية التي تركز على إرضاء كل منهم ودراستها بشكل يمثل كل مجموعة على حدة. يمكن أن تشمل هذه النتائج البيانات المتحصل عليها من كلا الطرفين في شكل الاستبانات (التغذية الراجعة) وكل ما يخص تقييمهم للعمليات التعليمية من وجهة نظرهم والتي تتضمن آراء المؤسسات التي تساهم في إفساح المجال للطلاب وتقييمها للقيام بما يسمى بفترة التدريب الميداني لديها. بالإضافة إلى أعداد الطلاب الذين يبقون والذين يتركون الجامعة إلى جامعات أو مؤسسات تعليمية أخرى، وقد تشمل النتائج أيضاً معلومات وبيانات من مؤسسات أخرى مستقلة والتي تقدم دراسات أو أبحاث كمركز ضمان الجودة أو هيئات متخصصة في مجالات التعليم مثلاً.

من ناحية أخرى يمكن للجامعة استخدام نتائج المتحصل عليها من البيانات والمعلومات الخاصة بإرضاء أعضاء هيئة التدريس والعاملين كأحد مؤشرات قياس أدائها، إلى جانب البيانات والمعلومات المتحصل عليها من تقارير الكفاءة والأداء لهم. كذلك مدى بقائهم ومغادرتهم للجامعة ومدى شعورهم ببيئة خدمة مريحة وما توفره لهم ولأسرهم من ضمانات حياتية، أيضاً جوانب مشاركتهم في تطوير برامج تدريبية واقتراحها وتصميمها ومدى تعاونهم ومشاركتهم ضمن فرق عمل لحل مشاكل وقضايا تخص المجتمع. المساهمة والمشاركة في استخدام وتبادل المهارات والقدرات والمعارف في مختلف أوجه العمل من خلال المرونة التي يبديها أعضاء هيئة التدريس في هذا الصدد. البرامج التدريبية التي تطور من قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم، ومدى التزامهم بحضورها وتطبيق ما تقدمه في جوانب عملهم يمكن عدّها مؤشراً آخر من مؤشرات أداء الجامعة. كذلك يمكن تعزيز فعالية عمليات قياس الأداء والاستفادة القصوى من تفسير النتائج المتحصل عليها وتحليلها؛ وذلك بمقارنتها بمثيلاتها من النتائج لدى الجامعات المتميزة المناظرة.

بالرغم من أن ميزانية الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا الأخرى اللببية تعتمد بشكل تام تقريباً على دعم الدولة، إلا أنه يمكن اعتبار الجانب المالي أحد مؤشرات أداء الجامعة ويقول كل من (2002) Campbell and Rozsnyai إن أحد مفاهيم الجودة هو "الجودة كقيمة للمال" (quality as value for money) وتعدّ المسؤولية مركز هذا التعريف حيث تكون المؤسسة هي المنوطة بالتحكم بالميزانية المخصصة وبالتالي مسؤوليتها ومحاسبتها أمام المجتمع فيما حققته من مستوى جودة خدماتها. ولاشك أن لكل جامعة ميزانيتها الخاصة ولقيادتها الحق بالتصرف بها بما يتماشى مع استراتيجية الجامعة والتي يجب أن يعمل على تحقيقها من خلال تحقيق أهداف الجامعة، وهناك عوامل عدة يمكن أخذها في الاعتبار تدعم فعالية الجانب المالي كمؤشر لأداء الجامعة منها؛ مقدار ما يصرف على كل طالب، مقدار المدخلات الأخرى (خارج الميزانية المعروفة) إن وجدت، المنح الدراسية الممنوحة والمكافآت، معدل زيادة وانخفاض الميزانية السنوية، نسبة ما يصرف على البحث العلمي من الميزانية، مقدار ما يوجه من الموارد المختلفة لدعم العمليات التعليمية، وما يُصرف على الخدمات العامة. من ناحية أخرى لا بد أن يُصَب كل ذلك في تفعيل أوجه الصرف للاستفادة الكاملة من الميزانية الأمر الذي يجب أن يقود لتطوير وتحسين جودة أداء الجامعة في آخر المطاف.

- تلعب نتائج الفعالية التنظيمية (organizational effectiveness) للمؤسسة التعليمية العليا دوراً مهماً في معرفة أداء المؤسسة التعليمية وتقييمها، في هذا السياق يمكن للجامعة استخدام جوانب قياس العوامل التي تساهم في تعزيز عمليات التعلم، كذلك المؤشرات الرئيسية لأداء عمليات إعداد البرامج التعليمية وتصميمها وأساليب وطرق توصيلها، خدمات الطلاب والتي تشمل تطوير أداء الطلاب وتحسينه، وتوفير المناخ التعليمي المناسب لهم. بالإضافة لمدى استعداد الجامعة وجاهزيتها للتعامل بفاعلية مع الأحداث الطارئة والتي قد تشمل على سبيل المثال الزيادة المضطردة في أعداد الطلاب، والاستجابة السريعة لتغيرات سوق العمل ومدى القدرة على خلق برامج تعليمية جديدة تلبي حاجات الطلاب والشرائح المختلفة من ذوي العلاقة بالمؤسسة، إلى جانب القدرات اللوجستية والاستعدادات للنشاطات العلمية كالمؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية المختلفة. البنية التحتية للمؤسسة ومدى توفر الإمكانيات التي تدعم وتفضل العمليات والنشاطات المقدمة، بالإضافة إلى جوانب الأمن والسلامة المهنية بالمؤسسة.

الخلاصة :

لاشك أن مسألة تحسين جودة البرامج والعمليات والنشاطات في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص تعدّ تحدياً مستمراً لكل منظومات التعليم في العالم اليوم إلى جانب المهتمين والمتخصصين بمجال الجودة، ويكمن هذا التحدي في التداخل بين جوانب كثيرة تتمثل في سعي المؤسسات والمنظمات والمجتمع بشكل عام والتي ترتبط بشكل أو بآخر بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها وطموحاتها بشكل يتلاءم مع رؤيتها الخاصة بها، من ناحية أخرى على الجامعة أن يكون لها القدرة على وضع الأولويات والآليات التي من شأنها تخفيف ربما التناقض أو التباين في متطلبات هذه المؤسسات فيما بينها من ناحية وبينها وبين ما تطمح إليه الجامعة من الوصول إلى أهدافها وطموحاتها من ناحية أخرى. يقدم هذا البحث محاولة تتمثل في تقديم مدخل يساهم في تحسين جودة ما تقدمه الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا اللببية الأخرى من عمليات وخدمات ونشاطات، وترتكز فكرة البحث من خلال هذا المدخل في التسهيل على قيادات المؤسسات التعليمية العليا في تطوير الآليات التي تساعد في وضع التوازن الفعال بين متطلبات المؤسسات واحتياجاتها والقطاعات ذات العلاقة وأهداف وغايات المؤسسات التعليمية.

يمكن لمؤسسات التعليم العالي اللببية أن تستخدم هذا المدخل كإطار عمل تنطلق منه لخلق رؤية أو خارطة طريق لتحسين جودة خدماتها على أن تأخذ في اعتبارها الشمولية والتكاملية بين جميع الجوانب المتعددة التي يطرحها المدخل، أي أنه يجب التعامل مع هذه الجوانب بشكل شامل ولا يمكن تحقيق النجاح المطلوب إذا ما تم التعامل مع جوانب هذا المدخل بشكل أحادي أو جزئي.

المراجع:

- 1 - تقرير مجلس التخطيط العام. (2000). نظام التعليم في ليبيا. طرابلس.
- 2 - فاروق فهمي ومنى عبدالصبور. (2001). المدخل المنظومي في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية. دار المعارف. القاهرة.
- 3 - مختار عبدالنور الحبيص. (2010). نموذج لتطوير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الليبية. ندوة مساهمة برنامج الدراسات العليا والتدريب في خطة التنمية الوطنية. جامعة سبها. 28-29 (أبريل) 2010 م.
- 4- ABOZAKHAR, F. (2006). Education with Economic Avail: Essential Step Towards Development. In: ALAOUR, M, ed. Symposium of Higher Education and Development in Jamahiriya (Libya). 1, pp 161-183. International centre of green book research. Tripoli-Libya.
- 5- AL-BADREE, A. (2006). Problems of Libyan Higher Education. In: ALAOUR, M, ed. Symposium of Higher Education and Development in Jamahiriya (Libya). 1, pp 117-159. International centre of green book research. Tripoli-Libya.
- 6- ALFNISH, A, ALSHIBANI, O, BAHMI, A, FALOGI, M, SHGLILA, A and ABOSAYD, F. (1998). Higher Education in Libya: Comparative Analysis. Tripoli: National Institution of Scientific Research.
- 7- ALHAWAT, A. Al-AWAMI, M, and SAID, B (2004). The March of Libyan Higher Education: Achievements and Ambitions. General Syndication of University Staff Members. Tripoli
- 8- AL-TEER, M. (2005). Half Century of National University Education: Notes and Thoughts. Aljameai: Vocational, Cultural and Academic Bulletin (special issue on the Libyan higher education). General Syndication of University Staff Members. Tripoli. 9, March 2005, pp 2147.
- 9- BESTERFIELD, D, H, MICHAN C, B, BESTERFIELD, G, and SACRE, M, B. (2003). Total Quality Management. 3rd edn. New Jersey: Prentice Hall.
- 10- BS EN ISO 9000:2000. (2000). Quality management systems-fundamentals and vocabulary. Licensed Copy to UWCN ALLT-YR-YN CAMPUS. (9/10/2003).
- 11- CAMPBELL, C and ROZSNYAI C. (2002). Quality Assurance and the Development of Course Programmes. Papers on Higher education. Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe UNESCO, CEPES, Bucharest.
- 12- CHENG, Y. and TAM, W. (1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education. 5 (1), pp 22-31.
- 13- EDVARSDEN, B., TMASSON, B. and ØVRETVEIT, J. (1994), Quality of Service: Making It Really Work. McGraw-Hill, New York, NY.
- 14- FREED, J. E and KLUGMAN, M.R. (1997). Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times. American Council on Education. Oryx Press. Arizona.
- 15- GREEN, D. (1994). What is Quality in Higher Education?. Buckingham. SRHE and Open University Press.

- 16- GSUSM (GENRAL SYNDICATION OF UNIVERSITY STAFF MEMBERS). (2005). Libyan higher education Prospectus. Al-Fateh University Publications, Tripoli, Libya.
- 17- HAMAD, N. (2006). Higher Education, Technology, and Development Process. In: ALAOUR, M, ed. Symposium of Higher Education and Development in Jamahiriya (Libya). 2, pp 37-49. International centre of green book research. Tripoli-Libya.
- 18- HARMAN, G and MEEK, V. (2000). Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education. www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_2/fullcopy00_2.pdf (16/12/2004).
- 19- HEFCE (Higher Education Funding Council for England). (2005). Embedding Excellence in Higher Education, consortium for excellence in higher education, good management practice.
- 20- Elhees. M. (2008). An Empirical Study of Quality management in the Libyan higher Education Context: Al-Fateh University as a Case Study. PhD Thesis. University of Wales.UK.
- 21- HODGETTS, M. (1993). Blueprint for continuous improvement-lessons from the Baldrige winners AMA. Membership Publication Division. New York.
- 22- JACKSON, N. (2001). Benchmarking in UK HE: An Overview. Generic Centre: Learning and Teaching Support Network.
- 23- MARTIN, L. (1993). Total Quality Management in Human Service Organisations. Sage Publications, Inc. London.
- 24- MBNQA (MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD). (2004). Education criteria for performance excellence. www.quality.nist.gov/PDF-files/2004-educationcriteria.pdf. (10/2/2004).
- 25- MEHRA, S, HOFFMAN, J, and SIRIAS, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. International. Journal of Operation & Production Management. 21 (5/6), pp 855-876.
- 26- OAKLAND, J. (2000). TQM: text with cases. 2nd edn. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- 27- PORTER, M and YERGIN, D. (2006). National Economic Strategy: An assessment of the Competitiveness of the Libyan Arab Jamahiriya. The General Planning Council of Libya. CERA, UK.
- 28- PUPIUS, M. (2002). EFQM seminar on Achieving Excellence in Education and Training. Application of the EFQM Excellence Model in an educational context.
- 29- SAID, B, ABUGHENIA, A, ALHAWAT, A, ABUSALUM, A, AL-MAHGOUBI, G, ALABID, A, ALMAGDOUB, G, ALKOUGA, S, ALTAGORI, A, DHEGDAGH, M, and GHIBLAWI, S. (2004). The Development of Education in the Great Jamahiriya: A national Report Presented to International Conference on Education; Quality Education for all Young People: Challenges, trends and priorities. Session 47, Geneva, 8-11 Sep. 2004
- 30- SAID, B. (2005). Half Century of Higher Education. Al-jameai: Vocational,

- Cultural and Academic Bulletin (special issue on the Libyan higher education. General Syndication of University Staff Members. Tripoli, 9, March 2005, pp 11-19.
- 31- SALAM, A. (1992). Development of Education in Libya. Modern Readers. New York.
 - 32- SALLIS, E. (2002). Total Quality management in Education. 3rd edn. Kogan Page. London.
 - 33- SCHALKWYK, J. (1998). Total quality management and the performance measurement barrier. The TQM Magazine. 10 (2), pp 124-131.
 - 34- SEYMOUR, D. (1992). ON Q: Causing Quality in Higher Education. American council on education. Machillan Publishing Company. New York.
 - 35- SWAFY, A and GHATASS, B. (2003). Training Students in Business Institutions: Trail Analysis and Development Requirements. Arabic Congregation for Developing Management and Trade Faculties in the Arab Universities. Halab, Syria, 11-13 March.
 - 36- THIAGARAJAN, T and ZAIRI, M. (1997). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications-part II. The TQM Magazine. 9 (5), pp. 344-356.
 - 37- UNESCO. (1998). Higher Education in the Twenty-first century, Vision and Action, Final Report, World Conference on Higher Education, Paris, 5-9 Oc