

المادة المرفقة هي النسخة الخاصة بالمؤلف، بشرط الاستخدام الداخلي الغير تجاري،  
وليس لإعادة نسخها وتوزيعها.

المجلة العربية  
Arab Journal of Quality in EDUCATION

# AJQE

October, 2018  
ISSN 2313-495x

المجلة العربية  
لجودة التعليم

Volume. 5 المجلد هـ  
Number 2 العدد ا

The Arab Journal of  
Quality in Education

- جودة صياغة عبارة الرسالة في جامعات الوطن العربي طبقاً لدى إستيفائها لمكوناتها التركيبية من الغرض و العميل و الأنشطة و الأساليب  
د. سلوى السبكي  
د. علي عبد العزيز علي
- وحدة تعليمية صغيرة (الموديول) مقترحة لتحسين مهارات المعلمين في ترتيب الكفايات التعليمية  
التعلمية وتصنيفها وصياغة مؤشراتها  
د. وسيلة بن عامر  
د. صباح ساعد
- مخرجات تعليم وتعلم العلوم في الدول العربية من خلال نتائج PISA 2015  
د. سعاد عبد الواحد السالمي
- بناء أهم مسارات الاستراتيجية للجودة وضمانها في الجامعات الليبية  
«جامعة بنغازي أمودجاً»  
أ.د. حسين سالم مرجين  
د. عادل محمد الشركسي

■ "Integrating Educational Technology in Teaching: Current Perceptions And Practices In Sokoto State, Nigeria"  
Abdullahi Yusuf, Nasiru Ibrahim Tambuwal (Ph.D)

ajqe.aroqa.org

عُرض هذا المقال في المجلة العربية لجودة التعليم الذي نشرته المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم.  
تم تقديم النسخة المرفقة للمؤلف للاستخدام الداخلي الغير تجاري، بما في ذلك المؤسسة التي يعمل بها  
الباحث ومشاركتها مع الزملاء.

لا يسمح بنسخ أو توزيع و/ أو بيع أو نسخ الترخيص، أو نشر المادة المرفقة لمؤسسة اخرى او موقع الكتروني  
اخر، ويمكن للباحث نشر النسخة الخاصة به وليس المادة المرفقة في الموقع الالكتروني الشخصي أو  
مكتبة المؤسسة.

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة: [www.aroqa.org](http://www.aroqa.org)

## بناء أهم مسارات الاسترشادية للجودة وضمائها في الجامعات الليبية

«جامعة بنغازي أمودجاً»

Building the Most Important Guides of Quality and its Assurance in the Libyan Universities: University of

«Benghazi as an Example

أ.د. حسين سالم مرجين

قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة طرابلس

mrginhussein@yahoo.com

د. عادل محمد الشركسي

قسم الإحصاء - كلية العلوم - جامعة بنغازي

adel.alsharkasi@uob.edu.ly

تم استلام الورقة بتاريخ: ٧ شباط ٢٠١٨، تم مراجعتها بتاريخ: ٥ حزيران ٢٠١٨، تم قبولها بتاريخ: ٢٩ تموز ٢٠١٨.

### المخلص

تسعى هذه الورقة إلى التعرف على واقع الجامعات الليبية في برامج الجودة وضمائها. بغية تحديد أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الليبية في تطبيق الجودة وضمائها. حيث تم الاستناد إلى أهم التقارير الصادرة عن المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤م. كونها صادرة عن جهة رسمية مناهج بها إعداد تقارير عن واقع الجامعات الليبية. كما وقع الاختيار على جامعة بنغازي لتكون نموذج المقترح لتحديد أهم المسارات الاسترشادية المقترحة للتحسين والتطوير برامج الجودة وضمائها للجامعات الليبية. ويرجع تأسيس جامعة بنغازي إلى ١٥ ديسمبر ١٩٥٥م. وذلك تحت مسمى الجامعة الليبية. كما أوضحت الدراسة بأن التطورات في مرحلة ما بعد ٢٠١١م أحدثت العديد من الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة فيما يتعلق بتطبيق الجودة وضمائها. وهذا لا يعني بالضرورة أن الجامعة قبل هذا التاريخ لم تواجه صعوبات وتحديات فيما يتعلق بتطبيق الجودة وضمائها. وإنما أصبحت تلك الصعوبات والتحديات أخذت في زيادة. وخلال مرحلة ما بعد ٢٠١٤م. أصبحت الجامعة ضمن ساحات الحرب. فتعرضت منشآتها ومرافقها للتدمير. فاضطرت إدارة الجامعة إلى النزوح من مقرها الرئيسي بضاحية قاريونس. إلى مقرات متنوعة ومتعددة من مدارس التعليم العام حيث تم استخدام حوالي (٤٠) مدرسة على مستوى مدينة بنغازي. كما قسمت الدراسة المسارات الاسترشادية المقترحة لتحسين الجودة وضمائها في الجامعة إلى قسمين. القسم الأول وهو: المسارات الأساسية. وهي الإطار العام التي تقوم عليها عملية الجودة وضمائها. مثل مسار نشر ثقافة الجودة وضمائها. ومسار التخطيط الاستراتيجي. أما القسم الثاني. فهي المسارات داعمة التي تساهم في تأصيل وتطبيق الجودة وضمائها في الجامعة. وأهمها مسار فاعلية البرامج التعليمية. ومسار الخدمات الدعم التعليمية. ومسار إدارة الحوكمة. ومسار أعضاء هيئة التدريس. ومسار الطلبة. مسار البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية. ومسار إدارة الجودة وتقييم الأداء. كما بينت الدراسة بأن تأصيل وتطبيق الجودة وضمائها في جامعة بنغازي ليس بالعملية الصعبة أو مستحيلة التحقيق. إنما هي في حاجة إلى وجود إرادة قوية ومعلنة من قبل رئاسة الجامعة على تبنيتها خيار الجودة كخيار استراتيجي في الجامعة. كما أن وجود برامج نشر ثقافة الجودة وضمائها خلال مراحل بناء المسارات الاسترشادية سيساهم في خلق بيئة عمل تساهم في تأصيل وتطبيق الجودة وضمائها. حيث ستقوم تلك البرامج بعمل الحماية (Anti-virus) من أية مقاومة قد تحدث ضد بناء المسارات من قبل أي طرف من أطراف العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجامعات الليبية - جودة وضمائها - الممارسات الجيدة - التحسين والتطوير.

## Abstract

This paper aims at identifying the reality of the Libyan universities in the quality programs and guaranteeing them in order to identify the most important difficulties and challenges facing the Libyan universities in the application of quality and its guarantee. The report was based on the most important reports issued by the National Center for Quality Assurance and accreditation of educational and training institutions during the period 2010-2014, As it was issued by an official body responsible for preparing reports on the reality of Libyan universities. Benghazi University was chosen as a model for proposing the most important suggested guidelines for improvement and quality programs for Libyan universities. In December 15, 1955, under the name Libyan university, The study also noted that the developments in the post-2011 period have caused many difficulties and challenges facing the university in terms of applying quality and guaranteeing it. This does not necessarily mean that the university before this date did not face difficulties and challenges regarding the application of quality and its guarantee. In the post-2014 phase, the university became a war zone. Its facilities and facilities were destroyed. The university administration was forced to move from its headquarters in the suburb of Qaryounis to a variety of public schools. About 40 schools were used in the city of Benghazi costume. The study also outlines the suggested guidelines for improving quality and ensuring the quality of the university in two parts. The first section is: The main tracks, which are the general framework of the quality process and guaranteeing it, such as the path of spreading the culture of quality and guaranteeing it, and the path of strategic planning. The path of management, governance, the path of faculty members, the path of students, the path of scientific research and social responsibility, and the course of quality management and performance evaluation. The study also showed that the establishment and implementation of quality in the University of Benghazi is not difficult or impossible to achieve, but it is in need of a strong will and announced by the Presidency of the University to adopt the quality option as a strategic option in the university, and the existence of programs to disseminate quality culture and ensure in stages Building guidelines will contribute to the creation of a work environment that contributes to the rooting and application of quality and ensuring that these programs will protect against any resistance that may occur against the construction of tracks by any party in the educational

**Keywords:** *Libyan universities - quality and guarantee - good practices - improvement and development.*

## ١. التمهيد

لقد مضى على تأسيس أول جامعة ليبية ما يزيد عن ستين عامًا. حيث تأسست أول جامعة ليبية عام ١٩٥٥م، وذلك في مدينة بنغازي تحت مسمى الجامعة الليبية. كما تم تقسيم الجامعة الليبية سنة ١٩٧٤م، إلى جامعتين، الأولى في مدينة بنغازي تحت مسمى جامعة بنغازي والثانية في مدينة طرابلس تحت مسمى جامعة طرابلس. واستمر تأسيس الجامعات من خلال إنشاء فروع جامعتي بنغازي وطرابلس لتصبح تلك الفروع بعد فترة من تأسيسها جامعات مستقلة. كما ظهرت طفرة تأسيس الجامعات الحكومية مع نهاية أواخر التسعينيات من القرن الماضي. حيث وصلت إلى (٣٢) جامعة كبرى. وجامعات أقسام ثم تقلص العدد إلى (١٢) جامعة في العام ٢٠١٠م، وإلى (١٤) جامعة مع حلول عام ٢٠١٣م. ولعل من سلبيات ذلك التأسيس الجيني الواحد أن معظم البرامج في الجامعات الليبية الحكومية كما يذكر مرجين، والشركسي، وأبوستة، وأبونورة، أصبحت تنتج نفس المخرجات، وكأنها مقاس واحد يناسب الجميع [٥]. كما تأثرت الجامعات الليبية والبرامج المقدمة بسبب نقص أو شح الإنفاق عليها وهذا كان له تأثير على الموارد المتاحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. حيث جاء التوسع الكمي في انتشار الجامعات والبرامج على حساب نوعية وجودة التعليم، فمثلاً: يتم فتح فروع لكليات وأقسام في بعض مواقع غير مؤهلة وتفتقر لأبسط مقومات العملية التعليمية الجامعية. ما أثر على جودة مخرجات العملية التعليمية [٥]. ومن ثم أصبحت هناك حاجة إلى تحديث وتجديد التعليم الجامعي من حيث محتواه، إضافة إلى تطوير هياكله، ليسهم في تكوين المجتمع ويحقق طموحاته ويضمن الارتقاء، والنمو السليم له في مختلف الميادين. ومع بدايات الألفية الثالثة بدأت الجامعات الليبية تتبنى برامج الجودة وضمانها في التعليم الجامعي. وذلك لجعل الجامعات أكثر ملاءمة لحاجات المجتمع. إضافة إلى حصولها على الموازنة بين الجانبين الكمي والنوعي في العملية التعليمية، وبالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات على تأسيس اللجنة الأولى لبرامج الجودة وضمانها في الجامعات الليبية، إلا أن تلك الجامعات ما تزال تفتقر إلى تأصيل الجودة وضمانها في آليات عملها، إضافة إلى افتقارها إلى وجود نماذج ناجحة يمكن الاستفادة منها في تعميم الممارسات الحسنة.

لقد كان التأسيس الأول للجودة وضمانها في التعليم العالي مع صدور قرار من اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤م، بشأن تنظيم الجهاز الإداري للتعليم العالي. حيث تضمن الهيكل الإداري لأول مرة إدارة جديدة تحت مسمى «إدارة البحوث ومراقبة الجودة في التعليم العالي». حيث أعطيت لهذه الإدارة مهام وضع اللجنة الأولى لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي. من خلال العمل على تنفيذ معايير وضوابط اعتماد مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى تقويم مخرجات التعليم العالي، والنظر في مدى ارتباطها بمتطلبات التنمية وحاجة المجتمع. وبعد ذلك صدر قرار عن اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي (سابقاً) رقم (٨٠) لسنة ٢٠٠٥م، بشأن تشكيل لجنة مركزية من المتخصصين والمهتمين في مجالات الجودة والتخطيط للتعليم العالي. حيث كان من أهم أهداف هذه اللجنة وضع برنامج لمتطلبات نظام الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، وانتهت أعمال اللجنة بصياغة وثيقة متطلبات نظام ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، والتي سميت «بالوثيقة الوطنية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا». حيث وضعت هذه الوثيقة اللجنة الأولى لأسس ومرتكزات الجودة وضمانها في الجامعات الليبية من خلال التوصية بتأسيس مكاتب ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات الليبية. وخلال العام ٢٠٠٦م صدر القرار رقم (١٦٤) لسنة ٢٠٠٦م، عن اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) بشأن إنشاء مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي. حيث انيط بهذا المركز مهام نشر ثقافة الجودة، والتطوير المستمر، والتقويم، والاعتماد، بين الأوساط الجامعية الأكاديمية، وبين شرائح المجتمع والجهات ذات العلاقة كافة [٧]. وبالرغم من قيام كل الجامعات الليبية بتأسيس مكاتب للجودة وتقييم الأداء مع حلول عام ٢٠٠٨م وذلك على مستوى الجامعات والكليات والأقسام؛ إلا أن حظ نجاح مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء لم يحالف الكثير من الجامعات. فقد أصبحت مكاتب الجودة في الجامعات الليبية أمراً مكروهاً وخطراً وشراً يجب تفاديه بأي ثمن [٦]. ومن هنا تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في السعي إلى تقديم نموذج مقترح يتضمن بناء أهم المسارات الإرشادية لتطبيق الجودة وضمانها في جامعة بنغازي باعتبارها نموذجاً لهذا البناء، كما يمكن أن يستفيد من هذا البناء باقي الجامعات الليبية، وكذلك وزارة التعليم، والباحثين عموماً. وبشكل عام فإن هذه الورقة تسعى إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما واقع الجامعات الليبية في الجودة وضمانها؟
  - ما الصعوبات التي تواجه الجامعات الليبية للولوج إلى الجودة وضمانها؟
- ويتفرع من هذين السؤالين عدد من التساؤلات، هي:
١. ما واقع الجودة وضمانها في جامعة بنغازي؟
  ٢. ما الصعوبات التي واجهت جامعة بنغازي في تأصيل الجودة وضمانها؟
  ٣. ما أهم المسارات المقترحة لتحسين جودة وضمانها في جامعة بنغازي؟

## ٢. أهداف الورقة العلمية

- التعرف على واقع الجامعات الليبية في برامج الجودة وضمانها.
- معرفة أهم الصعوبات التي واجهت الجامعات الليبية في تطبيق الجودة وضمانها.
- التعرف على واقع جامعة بنغازي في تأصيل الجودة وضمانها.
- التعرف على الصعوبات التي واجهت جامعة بنغازي في تطبيق الجودة وضمانها.
- تحديد أهم المسارات الاستراتيجية للجودة وضمانها في جامعة بنغازي.

## ٣. المنهجية

تم الاعتماد على أكثر من منهج في هذه الورقة العلمية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى استنتاج الحقائق. كما أُستخدم أيضاً منهج تحليل المضمون؛ وذلك بهدف دراسة التقارير، والوثائق، لكشف الصعوبات والتحديات المؤثرة في تطبيق الجودة وضمانها في الجامعات الليبية، وتحديد طبيعة العلاقات القائمة بينها، واعتمدت الورقة أيضاً على منهج دراسة الحالة، من خلال التعمق بتشخيص واقع جامعة بنغازي، والكشف عن الصعوبات والتحديات المتداخلة التي واجهتها في تطبيق الجودة وضمانها ومن ثم البحث عن الحلول والمعالجات، كما تركزت أدوات جمع المعلومات في الملاحظة، والوثائق والسجلات ذات العلاقة. وهذه المنهجية ارتكزت على الأسس التالية:

- الاستفادة من التقارير والمعلومات والبيانات المتوفرة لدى الباحثين بحكم العمل السابق في المركز الوطني لضمان الجودة.
- الاعتماد على الحصيلة المعرفية المتواضعة حول الموضوع بحكم المعيشة لمجمل التراكمات والأحداث الحاصلة في مرحلة ما بعد ٢٠١١م، وبشكل خاص فيما يتعلق بجامعة بنغازي.

### ١. ما واقع جامعات الليبية في الجودة وضمانها؟

إن الحديث عن واقع الجامعات الليبية يدفعنا إلى الحديث عن السنوات الأولى لتأسيس أول جامعة ليبية وذلك عام ١٩٥٥م، حيث يذكر سالم الكبتي في كتابه «تاريخ الجامعة الليبية» كون ولادة الجامعة كان في ظروف اتسمت بالفقر والحاجة والحرمان، إضافة إلى وجود بعض الخرائب والمباني المتهاككة من آثار غارات الحرب التي ما تزال ماثلة بالقرب من الجامعة في بنغازي وما حولها، فرغم إمكانات البلد الضعيفة والبائسة إلى حد مفرج، إلا أن الأحلام والأمني والتطلعات كانت على مستوى المسؤولية الوطنية [١]. إن هذا الحديث ربما يُشكل حالياً حافزاً للقيادات الجامعية في الجامعات الليبية التي ما تزال تشتكي من قلة مواردها المالية وافتقارها إلى التجهيزات والمباني، فلقد كان في التأسيس الأول للجامعة الليبية إصرار وعزيمة من قبل المسؤولين على ضرورة أن تكون هناك جامعة تضم أبناء البلاد رغم كل شيء [٢]. وخلال مرحلة ما بعد منتصف السبعينيات من القرن الماضي بدأ تقسيم الجامعة الليبية إلى جامعتي بنغازي وطرابلس، لتتوالى بعد ذلك عمليات استحداث الفروع ومن ثم تأسيس الجامعات خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي حيث بدأت تنتشر الجامعات الليبية دون الاستناد إلى أية معايير وضوابط لذلك التأسيس، وبشكل عام يمكن رصد بعض الملاحظات على تأسيس ونشوء الجامعات الليبية، في النقاط التالية: [٨]

- كان التأسيس الأول للجامعات الليبية وفقاً لمعايير وأسس علمية وفنية، مع مراعاة احتياجات المجتمع وتنميته.
- بدأت ليبيا منذ بداية ثمانينات القرن الماضي في العمل على زيادة عدد الجامعات، وتوزيعها على عدد من المدن، وقد تم ذلك وفقاً لمعايير محددة.
- في مرحلة ما بعد الثمانينات أصبح تأسيس الكليات أو الجامعات لا يستند على الأسس والمعايير العلمية والفنية المطلوبة، وبالتالي تم تأسيس جامعات على أنقاض مدارس التعليم العام غير المؤهلة، والفقيرة لأبسط مقومات العملية التعليمية الجامعية، ودون مراعاة لاحتياجات الجامعات والكليات من مرافق جامعية، وأعضاء هيئة تدريس، وقاعات، ومكتبات، ومختبرات، ومعامل وورش...إلخ.
- هناك تخبط وارتجالية في صدور قرارات تأسيس الجامعات، ومن ثم إلغاؤها أو دمجها، وبعد فترة من الزمن يتم إعادة تشكيلها مرة أخرى.
- عاشت جُل الجامعات الليبية في حالة عدم الاستقرار الإداري والأكاديمي، حيث كانت دائماً معرضة للتغيير دون مبررات حقيقية، وهذا أت من ردود أفعال النظام السياسي السابق تجاه بعض الجامعات.
- أصبح هناك تخبط وعشوائية في تأسيس الكليات والجامعات، وذلك دون مراعاة للكثافة السكانية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، حيث جاءت نتيجة لأفكار وليدة لحظتها، دون التفكير في أبسط احتياجات افتتاح جامعة أو كلية جديدة، كالمباني الملائمة، والجهاز الإداري، وأهم من كل ذلك توافر أعضاء هيئة تدريس لشغل مختلف التخصصات الأكاديمية في كل هذه الكليات والجامعات المستحدثة.
- ومن ثم كان هناك نتائج سلبية لتوسع الجامعات، غير المخطط، على كفاية أعضاء هيئة التدريس، وعلى معايير وشروط قبول الطلبة، إضافة إلى إهمال أهداف التعليم العالي الأخرى، والمتمثلة في البحث العلمي، وخدمة المجتمع.



- مع حلول عام ٢٠٠٦م صدر القرار رقم (١٦٤) عن اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) بشأن إنشاء مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي. حيث أنيط بالمركز مهام الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.
- مع بداية عام ٢٠٠٧م. وحتى نهاية ٢٠٠٨م. تم الإيعاز إلى الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي بضرورة الإسراع في إنشاء مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. حيث قامت معظم الجامعات بتأسيس مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. حيث أنيط بهذه المكاتب مهام تأصيل وتطبيق الجودة في الجامعات الليبية.
- خلال السنوات ٢٠١٠م. ٢٠١٢م. ٢٠١٣م. صدر عن مركز ضمان الجودة عدد من التقارير تتضمن واقع الجامعات. إضافة إلى الصعوبات التي واجهت تطبيق الجودة وضمانها في الجامعات الليبية.
- ومن ثم سيتم العودة إلى التقارير الصادرة عن المركز للتعرف على واقع الجامعات الليبية في برامج الجودة وضمانها كونها صادرة عن جهة رسمية مناط بها إعداد تقارير عن واقع الجامعات الليبية. ولعل أهم تلك التقارير هي:
  - تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية ٢٠١٠م.
  - تقرير عن مكاتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعات الليبية الحكومية ٢٠١٢م.
  - تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية الحكومية ٢٠١٣م.
- ولهذا سوف نحرص في الصفحات القادمة على استخلاص واقع الجامعات الليبية بناء على ما جاء في تلك التقارير. ثم نتبع ذلك برصد أهم النقاط الجوهرية لمحددات ذلك الواقع. فمن خلال الاطلاع على تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية الصادر عام ٢٠١٠م يمكن تحديد واقع الجامعات الليبية خلال تلك الفترة فيما يتعلق ببرامج الجودة وضمانها في النقاط التالية:
  - امتلاك كل من جامعة عمر المختار. جامعة سرت. جامعة مصراته. رؤية معلنة في حين تفتقد جامعة الجبل الغربي. جامعة بنغازي. الجامعة الأسمرية لوجود رؤية.
  - معظم الجامعات الحكومية يوجد لديها أهداف لكنها تحتاج إلى تحديث وتطوير.
  - كل الجامعات الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية. بينما توجد في بعض الجامعات خطط سنوية فقط.
  - يتفاوت التفاعل والتواصل بين مكاتب الجودة والوحدات الإدارية المختلفة في معظم الجامعات الحكومية فيزداد هذا التفاعل والتواصل في جامعة مصراته. جامعة سرت. جامعة عمر المختار ويقل بدرجات في جامعة بنغازي. جامعة الجبل الغربي. الجامعة الأسمرية.
  - تعتبر مكاتب الجودة بالجامعات الحكومية ضمن الهيكل الإداري والأكاديمي في معظم الجامعات إلا أنه لا يتم دعوة مديري مكاتب الجودة للاجتماعات الدورية في معظم الجامعات. حيث لا تعتبر المكاتب عنصراً أساسياً في عملية التخطيط بالجامعات.
  - قامت كل الجامعات الحكومية بعقد عدد محدود من الندوات والحلقات العلمية وورش العمل حول الجودة. وهي جامعة عمر المختار. جامعة سرت. جامعة مصراته. جامعة بنغازي. الجبل الغربي. الجامعة الأسمرية.
  - في حين حدد تقرير الزيارات الاستطلاعية لعام ٢٠١٣م أهم محددات واقع الجودة وضمانها في الجامعات الليبية في النقاط التالية [٥]:
    - إن الجامعات الليبية تعيش حالياً في ظل أزمة. هي في جوهرها أزمة ثقافة الجودة وضمانها بامتياز. أي أن تجلياتها المؤسسية والبرامجية في الجامعات ليست سوى أعراض. وأنها تستمد أسبابها الجوهرية من أرضيتها الفكرية الراجعة إلى وجود خلل في فهم وتطبيق وممارسة الجودة وضمانها. حيث تتخذ الأزمة شكل إقامة اضطرارية في عين الإعصار في منزلة بين منزلتين نتيجة اصطدام بين إرادتين متعادلتين حتى الآن: إرادة تشد إلى الخلف. وأخرى تدفع إلى الأمام وتتوق إلى المستقبل. كما أن الفروق بين طرفي الأزمة سرعان ما تتبخر أمام العين الفاحصة. وسرعان ما يتضح للمتعمق أن كلا الطرفين ليس لديه مشروع وخطط واضحة. مما يرجح أننا أمام أعراض أزمة ولسنا أمام جوهرها.
    - دخول العديد من غير ذوي العلاقة أو المتخصصين مهنة التدريس.
    - هناك توسع استعجالي في عدد من الجامعات والكليات كما لا كفاءاً.
    - لقد تأثر التعليم في الجامعات الليبية الحكومية بعوامل عديدة منها عدم وضوح الرؤية والأهداف. وهذا يعني عدم وجود خطط تحكم العملية التعليمية.
    - عدد البرامج التعليمية في كل الجامعات ١٠٩٩ برنامج جامعي. إضافة إلى ٢٤٦ برنامج دراسات عليا. حيث أن عدداً من هذه البرامج تم استحداثها دون علم وزارة التعليم. ودون مراعاة الموارد البشرية والطبيعية وتوجهات التنمية والاقتصاد الوطني.
    - بعض الجامعات لا تمتلك لوائح داخلية خاصة بها. كما أن بعض الكليات والأقسام العلمية تفتقر إلى وجود لوائح تنظم آليات عملها. حيث تعتمد هذه الجامعات والكليات والأقسام على اللائحة العامة رقم (٥٠١) لسنة ٢٠١٠م.
    - معظم البرامج في الجامعات الليبية تنتج نفس المخرجات. وكأنها مقاس واحد يناسب الجميع.
    - اعتماد بعض الجامعات الحكومية وبشكل ملفت للنظر على أعضاء هيئة تدريس غير قارين (متعاونين). دون الأخذ في الاعتبار التكوين المهني لهم.
    - يعاني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية من عدم حصولهم على برامج التنمية المهنية.
    - جاء التوسع الكمي في انتشار الجامعات والبرامج على حساب نوعية وجود التعليم.
    - عدم قدرة الجامعات على توفير متطلبات التنمية المجتمعية. حيث أصبحت جل البرامج التعليمية التي تعطي في الجامعات معزولة عن المعرفة والمعلومات والتقنية.

- إن تطبيق الجودة وضمانها في الجامعات الليبية أصبح رهيناً بشخصية من يقود الجامعات. إضافة إلى من يقود مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. لذلك نجد ممارسات جيدة في بعض الجامعات ومعدومة في البعض الآخر.
- وبعد استعراض أهم التقارير السابقة فأنا في حاجة إلى رصد أهم محددات ذلك الواقع لتكون أكثر وضوحاً. حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:
- لا بد من التأكيد بأن التعميم في استعراض واقع الجامعات الليبية في الجودة وضمانها يهدف إلى إعطاء صورة تقريبية لذلك الواقع. ولكن يجب مراعاة وجود بعض الفروق بين جامعة وأخرى. وذلك من حيث الإمكانيات والمرافق. وأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة، والطلبة، والقيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية، إلا أن السمة الغالبة على جل الجامعات الليبية كونها متشابهة إلى حد كبير. وتكاد تكون كل جامعة عبارة عن جامعة مصغرة أو مكبرة عن الأخرى. ما أفقد التنوع في الجامعات وفي البرامج التعليمية.
- إذا أمعنا النظر في ملامح مشهد الجامعات الليبية يتضح لنا بأنه بالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات على البدء في برامج الجودة وضمانها في هذه الجامعات. إلا أن المشكلة التي ما تزال تواجه الجامعات هي مشكلة ثقافة الجودة وضمانها. وخاصة ما بين صفوف أعضاء هيئة التدريس بشكل عام والقيادات الجامعية بشكل خاص. حيث ما تزال القيادات الجامعية في جل الجامعات الليبية غير مقتنعة بأهمية الجودة وضمانها في التعليم الجامعي.
- ما تزال الجامعات الليبية تفتقر إلى وجود خطط واضحة في تطبيق الجودة وضمانها وذلك على مستوى منظومة المدخلات والعمليات والمخرجات. والتي تشمل الجودة على مستوى الطلبة. وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس وعلى مستوى العاملين. وعلى مستوى البرامج التعليمية والأهداف. وعلى البحث العلمي وخدمة المجتمع. وعلى مستوى استراتيجيات طرائق التدريس. وعلى مستوى البنى الأساسية. والتجهيزات. والمعامل. والورش. والخبرات. وعلى مستوى الإدارة...إلخ.
- هناك تسارع في تأسيس الجامعات دون أن يُتاح لها الوقت الكافي لترسيخ بنيتها المؤسسية وقيمتها الأكاديمية وتعميق دورها المعرفي. مما أدى إلى تدني برامج الجودة وضمانها لهذه الجامعات.
- تشهد الجامعات الليبية تزايد في أعداد الطلبة الراغبين في الدراسة على الرغم من عدم تيقنهم في كثير من الأحيان من العثور على فرص عمل بعد التخرج. لأن البرامج التعليمية في الجامعات الليبية تعيش في عزلة بعيداً عن احتياجات ومتطلبات المجتمع. مما أدى إلى ضعف العلاقة بين تلك البرامج وسوق العمل. ما نتج عنه المزيد من البطالة بين خريجين تلك البرامج. حيث أصبح الالتحاق بالتعليم الجامعي وكأنه طريق لا بد من المرور عليه لرفع مستوى البطالة من الدنيا إلى العليا.
- عدم استفادة الجامعات الليبية من التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات مما أدى إلى عدم تنوع أنماط التعليم والتعلم وتحسين نوعيته.
- وأخيراً فربما يكون القارئ قد أدرك من التحليل السابق؛ واقع الجامعات الليبية فيما يتعلق بالجودة وضمانها. ومن ثم فإنه من المهم التطرق إلى الصعوبات التي واجهت الجامعات الليبية في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها في الجامعات الليبية. وهذا ما نسعّ للإجابة عليه في السؤال التالي.

## ٢. ما الصعوبات التي تواجه جامعات الليبية للولوج إلى الجودة وضمانها؟

- أن ما ذكرناه سابقاً يتناول واقع الجامعات الليبية في الجودة وضمانها. حيث يعكس جانباً من المشهد. ومن ثم فأنا نعتقد بأهمية تناول الصعوبات التي تواجهها الجامعات الليبية في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها لتكتمل صورة ذلك المشهد. وذلك في محاولة لرسم ملامح الصورة المستقبلية التي نريدها للجامعات الليبية. فلقد حدد تقرير الزيارات الاستطلاعية عام ٢٠١٠م عدد من الصعوبات التي واجهت الجامعات الليبية في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها في عدد من التحديات أهمها ٣ [شخ المصادر المالية وعدم تخصيص بند للإنفاق على برامج الجودة والأنشطة والفعاليات المصاحبة لها والاعتماد على تسيير مكاتب الجودة من خلال المتاح من المصادر المالية.
١. ضعف الكفايات والتأهيل والإعداد لأغلب العناصر البشرية التي أوكلت إليها مهمات إدارة برامج الجودة في بعض الجامعات وكليات وفروعها.
  ٢. عدم وجود تشريعات مفعلة ملزمة تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً وملزماً للجميع.
  ٣. الصعوبة في عملية الاتصال والتواصل بين مكاتب الجودة في فروع بعض الجامعات ومكتب الجودة في مقر الجامعة الأمر الذي أسهم في هدر المصادر خاصة عامل الوقت باعتباره أحد أهم مصادر المنظمات العاملة. مما ترتب عليه. التأخير في إنجاز المهمات والتواضع في المنجز منها. وإعاقة عملية التحسين والتطوير النوعي في عملية التعليم والتعلم.
  ٤. عدم وضوح اللوائح الخاصة باختصاصات ومهام مكاتب الجودة بالجامعات.
- في حين رصد التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان الجودة عام ٢٠١٢م. بشأن أداء مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية الحكومية. مجموعة من الصعوبات التي تواجه مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الآتي [٩]:
١. عدم تفويض مكاتب الجودة في الجامعات بصلاحيات كاملة للعمل من أجل تحسين الجودة.
  ٢. عدم تجهيز مكاتب الجودة باحتياجاتها الضرورية.
  ٣. تذرر مجالس الكليات من وجود منسقي الجودة في اجتماعات الكليات. وعدم السماح لبعضهم بحضور اجتماعات كلياتهم من الأساس.

٤. عدم شعور عدد من منسقي الجودة بالكليات بأهمية المركز الوظيفي المكلفين به والدور المناط بهم.
٥. تغير أعضاء فريق الجودة في الجامعات بشكل مستمر لأسباب كثيرة. مثل: الإيقاف، الملل، عدم القناعة، الإحباط...إلخ.
٦. ضعف الاعتماد على العمل الجماعي، والاعتقاد بأن منسق الجودة هو المسؤول الأول عن تنفيذ شؤون الجودة في القسم والكلية.
٧. عدم توفير نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل جميع المعلومات المرتبطة بنشاط الجامعات.

أما تقرير الزيارات الاستطلاعية ٢٠١٣م، الصادر عن نفس الجهة السابقة فلقد رصد عدد من الصعوبات التي واجهت الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية منها [٥]:

١. الحاجة إلى تفويض مكاتب الجودة بالجامعات بصلاحيات كاملة للعمل من أجل تحسين الجودة.
٢. الحاجة إلى شعور عدد من منسقي الجودة بالكليات بأهمية المركز الوظيفي المكلفين به والدور المناط بهم.
٣. الحاجة إلى قناعة وتقبل ثقافة الجودة من بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات.
٤. الحاجة إلى الإلمام بمفهوم الجودة وضمانها أثر على تهيئة وتفعيل الممارسات الجيدة في العملية التعليمية.
٥. قيام بعض مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات بعدم إشراك جميع أطراف العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس، وطلاب، وموظفين واعتبارهم شركاءً في تطبيق وإجراح الجودة.
٦. ضعف حلقات الوصل على مستوى الجودة في الكليات، والأقسام، ومكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في بعض الجامعات.
٧. الحاجة إلى قيام بعض الجامعات بإجراء الدراسات الذاتية، في حين أن البعض الآخر لم يُحل نتائج تلك الدراسات إلى إدارات الجامعات، ووضع خطة عمل للنتائج التي تم التوصل إليها بما يضمن التحسين المستمر للعملية التعليمية في الجامعات.

إذن يلاحظ من التقارير السابقة بأن الصعوبات ما تزال مستمرة، بل أن بعضها في زيادة، وهذا يدعو إلى البحث عن أسباب استمرار تلك الصعوبات، حيث يمكن تحديد أهم أسباب استمرار تلك الصعوبات في الآتي [٦]:

- الحاجة إلى إصدار تشريعات أو لوائح تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً في الجامعات الليبية.
- الحاجة إلى وضوح رؤية وأهداف التعليم العالي.
- الافتقار لوجود خطط استراتيجية جادة على مستوى النظري والعملي للجامعات الليبية.
- حاجة البرامج التعليمية إلى تحديث محتواها قدر حاجتها إلى تطوير هياكلها.
- ما تزال برامج الجودة وضمانها مرتبطة ومتوقفة على من يقودها داخل الجامعات.
- أصبحت الجامعات الليبية كلها على نمط واحد سواء في مستوى الهياكل التنظيمية، والإدارية، أو الخطط الدراسية، أو الساعات الدراسية، أو التدريبية.
- استمرار النظرة إلى مكاتب الجودة وتقييم الأداء كونها مكاتب للرقابة والتفتيش.
- عدم قناعة مسؤولي وزارة التعليم العالي، وبعض القيادات الجامعية بأهمية الجودة وضمانها.
- الحاجة إلى قيام بعض الجامعات بنشر ثقافة الجودة وضمانها بين عناصر العملية التعليمية.
- من المفارقة أن بعض التجارب الفاشلة التي تعزى إلى الجودة وضمانها لم تكن لها علاقة تذكر بعمليات الجودة وضمانها، بل كانت مرتبطة إلى حد أبعد بكثير بالمفاهيم الخاطئة، والآمال الواهمة عن الجودة وضمانها، ولا شك في أن التجارب الفاشلة تجعل مجرد فكرة العودة إلى دورة أخرى من الجودة وضمانها فكرة ممقوتة لدى بعض الكليات والأقسام في الجامعة.
- تكليف عناصر بمهام الجودة في بعض الجامعات هي أبعد ما تكون عن الجودة وضمانها، وهنا لابد من التنويه إلى وجود عناصر جيدة استطاعت أن تسوق الجودة وضمانها تسويقاً جيداً داخل بعض الجامعات.
- وخلاصة القول فإن استعراض الصعوبات التي تعاني منها الجامعات الليبية في تطبيق الجودة وضمانها تدفعنا إلى ضرورة البحث عن مسارات، أو مقترحات للتحسين والتطوير، حيث أننا في حاجة إلى جامعات جديدة، جامعات المستقبل قادرة على مواجهة التغير، والتعامل مع الجهول، وقادرة على صناعة المستقبل، وحتى تكون المقترحات، والمسارات قابلة للتطبيق وليس مجرد إطار نظري غير قابل للتحقيق، فأنا سنقوم بعملية إسقاط مسارات التحسين المقترحة على إحدى الجامعات الليبية، حيث وقع الاختيار على جامعة بنغازي لتكون النموذج المقترح، وذلك للأسباب التالية:
- استطعت جامعة بنغازي الحصول على ترتيب الأول على المستوى الجامعات الليبية في تصنيف وماتريكس خلال شهر يوليو ٢٠١٦م، واستمر حتى شهر يوليو ٢٠١٧م، وهذا مؤشر على وجود إرادة قوية من قبل قيادات الجامعة على تطبيق برامج الجودة وضمانها في الجامعة، وذلك بالرغم من حالات التدمير التي تعرضت لها مباني ومرافق الجامعة نتيجة لحالة الحرب في بنغازي.
- خلال العام ٢٠١٥-٢٠١٦م، قامت الجامعة بعقد العديد من الأنشطة، والبرامج التي تهدف إلى إعادة تعريف الجامعة.
- بالرغم من الظروف التي تمر بها مدينة بنغازي والتي أدت إلى تدمير أجزاء كبيرة من مباني ومرافق الجامعة فقد اصرت قيادات الجامعة على الاستمرار بأداء دورها وذلك باستمرار الدراسة بكلياتها المتنوعة، كما حرصت في الوقت نفسه على إقامة العديد من الأنشطة والبرامج العلمية، أهمها:
- محاضرة بعنوان «السرقة العلمية»



- محاضرة بعنوان «مفاهيم ضمان الجودة في التعليم العالي»
- ورشة عمل بعنوان «التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والاهداف»
- ورشة عمل حول «تطبيق الجودة ضمانها في كلية الطب البشري»
- ورشة عمل بعنوان «البحث العلمي في الجامعات الليبية (بين الواقع والمأمول)»
- ورشة عمل بعنوان «التعليم العالي في ليبيا (مواطن الاخفاق والحلول المقترحة)»
- ورشة عمل بعنوان «إعادة إعمار جامعة بنغازي»
- ورشة عمل بعنوان «كيف ننشر في مجلات علمية مصنفة للبحاث والباحثات في العلوم الانسانية».

### ٣. ما واقع الجودة وضمانها في جامعة بنغازي؟

قبل الحديث عن واقع الجودة وضمانها في جامعة بنغازي فإن الأمر يستدعي التطرق إلى لحة تاريخية عن الجامعة. حيث يرجع تأسيس الجامعة كما سبق أن ذكرنا إلى ١٥ ديسمبر ١٩٥٥م. وذلك تحت مسمى الجامعة الليبية. حيث تعتبر كلية الآداب والتربية هي أول كليات الجامعة من حيث التأسيس. بعد ذلك أنشئت كلية الاقتصاد في المدينة العام ١٩٥٧. ثم كلية القانون سنة ١٩٦٢. ثم إنشاء كلية الطب البشري في بنغازي العام ١٩٧٠م. ثم تلي ذلك تأسيس العديد من الكليات. حيث كان آخرها كلية تقنية المعلومات (الحاسبات) في سنة ٢٠٠٦.

وبين عامي ١٩٧٣- ١٩٧٤ انتقلت الجامعة من مقرها القديم داخل مدينة بنغازي إلى مقرها الحالي بالمدينة الجامعية في منطقة قاريونس. كما تم فصل الجامعة الليبية لتكون الكليات الموجودة في بنغازي جامعة بنغازي. وفي عام ١٩٧٦ م استبدال اسمها من «جامعة بنغازي» إلى «جامعة قاريونس» ليعود الاسم مجدداً «جامعة بنغازي» بعد ثورة ١٧ فبراير ٢٠١١م. وقد تطورت جامعة بنغازي حيث أصبحت مدينة جامعية تضم العديد من الكليات والمرافق. وأصبح لها عدة مواقع ومجمعات علمية داخل مدينة بنغازي، حيث بلغت مساحتها الإجمالية حوالي (٥٣٠ هكتارا) تقريبا. ويدرس فيها حالياً ما يقرب من (١٠٠.٠٠٠) طالب وطالبة في الدراسة الجامعية الأولى. موزعين على عدد (٢٣) كلية. وما يقارب (٣٤١٩) طالب وطالبة في الدراسات العليا. موزعين على عدد (١١) كلية. كما يقوم بالتدريس في جامعة بنغازي حوالي (٢٥٥١) من الملاك التدريسي. وحوالي (٥٧٦٤) من الملاك الوظيفي [١٠]. كما تمنح الجامعة الدرجات العلمية التالية:

- الدرجة الجامعية الأولى (الليسانس والبكالوريوس).
- الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير).
- الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراه).

فيما يتعلق ببرامج وأنشطة الجودة وضمانها في الجامعة. فتعد جامعة بنغازي من أول الجامعات الليبية في تأسيس مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. حيث تأسس مكتب الجودة بالجامعة بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (٧٧٨) لسنة ٢٠٠٥ م. بشأن إنشاء مكتب ضمان جودة مستقل. ومتكامل للتعليم العالي في الجامعة في الجانبين الأكاديمي والمؤسسي. إلا أنه لم يُفعل دور هذا المكتب إلا منتصف سنة ٢٠٠٦ م. بعد ذلك صدر القرار رقم (٥٨) لسنة ٢٠٠٨ م. بشأن تحديد تكليف مدير المكتب. وتم البدء في العمل رسمياً بتاريخ ٢٠٠٨/٣/٢٠٠٨ م. وتعاقد على رئاسة مكتب ضمان الجودة سبعة مدراء حتى تاريخ هذه الورقة (المركز الوطني لضمان الجودة. ٢٠١٢. ٣٢). وفي التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان الجودة رصد أداء مكتب ضمان الجودة وتقييم أداء بجامعة بنغازي في عدد من الممارسات الجيدة هي: [٩]

- عقد اجتماعات شهرية مع منسق الجودة بالكليات.
- تنفيذ ورش عمل للتعريف بالدراسة الذاتية استهدفت رؤساء الأقسام العلمية ومنسقي الجودة وتقييم الأداء في جميع الكليات.
- استضافة ورشة عمل عن دور الطلاب في الجودة وضمانها ونفذها المركز الوطني لضمان الجودة.
- المشاركة في برامج دولية حول الجودة وضمانها.
- التنسيق المستمر مع المركز الوطني لضمان الجودة حول برامج الجودة والاعتماد.
- تشكيل لجان رئيسية وفرعية للوقوف على جهود الجودة بالكليات.
- إنجاز الدراسة الذاتية في بعض الكليات وإعداد التقرير النهائي وتحليل البيانات.
- عمل استبانات تقييم الطلاب للمقررات الدراسية بالأقسام العلمية.
- في حين بين تقرير الزيارات الاستطلاعية الصادر عن المركز الوطني لضمان الجودة ٢٠١٣ واقع الجودة وضمانها في جامعة بنغازي من خلال عدد من الملاحظات أهمها [٥] حاجة الجامعة لوجود رؤية ورسالة واضحة. كما هناك حاجة لوجود أهداف للجامعة. كما يتضح الحاجة لوجود خطة استراتيجية بالمفهوم وكل ما هو موجود عبارة عن رؤوس عناوين لمحاورة الخطة الاستراتيجية.
- أن الجامعة لا تمتلك هيكل تنظيمياً يتواءم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. كما هناك حاجة لوجود توصيف للملاك الوظيفي خاص بالجامعة. كما يوجد توصيف وظيفي يحدد ممارسة الصلاحيات والمسؤوليات في مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية.
- هناك حاجة إلى إلزام أو دعم من الجامعة لمكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء للقيام بالتقييم الذاتي بشكل مستمر. حيث أنه لم يتم تقديم ما يفيد قيام الجامعة بإشراك مكتب الجودة في المجالس الرسمية لعرض ومناقشة قضايا الجودة. ونظراً لعدم وجود برامج للتقييم الذاتي فإن الجامعة ليس لديها خططاً للتحسين.

- الجامعة لا تضمن وجود أهداف واضحة ومحددة ومعلنة لبرامجها. ولا تضمن وجود توصيف واضح ومحدد لمقررات برامجها الدراسية. كما ترى إدارة الجامعة أن تحديد المقررات للبرنامج الدراسي وفقاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية يعتبر من مسؤولية الأقسام في الكليات. ولا توجد معايير أكاديمية معتمدة من الجامعة لكل برنامج. وتحديد تلك المعايير أمر يرجع للقسم نفسه. كما لا تلزم الجامعة إدارات البرامج بتحديد نوع الامتحانات التي يتوجب على الطالب اجتيازها.
- ما تزال الجامعة تفتقر إلى وجود دليل لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة. كما لا يوجد أي آلية أو سياسة معتمدة للجامعة للتدقيق في مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة. ولا يوجد لدى الجامعة خطة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.
- إذن بعد استعراض واقع الجودة وضمانها في جامعة بنغازي بشكل عام فإن الهدف الذي نسعى إليه هو محاولة الإجابة على الصعوبات التي واجهت الجامعة في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها.

#### ٤. ما الصعوبات التي واجهت جامعة بنغازي في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها؟

- في الحقيقة نود أن نصارح القارئ منذ البداية بأن إجاباتنا على هذا التساؤل سوف تكون من منظور ما توفر للباحثين من معلومات وتقارير عن الصعوبات التي واجهت الجامعة في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها. ولعل أهم تلك المعلومات هي تقرير عن الجودة وضمانها في الجامعات الليبية ٢٠١٢م. وتقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية ٢٠١٣م والصادرة عن المركز الوطني لضمان الجودة. حيث تطرق التقريرين إلى الصعوبات التي واجهت تأصيل وتطبيق الجودة في جامعة بنغازي. أهمها:
- الحاجة إلى وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة ومعتمدة للجامعة.
- الحاجة إلى وجود خطة استراتيجية للجامعة.
- الحاجة إلى وجود دليل إرشادي للجامعة.
- الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي للجامعة محدد وواضح ويتواءم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- الحاجة إلى وجود توصيف للملاك الوظيفي خاص بالجامعة يحدد ممارسة الصلاحيات والمسؤوليات بمختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية.
- الحاجة إلى وجود معايير واضحة وشفافة بخصوص اختيار الموظفين.
- الحاجة إلى وجود دعم كافي لمكتب ضمان الجودة وتقويم الأداء بالجامعة للقيام بالتقييم الذاتي بشكل مستمر.
- الحاجة إلى إشراك منسقي مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في المجالس الرسمية للجامعة وكلياتها لعرض ومناقشة قضايا الجودة.
- الحاجة إلى وجود خطط بالجامعة للتقييم الذاتي والتحسين المستمر.
- الحاجة إلى وجود توصيف وأهداف واضحة ومحددة ومعلنة لبرامج الجامعة.
- الحاجة إلى وجود توصيف واضح ومحدد لمقررات البرامج الدراسية للجامعة.
- الحاجة إلى وجود معايير أكاديمية معتمدة بالجامعة لكل برنامج من برامجها.
- الحاجة إلى دليل لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.
- الحاجة إلى وجود آلية أو سياسة معتمدة للجامعة للتدقيق في مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.
- الحاجة إلى وجود خطة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.
- الحاجة إلى توفر عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة بسبب:
- ١. ازدياد أعداد الطلبة الذين يتم قبولهم للدراسة بالجامعة يفوق قدرتها الاستيعابية.
- ٢. الانتشار الجغرافي الواسع للكليات التابعة للجامعة.
- نقص التنظيم الإداري بالمكتبة المركزية مع عدم وجود هيكل تنظيمي لها.
- المعامل والتجبرات والورش الموجودة بالجامعة لا تتناسب مع أعداد الطلبة. كما أنه لم يتم صيانة وتطوير الكثير منها.
- المخازن الموجودة حالياً بالجامعة غير كافية ولا تلبي احتياجات ومتطلبات مختلف البرامج التي تقدمها الجامعة.
- الحاجة إلى توظيف التقنية المتاحة بالجامعة للتخلص من أو على الأقل تقليص روتين العمل اليدوي حيث لا زالت معظم الإجراءات الخاصة بقبول وتسجيل الطلبة وإجراءات تخرجهم تتم بشكل يدوي.
- الحاجة إلى وجود آليات واضحة ومحددة لتطبيق نظام الإرشاد الأكاديمي.
- الحاجة إلى وحدة لمتابعة شؤون الخريجين.
- الحاجة إلى وجود دليل إرشادي للطلاب على مستوى الجامعة.
- الحاجة إلى وجود آليات واضحة للتواصل مع الطلاب.
- القاعات الدراسية الموجودة بالجامعة لم تعد ملائمة لتحقيق أهداف الجامعة بسبب زيادة أعداد الطلبة.
- مواقف السيارات بالجامعة غير كافية.
- الحاجة إلى وجود خطة واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر بالجامعة.
- الحاجة إلى وجود خطط واضحة لصيانة وتطوير مرافق الجامعة.
- الحاجة إلى وجود خطة معتمدة بخصوص البحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة.
- الحاجة إلى وجود ميثاق أخلاقي عام.

إن ليس غريباً في ظل هذه الأرضية التي ظهرت فيه الصعوبات. ونمت أن تظهر مشكلة تأصيل وتطبيق الجودة وضماتها في الجامعة. وخلال سنة ٢٠١٤م أصبحت هذه الصعوبات بدون شك في زيادة. بعد أن أصبحت الجامعة ضمن ساحات الحرب. حيث تعرضت منشآت ومرافق الجامعة للتدمير. فأصبحت التحديات التي تواجه الجامعة أكثر تعقيداً. حيث اضطرت إدارة الجامعة من النزوح من مقرها الرئيسي بضاحية قاريونس. إلى مقرات متنوعة ومتعددة من مدارس التعليم العام حيث تم استخدام حوالي (٤٠) مدرسة على مستوى مدينة بنغازي. وذلك بغية استئناف العملية التعليمية. وبالتنسيق مع وزارة التعليم فرع بنغازي. وذلك للحفاظ على مستقبل طلاب الجامعة. إضافة إلى محاولة التغلب على هذه الصعوبات والتحديات التي طرأت على الجامعة. ويمكن حصر تلك الصعوبات في:

- التحديات الأمنية.
  - إعداد القاعات الدراسية لاستيعاب الطلاب وما ترتب عليها من أعباء مالية.
  - صعوبة ملائمة المدارس لنمط التعليم الجامعي وغياب الجانب الوجداني للطلبة والأساتذة بسبب صعوبة التكيف مع الأوضاع الجديدة بالمدارس.
  - اعتماد الفترة المسائية فقط للدراسة والصعوبات التي تواجهها شركة الكهرباء متمثلة في انقطاع التيار الكهربائي عند بدء المحاضرات في الفترة المسائية.
  - فقدان المعامل والمختبرات العلمية وتأثير ذلك على جودة العملية التعليمية.
  - المختنقات المرورية وشكوى كثير من السكان من الازدحام وما ترتب عليه من مشاكل.
- وخلال العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦م بدأت قيادات الجامعة بالبحث عن إجابات لتساؤل مهم وهو: ماذا نريد من جامعة بنغازي؟ بمعنى آخر: هل هناك حاجة إلى إعادة تعريف الجامعة لبرامجها التعليمية خلال المرحلة القادمة؟ وجاءت إجابات هذا التساؤل من خلال جملة من الأنشطة. والفعاليات العلمية التي نفذتها الجامعة. والتي تم سردها سابقاً. كما يطرح الباحثان في سياق بحثهما عن إجابات للسؤال السابق سؤال جوهري آخر وهو: ما هي المسارات المقترحة لتحسين أداء الجودة وضماتها في جامعة بنغازي؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عنه.

#### ٥. ما أهم المسارات المقترحة لتحسين جودة وضماتها في جامعة بنغازي؟

سوف نحرص في الصفحات القادمة على استخلاص أهم المسارات الاستراتيجية في بناء الجودة وضماتها. حيث نقترح على الإدارة العليا للجامعة اتباعها للتسويق إلى تأصيل. ومن ثم تطبيق الجودة وضماتها في الجامعة. ففي ضوء الخلفية السابقة فإن الهدف الذي نسعى إليه هو محاولة رسم إطار نظري قابل للتطبيق حيث أننا لن نبتعد كثيراً في محاولتنا لبناء المسارات المقترحة عن أرض الواقع. ولكن سيتم ربط المسارات المقترحة برؤية طموحة تسعى إلى أن تكون جامعة بنغازي من أفضل الجامعات الإقليمية.

كما ينبغي التأكيد بأن خارطة الطريق التي سيتم رسمها للجامعة تستلزم عدد من المتطلبات أهمها:

- استمرار الإرادة القوية من قبل رئاسة الجامعة على تأصيل وتطبيق الجودة وضماتها في الجامعة.
- وجود خطة محددة وواضحة لبرامج نشر ثقافة الجودة وضماتها في الجامعة وبشكل مستمر.
- وجود خطة استراتيجية للجامعة.
- وجود حوافز مالية ومعنوية للقائمين على تنفيذ برامج الجودة وضماتها في الجامعة.
- تشجيع المبادرات الخلاقة.
- وجود برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة والموظفين.

كما أن المسارات الاستراتيجية المقترحة لتحسين الجودة وضماتها في الجامعة سوف تكون منقسمة إلى نوعين. هما:

- مسارات أساسية وهي الإطار العام التي تقوم عليها عملية الجودة وضماتها.
- مسارات داعمة وهي التي تساهم في تأصيل وتطبيق الجودة وضماتها في الجامعة.

#### أ. المسارات الأساسية

- نشر ثقافة الجودة وضماتها في الجامعة

لقد سنحت الفرصة للباحثين الاطلاع على عدد من التجارب الدولية في مجال الجودة والاعتماد. فخلال عام ٢٠١٣م. قاما الباحثان بزيارة لعدد من الجامعات البريطانية. إضافة إلى زيارة هيئة الاعتماد البريطانية (UK QAA). حيث كان السؤال المحوري الذي تم طرحه في تلك الزيارات هو: هل تقبلت الجامعات البريطانية برامج الجودة وضماتها دون أية معارضة؟ في الحقيقة أكدت إجابات المسؤولين عن هيئة الاعتماد البريطانية. إضافة إلى القيادات الجامعية للجامعات التي تم زيارتها بأن فترة التهيئة للجودة وضماتها كانت من أصعب المراحل التي مرت بها الجامعات البريطانية. حيث كان هناك رفض وعدم قبول للجودة وضماتها في الجامعات. وبشكل خاص من قبل أعضاء هيئة التدريس. حيث استمرت الجامعات البريطانية بشكل عام في برامج نشر ثقافة الجودة وضماتها لمدة تجاوزت العشر سنوات مستهدفة كل أطراف العملية التعليمية. ومن ثم فإن الأسئلة التي تطفو على السطح الآن هي:

- هل قامت جامعة بنغازي بوضع خطة واضحة ومحددة بخصوص نشر ثقافة الجودة؟
- وفي حال وجود خطة لنشر ثقافة الجودة: فهل هذه الخطة استهدفت كافة أطراف العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس، وكوادر مساندة، وطلبة، وموظفين؟
- كم استغرقت مدة نشر ثقافة الجودة وضمانها في الجامعة؟
- ما المبالغ المالية التي تم صرفها على برامج ثقافة الجودة في الجامعة؟
- وللمزيد من الإيضاح والتبسيط فإن إدارة الجامعة في السابق لم تعط لبرامج نشر ثقافة الجودة وضمانها الاهتمام الكافي. حيث لا توجد خطة واضحة ومحددة لنشر ثقافة الجودة في الجامعة، إضافة إلى كون برامج ثقافة الجودة التي تم تنفيذها في السابق كانت محدودة العدد، كما أنها لم تكن بشكل مستمر، إنما كانت بشكل متقطع. كما أنها لم تستهدف كافة أطراف العملية التعليمية بالجامعة، وإذا أضفنا إلى كل ما سبق حقيقة أخرى وهي قلة الدعم المالي الممنوح لهذه البرامج، ومن ثم فإن الحديث عن صعوبات تأصيل وتطبيق الجودة في الجامعة ليس بالمستغرب، بل كان نتيجة مترتبة على إهمال برامج نشر ثقافة الجودة في الجامعة.
- وعلى هذا الأساس يكون من الوهم أن نعتقد بأنه يمكن تأصيل وتطبيق الجودة دون وجود برامج واضحة لنشر ثقافة الجودة وضمانها. كونها الإطار العام أو الوعاء الذي يتم من خلاله تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها في الجامعة. كما أن هذه البرامج يجب أن تكون بشكل مستمر ودائم مع كل الأنشطة والأعمال التي يتم تنفيذها لبناء المسارات المقترحة. (للمزيد أنظر دور نشر ثقافة الجودة في مخطط بناء المسارات). وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بنشر ثقافة الجودة وهي:
- تشكيل فريق يتولى مهام نشر ثقافة الجودة بالجامعة، ويتكون من أشخاص تكون لديهم قناعة وعقيدة واحدة عن الجودة وضمانها.
- يقوم الفريق بوضع خطة تستهدف كافة أطراف العملية التعليمية.
- أن يتم اختيار المحاضرين من ذوي المعرفة والكفاية.
- أن يتم اختيار الموضوعات بشكل مناسب.
- وضع حوافز تشجيعية للمشاركين في هذه البرامج.
- أن تكون بشكل مستمر، فيتم التعاطي بشكل جدي مع كل مرحلة من مراحل بناء المسارات الاسترشادية للجودة وضمانها في الجامعة. حيث ستقوم برامج نشر ثقافة الجودة بدور التهيئة لكل أطراف العملية التعليمية، وذلك بغية الحصول على مشاركتها بفاعلية في الأنشطة والأعمال المطلوبة لبناء المسارات المقترحة.

#### • التخطيط الاستراتيجي

- ما يزال يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية على أنه وثيقة من ضمن الوثائق المطلوبة للحصول على الجودة والاعتماد، وتذكر في أحد ورش العمل في إحدى الجامعات عندما طالبنا بضرورة قيام كل الجامعات بإعداد خطة استراتيجية. ذكر لنا رئيس إحدى الجامعات بأن جامعتهم تمتلك خطة استراتيجية، وعندما تم توجيه سؤال له عن فحوى تلك الخطة، ومن شارك في إعدادها، وآليات تحليلها ونتائجها، إلى آخر التساؤلات، لم نتحصل على إجابات واضحة، إلا تأكيد بوجود الخطة المذكورة في أحد رفوف مكتبه، كونها شرط أساسي من شروط الجودة والاعتماد، في حين كان جل المستهدفين من تلك الورشة لا يعلم عن الخطة الاستراتيجية شيئاً بالرغم من انتمائهم لنفس الجامعة!
- وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بوضع الخطة الاستراتيجية وهي:
- إصدار قرار بشأن تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.
- تشكيل فريق عمل من داخل الجامعة «فريق الخطة الاستراتيجية» برئاسة أحد قيادات الجامعة، ويفضل أن يكون برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية مديري الإدارات في الجامعة، إضافة إلى بعض رؤساء الأقسام، كما يمكن الاستعانة ببعض الخبراء من خارج الجامعة.
- تحديد أعضاء الفريق الرئيسي وعددهم حسب تخصصاتهم.
- أن يكون بعض المشاركين على دراية بالتخطيط.
- توعية الفريق بالفكرة وشرحها بالتفصيل.
- تحديد مواعيد الاجتماعات.
- تحديد مدة عمل الفريق.
- تحديد مدة الخطة الاستراتيجية.
- اعتماد أحد نماذج التخطيط.
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة وطرق جمعها.
- من المفترض أن ينتج عن الخطة الاستراتيجية المخرجات الآتية:
- القيم.
- الرؤية.
- الرسالة.
- الأهداف الاستراتيجية.

كما يتوجب أن تركز الأهداف الموجودة بالخطة الاستراتيجية على المسارات الرئيسية التالية:

١. مسار فاعلية البرامج التعليمية.
٢. مسار الخدمات الدعم التعليمية
٣. مسار الإدارة الحوكمة
٤. مسار أعضاء هيئة التدريس.
٥. مسار الطلبة.
٦. مسار البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية.
٧. مسار إدارة الجودة وتقييم الأداء.

#### ب. المسارات الداعمة:

سبق وذكرنا في السابق بأن المسارات الداعمة هي التي تسهم في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها في الجامعة. حيث سيتم تقسيم المسارات إلى:

- مسار فاعلية البرامج التعليمية.
- مسار الخدمات الدعم التعليمية
- مسار الإدارة الحوكمة
- مسار أعضاء هيئة التدريس.
- مسار الطلبة.
- مسار البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية.
- مسار إدارة الجودة وتقييم الأداء.

#### • مسار فاعلية البرامج التعليمية

هناك حقيقة موجودة في جل الجامعات الليبية فيما يتعلق بفاعلية بعض البرامج التعليمية. ومن بينها جامعة بنغازي. وهي وجود عدد من البرامج التعليمية شارفت على الانتهاء أو القفل. حتى أن بعض تلك البرامج لا يتجاوز فيها عدد الأساتذة عدد طلاب! وهنا يقول المفكر مالك بن نبي أن العلم الذي لا يترجمه عمل. يظل ترفاً لا مكان له في وطن ما يزال فقيراً في الوسائل والأطر [٤]. ومن ثم يتوجب على الجامعة تشكيل فريق يهتم بمراجعة وبناء مسار فاعلية البرامج التعليمية. حيث يتوجب أن تعتمد منهجية الفريق على النقاط التالية [١]:

- التأكد من انسجام رسالة الجامعة. والهدف العام لكل البرامج التعليمية. والأهداف التفصيلية. ومخرجات التعلم.
- توافق مقررات البرامج مع مخرجات التعلم.
- وضع الخطط التفصيلية لمقررات الدراسية.
- وضع آليات تقويم المقررات الدراسية.

كما يتطلب من الفريق المكلف بهذا المسار البحث عن إجابات واضحة لعدد من التساؤلات لكل برنامج تعليمي على حدة:

- هل تتوافق المقررات الدراسية مع أهداف البرنامج التعليمي؟
  - هل يلبي البرنامج التعليمي التوقعات الأكاديمية والمهنية؟
  - هل المقررات واضحة ومفصلة ومععمة على أعضاء هيئة التدريس والطلبة؟
  - هل تم تصميم المقررات لتحقيق مخرجات التعليم المستهدفة (ILOs)؟
  - هل يتوافق البرنامج التعليمي مع مرجعيات محلية أو إقليمية أو دولية؟
- وفيما يتعلق بالمقررات الدراسية فإن الفريق المكلف مطالب بعدد من النقاط أهمها:

١. التدرج في التعمق.
٢. الشمولية في تغطية جميع المعارف والمهارات المتوقعة من الدرجة.
٣. العمق في المفاهيم المتقدمة.
٤. تكامل المجالات العملية والنظرية.
٥. العبء الدراسي المتوافق مع طبيعة المقرر.

وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار فاعلية البرامج التعليمية وهي:

- « إعادة هيكلة جميع البرامج التعليمية في الجامعة لتفادي العديد من الإشكالات الناجمة عن وجود بعض الفروع والبرامج التعليمية دون إمكانات مادية وبشرية لازمة لجودة العملية التعليمية.
- « التقييم والمراجعة الدورية والتحديث للبرامج التعليمية. من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة من الخريجين. وجهات التوظيف. والنقابات المهنية.
- « لا بد أن يكون هناك توافق بين المقررات الدراسية مع أهداف البرنامج التعليمي ومخرجات التعلم.
- « وجود خطة دراسية تفصيلية للبرنامج الأكاديمي تبين المقررات الدراسية وتصنيفها وتسلسلها. وتوضح عدد الساعات



- « الدراسية المتوقعة من الطالب لكل مقرر دراسي.
- « أن يتضمن البرنامج الأكاديمي جميع المجالات المعرفية والمهارات العقلية، والقدرات الإبداعية، والكفايات المهنية، التي يسعى البرنامج إلى إكسابها للطلبة.
- « استناد الخطة الدراسية إلى مرجعيات محلية أو إقليمية أو عالمية.
- « تغطية الخطة الدراسية لحقول المعرفة المختلفة في التخصص بعمق وتوسع مناسبين وبحيث لا تقل نسبة مواد التخصص عن ١٠٪.
- « وجود خطة دراسية تفصيلية لكل مقرر دراسي.
- « أن يتم توثيق المقررات الدراسية وإعلانها بكافة تفاصيلها لأصحاب العلاقة.
- « حداثة المقررات الدراسية واتساقها مع التوجهات الحديثة في التخصص الأكاديمي والبحث العلمي ذات العلاقة به.
- « مراجعة المقررات الدراسية بشكل دوري.
- « التوازن بين الشمولية والعمق معاً في المحتوى العلمي للمقررات الدراسية.
- « احتواء الخطة الدراسية على تدريب ميداني في المجال الأكاديمي.

#### • مسار خدمات الدعم التعليمية

- « أن تقديم البرامج والخدمات الطلابية على أساس تقييم حاجات الطلبة وكذلك قدرة الجامعة على توفير الدعم الكافي والمناسب لها تعتبر من الممارسات الحسنة، حيث تضمن تحقيق أهداف الجامعة، وكذلك العمل على تبني السياسات الخاصة لهذه البرامج والخدمات ونشرها وتوزيعها والعمل على تحديثها وتدقيقها بشكل مستمر، ومراقبة تطبيقها وفعاليتها، وتقييمها، بشكل دوري ومستمر.
- « وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار خدمات الدعم التعليمية وهي:
- « الاستمرار في تطوير وتحسين الموقع الإلكتروني الخاصة بالجامعة، عن طريق تشكيل لجان من المتخصصين لتقييم الأداء، واستبانات تقييم الموقع يتم توزيعها على أطراف العملية التعليمية.
- « الإسراع في وضع خطة لإعادة بناء المكتبة المركزية بالجامعة.
- « العمل على بناء عدد من المكتبات الفرعية بالكلية، والعمل على ربطها بالشبكة الدولية للمعلومات، والاستمرار بالاشتراك في الدوريات والمجلات العلمية.
- « وضع خطة لصيانة معامل ومختبرات وورش التي تعرضت للضرر والتدمير لبعضها، إضافة إلى وضع الخطط اللازمة لتطويرها.
- « الاهتمام بالمخازن وتطويرها بما يضمن تلبيتها لاحتياجات ومتطلبات مختلف برامج الجامعة
- « توفير الاحتياجات الأساسية والخدمات للطلبة وإعداد البرامج المناسبة لدراسة تلك الاحتياجات.
- « توفير الكتيبات التعريفية والإرشادية للخدمات الطلابية المقدمة على أن تتضمن معلومات دقيقة بشأن الجامعة، رؤيتها، رسالتها، البرامج الدراسية ومقرراتها، الدرجات العلمية الممنوحة، متطلبات القبول والتسجيل، قواعد منح الدرجات العلمية، وكافة السياسات التي تهم الطلبة.

#### • مسار الإدارة والحوكمة

- « ارتبط مفهوم الإدارة في السنوات الأخيرة بمفهوم الحوكمة، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية سواء كانت قوانين أو لوائح أو قرارات يُستند إليها في تسيير الإدارة، وهو بذلك يعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل تحديد المسؤول والمسؤولية في الإدارة [١١]. وحظي هذا المفهوم باهتمام كبير في جل الجامعات الإقليمية والعالمية، وذلك باستخدامها كوسيلة لتحقيق الجودة والتميز في أداء تلك الجامعات.
- « وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار الإدارة والحوكمة وهي:

◀ تفعيل دور مجلس أمناء الجامعة، وذلك للقيام بمهامه في متابعة وتقييم أداء رئاسة الجامعة.

- « الإسراع في إعداد الهيكل التنظيمي للجامعة، من خلال إعادة تقييم الوظائف الإدارية بالجامعة، حيث شكلت لجنة بموجب قرار رئيس الجامعة رقم ٨٧٦ لسنة ٢٠١٣م، بشأن تشكيل لجنة لإعداد الهيكل التنظيمي، حيث ما تزال نتائج اللجنة غير مكتملة.
- « وضع توصيف وظيفي لكل المهام الإدارية والفنية والأكاديمية بالجامعة، إضافة لمهام وواجبات وصلاحيات ومسؤوليات القائمين على تنفيذ الأعمال المختلفة الأكاديمية والإدارية.
- « وضع معايير واضحة وشفافة ومعتمدة بخصوص اختيار الموظفين والقيادات الإدارية بالجامعة.
- « العمل على تدريب وتأهيل العناصر الإدارية.
- « الإسراع في إتمام دليل الإجراءات الإدارية والمالية.
- « وجود آلية واضحة ومعلنة للتعامل مع التظلمات والشكاوى داخل الجامعة
- « تشكيل فريق من الخبراء وذوي الكفاية في الإدارة لقيادة الجامعة للحصول على الايزو ٩٠٠١.

## • مسار أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة

- كما هو معلوم لدى الجميع، فإن عضو هيئة التدريس هو العنصر الرئيس الذي تقوم عليه العملية التعليمية. لذلك كان الاهتمام بالكفايات التعليمية، وتنمية وتطوير قدراته ورفع أدائه، يعتبر ركيزة أساسية للعمل الجامعي، غير أن نظامنا التعليمي كما سبق وأشرنا لم يتم تحديثه، حيث ما تزال طرق التدريس تقوم على أسلوب الحفظ والتلقين، مما جعل طريقة تفكير الطلاب لم تتطور بعد، خاصة في حل المشاكل التي قد تواجههم في الحياة العملية، بالرغم من تطور استراتيجيات التعليم والتعلم، إضافة إلى التطور المتسارع للعلوم المتنوعة، لذلك أصبح من الضروري أن تقوم الجامعة بوضع الخطط والبرامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس التربوية والتعليمية ورفع من الكفايات المهنية، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم.
- وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار أعضاء هيئة التدريس وهي:
- إعداد دليل عضو هيئة التدريس مستندة إلى رؤية الجامعة، ورسالتها، وأهدافها، بوضوح حقوق وواجبات ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس.
- وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار عضو هيئة التدريس مثل، المعرفة بالمادة الدراسية، التدريس الفعال، القدرة على الاسهام في تنفيذ رسالة الجامعة وغيرها.
- توفير إحصاءات حول أعداد أعضاء هيئة التدريس، والكوادر المساندة موزعة حسب المؤهلات الأكاديمية، الدرجات العلمية، الخبرة، والكلية... الخ.
- إعداد برامج تدريبية محددة ومجدولة للتنمية المهنية لهيئة التدريس بما يتماشى مع الخطط المستقبلية.
- وضع معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، منها على سبيل المثال: التدريس الفعال، الامام بالتخصص وطرق التدريس المتنوعة، البحث العلمي، خدمة المجتمع.
- استحداث جوائز تشجيعية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي المتميز بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر في المجالات العلمية المحكمة.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في خدمة المجتمع.
- إتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية الدائمة والموقته داخل وخارج الجامعة.
- استحداث إدارة أو مكتب يخص شريحة الفنيين في الهيكل التنظيمي للجامعة نظراً لأهمية ذلك في تقديم وتحسين الخدمات المقدمة إليهم مما يخدم العملية التعليمية بالجامعة.

## • مسار الطلبة

- انتشر التعليم الجامعي في السنوات الأخيرة انتشاراً سريعاً مع تزايد أعداد الراغبين في هذا النوع من التعليم، وذلك في ظل ارتفاع معدلات النجاح في الثانوية العامة، وكما أن مجانية التعليم الجامعي جعلت من كل الطلبة الناجحين في الشهادة الثانوية مؤهلين إلى الدخول إلى هذا التعليم، حيث يتم قبول الطلاب بناءً على اللائحة الصادرة من وزارة التعليم التي لم تراعي قدرة الطلاب واستعداداتهم، كما أنها لم تراعي أيضاً احتياجات المجتمع وسوق العمل، ومن ثم ازداد استيعاب الجامعة للطلاب الناجحين في الشهادة الثانوية، وبهذا أصبح التعليم الجامعي يقوم على الكم وليس النوع.
- وبالتالي فإن الإقبال الواسع على التعليم الجامعي وزيادة أعداد الطلبة الخريجين جعل من الضروري على وزارة التعليم عموماً، والجامعات خصوصاً الاهتمام بالبرامج التعليمية ونوعية المدخلات من الطلبة، إضافة إلى الاهتمام بجودة الخرجات، كون نوعية وجودة الخرجات أصبحت من المؤشرات التي يُقاس بها نوعية وجودة التعليم الجامعي، ومن ثم أصبح تطبيق معايير الجودة في الجامعة من الأولويات، وباعتبار أن الجودة تُعنى بجودة المدخلات والعمليات والخرجات، وبما أن الطالب هو محور العملية التعليمية، إضافة إلى كونه من أهم مدخلات ومخرجات العملية التعليمية، كما أن جل العمليات تدور حوله، لهذه اعتبار الباحثان أن مسار الشؤون الطلابية من المسارات المهمة التي يجب أن تكون من ضمن أولويات الجامعة عند البدء في تطبيق الجودة وضمانها.
- وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار الطلبة وهي:
- « مراجعة إجراءات قبول الطلبة.
- « بناء دليل الإجراءات للطلاب يتضمن أنظمة وتعليمات القبول والتسجيل، والانتقال، والجزاءات، وأنظمة وتعليمات الامتحانات.
- « توفير أدلة أكاديمية للطلاب يتضمن توصيف البرامج الأكاديمية وتوصيف مقرراتها.
- « وضع دليل واضح يتضمن التعليمات للطلبة لحثهم على الالتزام بالنزاهة الأكاديمية، والأمانة في السلوك، والتصرف داخل الحرم الجامعي.
- « توفير أنظمة ولوائح للقبول والالتحاق والدراسة بالجامعة تتوافق مع أهدافها ورسالتها وبرامجها وتمشى مع مستوياتها الأكاديمية وسمعتها في المجتمع.
- « الاحتفاظ بملف أكاديمي خاص لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي.
- « استحداث آلية للتأكد من مدى استعداد الطلبة علمياً وذهنياً ووجدانياً للتعليم والتعلم (امتحانات القبول)، توزيعهم توزيعاً عادلاً على التخصصات بناءً على نتائجهم ومراعاة رغباتهم.
- « وضع برامج تمهيدية للسنوات الأولى في الجامعة، تتضمن التركيز على بناء المعارف والمهارات التي يستلزم أن تتوفر في

الطالب قبل دخوله إلى البرامج التعليمية.

« وضع دليل للإرشاد الأكاديمي، يتضمن توصيف يوضح مهام ومسؤوليات المشرف الأكاديمي.

« إتاحة فرص التواصل الطلبة بالمشرف الأكاديمي من خلال وسائل الاتصال المتنوعة.

« بناء ميثاق أخلاقي خاص للطلبة.

« استحداث وحدة بالجامعة تعني بتأهيل الطلبة من النواحي النفسية والاجتماعية.

« أن تسعى الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل تخرجهم، بإبرام اتفاقيات مع هذه المؤسسات لاستيعاب التدريب العملي للطلبة، وتوفير فرص العمل للخريجين.

« إشراك الطلبة في حل المشاكل المتعلقة بالشؤون الطلابية، والجوانب الأكاديمية، وذلك باستطلاع آرائهم في جودة الخدمات المقدمة لهم، وكذلك جودة العملية التعليمية وبشكل دوري.

« توفير إحصاءات وقاعدة بيانات متكاملة عن أعداد الطلبة موزعين حسب: النوع، الجنسية، الكلية، المرحلة الدراسية، البرامج الدراسية، وغيرها.

« تخصيص وحدة للإرشاد النفسي والتربوي من أجل مساعدة الطلبة على النمو والنجاح وتهيئة الأساتذة لممارسة الوظائف الإرشادية.

« توفير وحدات التنمية الطلابية (الفنية، العلمية، الثقافية، الرياضية وغيرها) والتي تؤدي إلى صقل شخصية الطالب الجامعي، ورفع مستوى تحصيله الدراسي وإشراكه في الحياة الجامعية والمجتمعية.

« توفير الخدمات لدعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ولمساعدهم على الانخراط بالحياة الأكاديمية والتفاعل معها.

« تفعيل النشاط الطلابي، سواء كان الرياضي، أم الثقافي، أم الفني... إلخ.

#### • البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية

لقد زاد اهتمام الجامعات الإقليمية والعالمية بمفهوم المسؤولية المجتمعية، وذلك بغية إحداث التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع بما يحقق أهدافها، فالمسؤولية المجتمعية تمثل الخدمات، والاستشارات التي تقدمها الجامعة إلى المجتمع بطرق علمية منظمة، وتُشكل بذلك تفاعلاً معه، حيث يهدف كل ذلك إلى إعداد أفراد يساهموا بشكل إيجابي في تنمية المجتمع، وتطويره، والنهوض به، إلى أفضل المستويات التنموية سواء كانت الاجتماعية، أم الثقافية، أم غير ذلك، ويتم ذلك من خلال قيام الجامعة بعدة مهام منها:

« المساهمة في حصول أفراد المجتمع على المعرفة المطلوبة، لتقدم المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، والشاملة وذلك لكون الجامعة بيت من بيوت الخبرة في المجتمع، مما يتطلب تطوير وتحديث البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة، وربطها بمتطلبات التعليم والتعلم، من خلال ضمان جودة هذه البرامج.

« مواكبة ومتابعة الثورة التقنية الهائلة التي يشهدها العالم وتحمل مسؤولية النهوض بالمجتمع المحلي ونشر التقنية بين أفراد ومؤسساته وهيئاته.

« دعم وتنمية البحث العلمي وربطه بواقع المجتمع، واحتياجات سوق العمل بإعداد الكوادر البشرية ذات كفايات التي يحتاجها المجتمع في مختلف الأنشطة، وتزويدها بالمعارف والمهارات والخبرات المطلوبة.

« كما أن البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية للجامعات تمثل سياسة ذات إطار أخلاقي للأداء التعليمي، والبحثي، لتعزيز التنمية المستدامة في المجتمع، حيث تكمن هذه المسؤولية في عدة نقاط منها:

« تنوع البرامج، والأنشطة، والتخصصات، التي تطرحها الجامعة لتواكب روح العصر.

« مساعدة أفراد المجتمع على استيعاب المستجدات في مجالاتهم المتنوعة.

« تنوع برامج خدمة المجتمع (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، ورش عمل).

« الاستجابة بكفاية، وفعالية لمتطلبات التنمية الشاملة وتوفير المتعلمين المدربين كماً وكيفاً.

« تطوير المناهج وطرق التدريس التي تضمن تخريج أجيال مسلحة بعلوم المستقبل.

« وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية وهي:

« وضع خطة معتمدة بخصوص البحث العلمي والمسؤولية المجتمعية.

« اعتماد وسائل لتحفيز ورعاية ودعم الباحثين.

« تشجيع البحوث المتكررة التي تفتح الافاق العلمية أو التطبيقية الجديدة.

« إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل العلمية.

« تشجيع الكوادر المساندة والطلبة على المشاركة في المشاريع البحثية.

« تخصيص ميزانية مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.

« توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للعمليات البحثية وتضع القواعد التي تضمن كفاءة استخدامها.

« توفير خطة لتحقيق المسؤولية المجتمعية وتوفير الظروف الملائمة لتنفيذها.

« استحداث وحدة علمية تختص بتعزيز العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي وسوق العمل.

« إنشاء مراكز متخصصة لخدمة المجتمع مثل مراكز التعليم المستمر، والمكاتب الاستشارية، والعيادات الطبية، والمراكز

- « الزراعة، والبيطرية، وغيرها.
- « الإسهام في إقامة المعارض، والندوات العلمية، والثقافية، والتنمية، والتدريبية، وإصدار المجلات الثقافية، وتطوير التقنيات، وإجراء الدراسات، وتقديم الاستشارات، لمؤسسات المجتمع المتنوعة.
- « استحداث التخصصات الجديدة لمواكبة المستجدات العلمية، وتلبية حاجات المجتمع.
- « الإسهام مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- « تعزيز علاقات العمل والروابط القوية مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال توثيق علاقاتها مع المنظمات والاتحادات والروابط العلمية المختلفة.
- « إبرام الاتفاقيات العلمية والبحثية وتبادل الزيارات مع المؤسسات المماثلة في العالم.
- « بناء قدراتها الواسعة للنهوض بالمسؤولية المجتمعية وجعلها من أولوياتها.
- « تنمية دورها نحو المجتمع وتعزيز روح المسؤولية وتكثيف قنوات التواصل بينها وبين مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي.
- « تحسين البرامج والمشاريع المجتمعية القائمة وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية الحديثة.

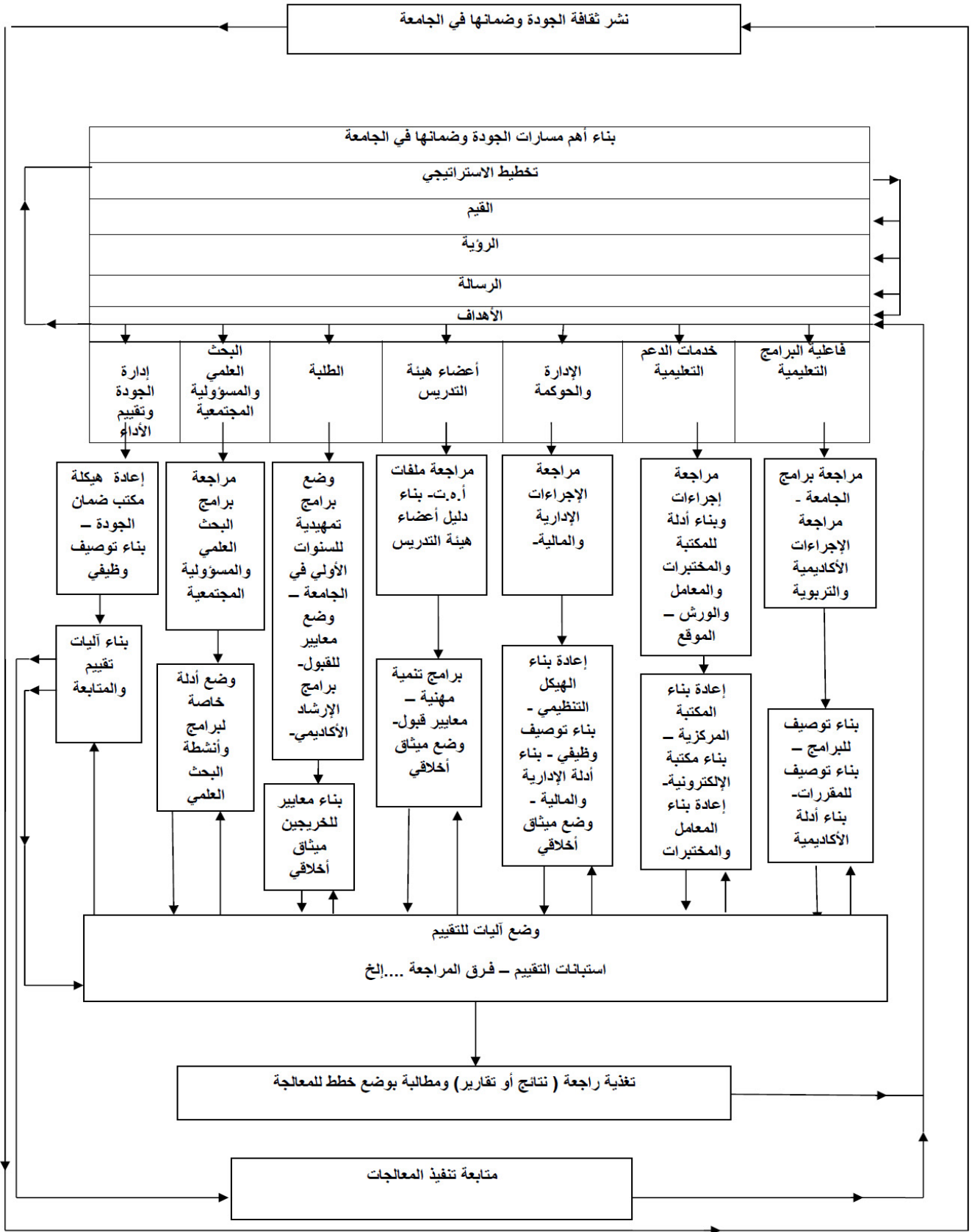
#### • مسار إدارة الجودة وتقييم الأداء

- « هناك سؤال قد يتبادر للذهن ونحن نحاول رسم الإطار النظري لبناء المسارات الاسترشادية للجودة وضمانها في جامعة بنغازي وهو: من سيتولى مهام إشراف ومتابعة وتقييم تلك المسارات؟
- « وهنا نسارع إلى القول بأن ذلك سيكون من مهام مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعة، ولكن لماذا تم تسمية هذا المسار باسم إدارة الجودة وتقييم الأداء؟
- « إن الهدف من ذلك هو حث ودفع الجامعة إلى الإسراع في الحصول على اعتماد الهيكل التنظيمي يتضمن إدارة جديدة تسمى إدارة ضمان الجودة وتقييم الأداء، بدلاً من التسمية القديمة التي لم تعد تلبي احتياجات المرحلة، من حيث المسؤوليات والمهام المناطة بالجودة وضمانها في الجامعة.
- « وبشكل عام يمكن اقتراح عدد من أهم الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمسار إدارة الجودة وتقييم الأداء وهي:
- « أن يتولى مهام إدارة ضمان الجودة وتقييم الأداء في الجامعة شخص له الدراية والمعرفة والخبرة بالجودة وضمانها.
- « وجود هيكل تنظيمي إداري واضح للإدارة الجديدة، تتضمن المهام التنفيذية ولجان العمل وكذلك الوصف والتوصيف الوظيفي وتحديد المسؤوليات.
- « حالياً ربما تقوم الجامعة بتشكيل لجنة عليا للجودة وضمانها في الجامعة يرأسها رئيس الجامعة، كما تتكون هذه اللجنة من أشخاص يمثلون جميع الوحدات الإدارية الرئيسية في الجامعة-بقدر الإمكان.
- « يكون موقع أو مكان الإدارة الجديدة قريباً من مبنى رئاسة الجامعة، متوفر به مرافق لحفظ وتخزين المعلومات والوثائق وتتيح عرض المواد المرجعية عند الحاجة.
- « الالتزام الشامل من قبل رئاسة الجامعة بعمليات التقييم المبنية على الأدلة والبراهين وذلك باستخدام مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً والمعايير الخارجية لأداء الجودة، والتحقق المستقل من صحة البراهين والاستنتاجات.
- « تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع ومبادرات الجودة وضمانها في الجامعة.
- « إعداد كوادرن بشرية مؤهلة في مجال الجودة وضمانها لتنفيذ برامج ومشاريع تحسين الجودة في الجامعة.
- « إيجاد أدوات لتحفيز ومكافأة البرامج التعليمية المتميزة في تطبيق الجودة وضمانها، وذلك من خلال استحداث جائزة سنوية لأفضل أستاذ جامعي أو أفضل برنامج علمي.
- « وبشكل عام يمكن القول بأن تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها في جامعة بنغازي ليس بالعملية الصعبة أو مستحيلة التحقيق، إنما هي في حاجة إلى وجود رغبة صادقة، إضافة إلى وجود إرادة قوية ومعلنة من قبل رئاسة الجامعة على تبنيها لخيار الجودة كخيار استراتيجي في الجامعة، كما أن وجود برامج نشر ثقافة الجودة وضمانها خلال مراحل بناء المسارات الاسترشادية سيساهم في خلق بيئة عمل تساهم في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها، حيث ستقوم تلك البرامج بعمل الحماية (Anti-virus) من أية مقاومة قد تحدث ضد بناء المسارات من قبل أي طرف من أطراف العملية التعليمية، وأخيراً فإن الله تعالى لم يطلب منا النجاح، وإنما طلب منا العمل فقط، فالنجاح مرهون بتلك الرغبة والإرادة القوية في تأصيل وتطبيق الجودة وضمانها.

### ٣. المراجع

- [١] اتحاد الجامعات العربية (٢٠١٣). دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية. عمان. الاردن.
- [٢] الكبتي، سالم (٢٠١٢). من تاريخ الجامعة الليبية ١٩٥٥-١٩٧٣م. الدار العربية للعلوم الناشر: دار الساقية للنشر. ط ١.
- [٣] مرجين، حسين وعلي، إبراهيم ورمضان، المدني وعبدالجليل، عبدالله (٢٠١٠). تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية. منشورات المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليمية والتدريبية.
- [٤] مرجين، حسين (٢٠١٢). ديسمبر). هل نحن في حاجة الى الجودة وضمانها في الجامعات الحكومية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر: القاهرة.
- [٥] مرجين، حسين والشركسي، عادل وابوستة ، فرج وأحمد أبونوارة (٢٠١٣). تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الليبية. منشورات: المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليمية والتدريبية.
- [٦] مرجين، حسين (٢٠١٤). مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية الواقع والمستقبل. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء: الأردن.
- [٧] مرجين، حسين (٢٠١٥). مركز الوطني لضمان جودة التعليم في ليبيا "التحديات - والفرص" خلال المدة من (٢٠٠٦-٢٠١٤). ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جود التعليم العالي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- [٨] مرجين، حسين (٢٠١٦). مارس). إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا الواقع - والمستقبل "ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخامس» الاتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم (إصلاح .. تطوير) جامعة البتراء: بالأردن.
- [٩] المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليمية والتدريبية. (٢٠١٢). تقرير أداء مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية.
- [١٠] المغربي، مرعي (٢٠١٦). مايو). رؤية الجامعة. في ورشة عمل عن «إعادة اعمار جامعة بنغازي». بنغازي: ليبيا.
- [١١] يعقوب عادل ناصر الدين، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. ٢٠١٢م، من [http://www.yacoubnasereddin.com/site\\_media/media\\_downloads/pdf.11](http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/media_downloads/pdf.11)





أ.د. حسين سالم مرجين، أستاذ علم الاجتماع السياسي، في قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة طرابلس، مدير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي العام ٢٠١٠م، مدير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي ٢٠١٠ حتى ٢٠١٤م، شارك في عضوية العديد من فرق التدقيق، كما شارك في عضوية العديد من الفرق التي وضعت معايير التقييم المؤسسي والبرامجي للتعليم الأساسي والثانوي، والتعليم الجامعي والدراسات العليا، وكذلك شارك في الفريق المكلف بوضع دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، ومراجعة دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، يترأس منذ ٢٠١٥م الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم والتي تهدف إلى تقديم خدمات استشارية لتطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية واقتراح التوصيات التي تساهم في رفع كفاءاتها.



د. عادل محمد الشركسي، أستاذ مشارك بقسم الاحصاء، كلية العلوم، جامعة بنغازي، بنغازي - ليبيا، حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة مدينة دبلن (DCU)، دبلن - الجمهورية الأيرلندية، نشر العديد من الأوراق العلمية الرصينة والحكمة، كما شارك في العديد من المؤتمرات والندوات العلمية المرموقة، شغل منصب مدير فرع المنطقة الشرقية للمركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، ليبيا.

