مجلة جامعة بنغازي العلمية

www.sjuob.uob.edu.ly

# دعم ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة بنغازي

عياد طاهر بن إسماعيل [1] *

*1 قسم الإدارة العامة– كلية الاقتصاد -جامعة بنغازي.*

تاريخ الاستلام: 21 / 11 / 2020 تاريخ القبول: 31 / 12 / 2020

**الملخص:**

يلعب التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي دورا هاما لمستقبل الأمة، وتمثل ثقافة الجودة عاملاً مهمًا جدًا لأي نوع من المؤسسات، سواء كانت مدرسة أو جامعة أو منظمات غير ربحية أو حكومية أو تجارية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة الجودة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي لجامعة بنغازي. لمعالجة هذه المشكلة وتحقيق هدف الدراسة، اعتمدنا البحث النوعي مع التحليل النوعي للبيانات من المقابلات التي أجريت مع مديري مكاتب ضمان الجودة في عشر كليات. وخلصت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من التوصيات التي تدعم جامعة بنغازي في إيجاد السبل الكفيلة بتعزيز ثقافة الجودة في التعليم والتعلم.

**الكلمات المفتاحية:**

إدارة الجودة الشاملة، ضمان الجودة، ثقافة الجودة، التحسين، التعليم العالي، ليبيا.

**Abstract**

It is widely recognized the importance of education in general and of higher education for the future of a nation. Quality culture represents a very important factor for any type of organization, be it school, university, not-for-profit groups, government agencies or business entities. This study aims to identify the role of quality culture in improving academic, managerial and societal performance of University of Benghazi. To address this problem and achieve the aim of the study, we adopted the qualitative approach with a qualitative analysis of data from interviews conducted with managers of quality assurance offices in ten colleges. In the end, the study concluded a set of recommendations that supports University of Benghazi in finding ways how to enhance quality culture in teaching and learning.

**Keywords**: Total Quality Management, Quality assurance, Quality culture, Enhancement, Higher education, Libya.

## 1. المقدمة:

نتيجة للتحديات السكانية والاجتماعية والاقتصادية والطلب على الخدمات الأساسية أصبح استيفاء معايير الجودة في ادارة القطاع العام خيارا استراتيجيا لتطوير وتحسين الأداء والفعالية لأجل تحقيق التنمية الشاملة. تعد الإدارة العامة الجديدة (NPM) نموذج ينتهج من خلاله القطاع العام الإصلاح الإداري لتحسين كفاءة وفعالية الأداء في القطاع العام باستخدام المعارف والخبرات والممارسات المكتسبة في إدارة الاعمال وتبني مفاهيم جديدة مثل اللامركزية وخلق ثقافة تنظيمية تركز على العميل وتدعم الابتكار والمشاركة من قبل الموظفين وتقييم الأداء والمنافسة. فأصبح هناك توجه حديث في منظمات القطاع العام للدول المتطورة والنامية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الإنتاجية العامة ونوعية القرارات في المنظمة العامة والمنافسة والتركيز على العميل [1].

ولقد صبحت عملية اصلاح التعليم محل اهتمام كبير من معظم دول العالم، وحيث استند محور الإصلاح على تبني الجودة الشاملة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة، وأصبح المجتمع العالمي ينظر لإصلاح التعليم والجودة باعتبارهم وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول ان الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة [2].

يمثل تنفيذ أدوات وإجراءات إدارة الجودة أحد التحديات الرئيسية للجامعات عالميًا اليوم. حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي بيئة تنافسية بشكل متزايد مما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على الجودة في التدريس والبحث وكذلك في الخدمة والإدارة. لذلك كان ضمان الجودة وتطوير الجودة من القضايا المركزية في مناقشات سياسات التعليم العالي لسنوات عديدة حتى الآن وكانت المناقشات المكثفة حول ضمان الجودة بمثابة نقطة انطلاق لإدخال مفهوم ثقافة الجودة [3]. ان تعزيز ثقافة الجودة كثقافة فرعية لثقافة المنظمة لها تأثير قوي على جودة العملية التعليمية من خلال تأصيل عملية التحسين والتطوير المستمر وترسيخ مسؤولية الجميع على خلق بيئة عمل مناسبة للتميز [4].

يشهد العالم العربي توسعا في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية أو خاصة جديدة، أو بتحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة. وتسعى الجامعات إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والبحوث، وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية عملا بالمفهوم الحديث في ادارة الجودة الشاملة [5]، ولكن هذا التوسع في مؤسسات التعليم العالي يقابله معوقات ومحدوديات امام ضمان الجودة مثل شح الأموال والموارد وغياب نظام وطني لضمان الجودة وسطحية ثقافة ضمان الجودة في الجامعات العربية والافتقار الى خبرات مميزة في مجال ضمان الجودة [6].

### 1.1 مشكلة الدراسة:

يشير Padraig Walsh رئيس الجمعية الأوروبية لضمان جودة التعليم العالي الى ان المساءلة والتحسين تمثل قلب جميع أنشطة ضمان الجودة، وكلاهما تخلق حالة الثقة في أداء المؤسسة التعليمية. التنفيذ الناجح لنظام ضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية يساهم في توفير معلومات حول مدى التزام المؤسسة بمعايير الجودة(المساءلة) ثم تقديم المشورة والتوصيات حول تحسين أداء الأنشطة(التحسين)، ويضيف ان ضمان الجودة وتحسين الجودة مترابطان لدعم تطوير ثقافة الجودة التي يجب ان يتبناها الجميع الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، القيادات الاكاديمية والإدارية [7]، ما ذكره Walsh هو تأكيد لأهمية تبني مؤسسات التعليم العالي ثقافة الجودة

* للمراسلات إلى عياد طاهر بن إسماعيل
البريد الإلكتروني:
ayad.benismail@uob.edu.ly

لتحقيق هدفي المساءلة والتحسين في أنشطة الجودة. وما أشار اليه زوبي واخرون [8] بان جهود المبذولة من جامعة بنغازي لا تفي بمتطلبات الاعتماد المؤسسي. وهذا يقودنا الى نتيجة مفادها ضعف تطبيق نظام الجودة بالجامعة.

وترتيبا على ما سبق أصبحت جامعة بنغازي مطالبة بالتوجه نحو تطبيق الجودة وضمانها لتصبح جزءا من ثقافة أفراد الجامعة. وتكمن مشكلة الدراسة في تحديد درجة التزام جامعة بنغازي بقيم إدارة الجودة الشاملة ومدى انعكاس ذلك على تطبيق الجودة وضمانها. ومن هنا فان الدراسة تسعى للإجابة التساؤلات التالية؟

- ما هو واقع تطبيق الجودة وضماتها بالجامعة؟
- ما هي معوقات استيفاء ثقافة الجودة في الجامعة؟
- ما هي التوصيات والمقترحات التي يجب اتخاذها في الجامعة لدعم تطوير ثقافة الجودة؟

### 2.1 اهداف واهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من الناحية النظرية بان موضوع نشر ثقافة الجودة من الموضوعات الهامة ضمن ادبيات تطوير وتحسبن التعليم العالي، وتمثل احدى الإشكاليات الرئيسية التي تستحوذ اهتمامات الباحثين والمختصين. اما من الناحية العملية يتوقع ان تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارة جامعة بنغازي في التعرف على أوجه القصور التي تعيق نشر ثقافة الجودة والقيام بمعالجتها ومن ثم تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق أنشطة الجودة وضمانها بمشاركة جميع أصحاب المصلحة.

اتساقا مع ذلك فان البحث يسعى الى تحقيق أهدافه التي تتمحور حول نشر ثقافة الجودة في جامعة بنغازي وبيان تصورات مدراء مكاتب ضمان الجودة بالكليات نحو هذا الموضوع وتحليل واقع ثقافة الجودة ونشرها وما هي تحديات ثقافة الجودة وتحديد درجة الالتزام بقيم إدارة الجودة الشاملة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 مفهوم ضمان الجودة:

ان مصطلح الجودة (Quality) بشكل عام يشير الى الشيء ودرجة صلاحه فهي لا تعني الأفضل او الاحسن دائما وانما مفهوم نسبي يختلف باختلاف الطرف المستفيد منه سواء كان زبون او مصمم او مؤسسة او مجتمع. فهي تعني بعض المؤشرات او الدرجات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء اوفهم مواصفاته [9].

ولد مفهوم الجودة في اليابان مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين تم انتشر في شمال أمريكا وأوروبا الغربية وتجسد في فلسفة إدارية أطلق عليها إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) تهدف الى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الالتزام باحتياجات العملاء والعاملين، لتتماشى مع التوجيهات الحديثة والمعاصرة، وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هؤلاء ادوراد ديمنج Edward Deming وجوزيف جوران Joseph Juranو فيليب كروسبي Philip Crosby جميعهم ساهم بشكل رئيسي وبارز في تشكيل إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء والمشاركة وأداء العمل بطريقة صحيحة والمنافسة [10] . يشير العضاضي بأن Witcher قسم عبارة إدارة الجودة الشاملة الى ثلاث مفاهيم: مفهوم الشاملة Total وتعني ان كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء والمنتفعون منها يعد مسئولا عن تحقيق الجودة، بينما مفهوم الجودة Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة، اما مفهوم الإدارة Management يعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة[11].

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة بحيث تنسجم مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم استمرارية العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دعم القيادة وتبني التغيير وتبني قيم المشاركة بين جميع افراد المنظمة وفرق عمل تعمل على اقتراح واجراء التغييرات المناسبة التي تستهدف إرضاء العميل بتقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العمل، والعمل بشكل مستمر لتحسين وتطوير جودة الخدمات [12].

نتيجة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وانعدام العيوب، وتحسين الجودة، وتحسين الأداء، وتحسين علاقات العاملين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. دفعت هذا النجاحات المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، انجلترا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وقد حققت نجاحات كبيرة، مما دفع العديد من الدول إلى تطبيقها لمواجهة المتغيرات الدولية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين الشركات العالمية في الأسواق الدولية [13].

### 2.2 ضمان الجودة وثقافة الجودة في التعليم العالي:

يشير مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي الى منظومة العمل المتكاملة في العملية التعليمية ابتداء من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع وتوقعات المتعاملين وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بالجامعة وتحسين مستويات الأداء [14].

يشير محمد واخرون ان تحقيق الجودة في التعليم العالي عملية مشتركة بين الزبون والمؤسسة بكل مكوناتها، ولجودة الخدمات التعليمية في التعليم العلمي ستة ابعاد رئيسية جودة التعليم العالي وهي (15. ص 56):

- الملموسية: توفر المعدات والتسهيلات والخدمات الداعمة بصورة كافية.
- الجدارة: وجود كادر أكاديمي يتمتع بالكفاءة والمقدرة والخبرة ونظام اتصال فعال.
- الاتجاهات: معرفة حاجات جميع أصحاب المصلحة وحل مشاكلهم.
- المحتوى: قدرة العملية التعليمية والبرامج في توفير المعرفة للطلبة وبناء مهارات الاتصال.
- التسليم: وجود خطط وجداول زمنية لإنجاز المتطلبات الدراسية والوضوح والعدل في الامتحانات وتشجيع وتحفيز الطلبة على التميز وقبول التغذية العكسية من الطلبة.

يرى فهمي ان من ضرورات الاخذ بالجودة الشاملة في الأداء الجامعي (وثق في 15. ص57) تكون كالاتي:

1. عولمة نظام الجودة، حيث أصبح سمة من سمات العصر .
2. شمولية نظام الجودة في كافة مجالات الأداء الجامعي
3. تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على أفضل فرص العمل، وا كسابهم المهارات العالية للتعامل مع متطلبات سوق العمل المحلية والدولية.
4. الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي.

وترتيبا على ما سبق يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها مجموعة من المبادئ تسعى لتحسين وتطوير جميع مجالات أداء مؤسسة التعليم الجامعي من خلال التزام جميع العاملين (أكاديميين وغير الأكاديميين) بعمليات التحسين والتطوير المستمرين من اجل استيفاء المعايير والمواصفات المحلية والدولية ولتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة (هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة، المجتمع).

بعد استعراض مفهوم الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، يمكننا تحديد مفهوم ثقافة الجودة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والالتزام والتوقعات وسلوكيات تمارسها قيادات الجامعة الاكاديمية والإدارية وهيئة التدريس والموظفين والطلبة بهدف تنمية القيم المعززة

لإدارة الجودة الشاملة [16].

ويرى الصواف وإسماعيل (17. ص83) ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بمدى وجود قيم او مبادئ تشكل ثقافة الجودة ومدى الالتزام بها وتأسيس بيئة وظروف ملائمة لتحقيق الجودة ويمكن ايجازها في الاتي:

- توافر قيادات فعالة ودعم مستمر.
- التركيز على الزبون.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- التدريب والتعلم.
- فرق العمل.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- الجوائز والاعتراف.
- الاتصال الفعال.

وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة الجودة وإدارة الجودة أو ضمان الجودة مفاهيم متباينة في المعنى. فمفهوم إدارة الجودة هو عبارة عن مجموعة من التدابير التي يتم اتخاذها بانتظام على مستوى النظام أو المؤسسات من أجل ضمان جودة التعليم العالي مع التركيز على تحسين الجودة ككل، بينما يشير مفهوم ضمان الجودة من أنه أحد مكونات إدارة الجودة لأنه يوفر مجموعة من الآليات والأدوات التي تجعل إدارة الجودة ممكنة. وتتكون آليات إدارة الجودة وضمان الجودة عادةً من دراسات ذاتية وتقييمات يتم إجراؤها بشكل دوري وفقًا لمعايير قياسية لمراجعة البرنامج الأكاديمي واعتماده كمقاييس رؤية ورسالة وإهداف المؤسسة وخططها ومقاييس القيادة والتنظيم الاداري ومقاييس اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة ومقاييس البرامج الاكاديمية وطرق التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وغيرها من المقاييس [18].

في البحث الذي تم إجراؤه تحت رعاية رابطة الجامعات الأوروبية، تم تعريف ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي على أنها ثقافة تنظيمية هدفها الرئيسي هو تحسين الجودة باستمرار، وتم تمييز عنصرين رئيسيين لثقافة الجودة: الأول يتعلق بالجانب الثقافي والنفسي وتتمثل بالقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام بتحسين الجودة، في حين أن الثاني له طابع هيكلي وإداري يعزز الجودة وهو يتعلق بعملية الاتصال والعمل الجماعي وتوزيع المهام والتدريب والتعليم ومراقبة التطوير والتحسين(p10.19).

وبشكل أكثر تفصيل فإن عناصر ثقافة الجودة في التعليم العالي وفقا لأطار عمل EUA تشمل الاتي:

- الأبعاد الهيكلية (استراتيجيات وسياسات إدارة الجودة وضمانها، والتدريب والتطوير، والمسؤوليات الواضحة، والتواصل، وآليات التنفيذ، وإشراك أصحاب المصلحة).
- الأبعاد الثقافية (العناصر الموجودة فعلا في ثقافة الجودة الموجودة بالفعل) والأبعاد النفسية (القيادة الداعمة للجودة، والقيم المشتركة، وملكية الموظفين والالتزام والعمل الجماعي).
- تميزت القيادة والالتزام والتواصل كمفاهيم ملزمة مركزية في التفاعل بين العناصر (أي أن لها جوانب "هيكلية / إدارية" و "ثقافية / نفسية"). (p15.20).

في ثقافة الجودة يجب أن يكون هناك تفاعل مستمر بين العمليات الهيكلية - الإدارية، والتي تكون من أعلى إلى أسفل، والعوامل الثقافية -النفسية التي تتبع المسار التصاعدي. كما تلعب العمليات الهيكلية -الإدارية دور محركات التغيير لأنها تأتي نتيجة لأفعال أو تشريعات او لوائح، بينما تعمل العوامل الثقافية -النفسية كإجراءات داعمة في عملية تطوير ثقافة الجودة. وفي الوقت نفسه يعد التفاعل بين مجموعتي العوامل الثقافية النفسية وبين الإدارية الهيكلية ميزة فريدة لكل مؤسسة. كما ان هناك جانبان للجودة في مؤسسات التعليم العالي وهما منظور من أعلى إلى أسفل حيث تكون جودة التعليم من سياق القانون وآليات ضمان الجودة من الخارج التي تراقب مؤسسات التعليم العالي، والآخر هو المنظور التصاعدي الذي يأخذ في الاعتبار ما يسمى ثقافة الجودة وهو الخطاب الذي تستدل فيه الجودة على القيم والمسؤوليات المشتركة لجميع أعضاء مؤسسة التعليم العالي، لم تعد ثقافة الجودة القوية والمستدامة تتطلب مجرد نظام لضمان الجودة، بل تقوم أيضًا على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العملية التعليمية، ولا يتم فرضها ويتم بناؤها خطوة بخطوة حتى تصبح واقعا ملموسا في ثقافة المنظمة [18].

شير الباحثين الى مجموعة من العوامل التي تدعم تطوير ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي وهي وجود استراتيجية للتطوير المستمر تتضمن غايات واهداف قابلة للقياس، للمؤسسة هيكل تنظيمي يبين المهام والصلاحيات لجميع المستويات وواضح لإصحاب العلاقة والمصلحة، للمؤسسة الية واضحة لتجويد العملية التعليمية والية تمكن مشاركة إدارة الجودة في صناعة القرار، تمكين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مراعاة احتياجات وتوقعات الطلاب المتغيرة باستمرار في عملية الإدارة وشفافية القرارات والإجراءات والمسؤوليات. تستكمل هذه القائمة من التدابير الداعمة بعناصر ثقافية / نفسية مثل الاعتراف بوجود قيم كالمشاركة واللامركزية والابداع والحوافز وزرع الثقة ودعم رضا الطلبة وإنشاء بيئة عمل مناسبة ومتعاونة، وجميعها تؤثر بشكل إيجابي على الممارسات المختلفة. من ناحية أخرى، هناك عوامل تعيق تطوير ثقافة الجودة تتمثل في ضعف تمكين الطلاب والموظفين والأكاديميين وعدم إشراكهم في عمليات صنع القرار التي تفتقر إلى الشفافية، إن تجاهل الاحتياجات المتطورة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، فضلاً عن الافتقار إلى الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية يشكل عوائق خطيرة أمام تحسين ثقافة الجودة. إن وجود نظام بيروقراطي مفرط للرقابة الدائمة على الجودة على الرغم من أنه يهدف إلى جعل العمليات أكثر شفافية يمكن أن يثير الإحباط من خلال إظهار عدم الثقة في كفاءات والتزام أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يعيق تطوير الولاء لمؤسسة التعليم العالي لأنه لا يقوم على التدفق الافقي للمعلومات مع التفسير والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات [21].

ينظر إلى القيادة والاتصالات بانها تعبر عن قيم المنظمة وأنها العناصر الرئيسية التي تربط بين الجوانب الثقافية والنفسية والجوانب الهيكلية والإدارية لثقافة الجودة. إن الافتقار إلى قائد ملتزم أو قيادة ضعيفة وغير فاعلة، تهتم فقط بالتركيز على التحكم في الاجراءات التي تعيق تدفق للمعلومات ويجعل صعوبة الوصول اليها، كلها عوامل تعيق بشكل واضح تطوير ثقافة الجودة، لان القادة هم الفاعلون الرئيسيون في تفعيل وتنشيط أنظمة الجودة وتمكين جميع أصحاب المصلحة في عمليات التطوير المستمر، وكذلك تكوين فرق العمل وبناء مناخ من الثقة والتفاهم المتبادلين والتركيز على تحسين العمليات الإدارية التي تخدم تطوير ثقافة الجودة بالجامعة. بالإضافة إلى ذلك فإن عدم وجود تقاليد لتبادل الممارسات الجيدة في المنظمة أو الفشل في استخدام قنوات الاتصال المختلفة للوصول بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة يؤدي الى تحديات تطوير ثقافة الجودة. فالتواصل الفعال لا غنى عنه كأداة لتعزيز قيم ومعتقدات أصحاب المصلحة في عملية بناء ثقافة الجودة، وتعزيز استراتيجيات وسياسات الجودة، أو مناقشة نتائج التقييمات المختلفة. ومن المهم أن ننظر إلى التواصل بمعنى أوسع من مجرد التبادل الصحيح للمعلومات بل من خلال معنى المصالح المتبادلة وبالتالي هناك حاجة إلى وجود حوار ونقاش مستمر يؤدي إلى اتفاق أو حل وسط بين المشاركين والذين يشكلون أصحاب المصلحة الرئيسيين والمستفيدين من الإجراءات الموجهة نحو الجودة [18].

يقتضي على الجامعات بقياداتها العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين وخلق حالة الإيمان بهذه الثقافة والانحياز التام إلى تطبيقها وفق مبادئ ديمنج، وهذا يتطلب تغيير البنية التنظيمية في المؤسسة وتغيير ثقافة التنظيم الإداري والاجتماعي وعلاقات العمل وتفويض السلطة من خلال مجموعة من المتطلبات والإجراءات (15.ص63):

1. تهيئة مناخ تعليمي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. تبصير جميع العاملين في الجامعة بمبادئ الجودة وأهميتها وشروطها ومعاييرها.

### 3.2 أطر ضمان الجودة في التعليم العالي:

ظهرت آليات ضمان الجودة لأول مرة عام 1990 في الولايات المتحدة الأمريكية عندما طلبت وزارة التعليم الفيدرالية من المنظمات المعتمدة المعترف بها في التعليم العالي اجراء تقييم لنتائج تعلم الطلاب وفق معايير الأداء المؤسسي. بعد تسع سنوات وضعت المعايير والمبادئ التوجيهية في منطقة التعليم العالي الأوروبية، ومن تم تطور المشروع كمنهجية لضبط الهياكل وبناء ثقافة الجودة وتجاوز الحدود الجغرافية لأوروبا لإنشاء شبكة من المجتمعات المترابطة من الممارسين عبر الولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية وروسيا وأفريقيا والصين وآسيا الوسطى. في جميع دول العالم وضعت أطر لضمان الجودة ومراقبة الجودة وتوحيد المعايير من خلال نظام اعتماد مشترك. واصبحت عمليات ضمان الجودة الإلزامية والطوعية في التعليم العالي في جميع أنحاء العالم بهدف نشر ثقافة الجودة الأكاديمية والادارية ومعايير فرص التعلم إلى جانب تعزيز التحسين المنهجي والمستمر مع ضمان أن المعلومات حول البرامج يمكن الوصول إليها ومتاحة للجميع. فعلى سبيل المثال، يحدد قانون الجودة في المملكة المتحدة مجموعة واسعة من المبادئ التوجيهية التي يطلب من مقدمي التعليم العالي الوفاء بها لضمان توفير التدريس والدعم والتقييم والموارد التعليمية المناسبة والفعالة ومراقبتها وتحسينها باستمرار للطلاب. وبالمثل، يحدد إطار معايير التعليم العالي الأسترالي، الذي تم تشريعه من قبل وكالة جودة ومعايير التعليم العالي مجموعة محددة من المعايير والعمليات المطلوبة لتحقيقها من قبل كل مؤسسة تعليم عالي أسترالية [22].

كما أدت المنافسة بين الجامعات والعولمة والتطور التكنولوجي والمعرفي وضعف جدوى الاصلاحات التي استهدفت العملية التعليمية الى الحاجة الضرورية لوجود نظام لإدارة الجودة يتبنى التقويم الشامل للعملية التعليمية. لذلك تعد إدارة ضمان الجودة أحد الركائز الأساسية للإدارة الناجحة في مؤسسات التعليم العالي بهدف تطبيق أساليب متقدمة لضمان التحسين والتطوير المستمر في الممارسات والعمليات والمخرجات، ويعتبر هذا النظام مسؤولية تعتمد على التزام بالإجراءات والمعايير ودعمها من قبل من لديه ارتباط بمؤسسات التعليم العالي، ووسيلة للتأكد من ان المعايير الاكاديمية تتوافق مع المعايير المناظرة لها محليا ودوليا وتستوفي توقعات مختلف المستفيدين (23. ص ص 54-55).

### 4.2 الدراسات السابقة:

أجرى الزكري والمرابط [24] دراسة استهدف فيها تقديم نموذجا مقترحا لنشر ثقافة الجودة الذاتية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وأطلق على النموذج "هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في التعليم العالي، وتم بنائه من النموذج الاجتماعي والاقتصادي لهندسة الإدارة لصاحبه البرفسور هنري سفال (Henri Savall). توصلت الدراسة إلى أن نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي يحتاج إلى هندسة تبدأ بالتشخيص وتنتهي بالمراجعة والتدقيق، مما يجعلها قادرة على غرس الفكر الهندسي الإداري في سلوكيات أفرادها وجماعاتها، وبالتالي مساعدتهم على الانتقال إلى الممارسات النوعية المتميزة، ثم جعل هذه الممارسات آلية لشيوع ثقافة الجودة الذاتية، بحيث تكون سلوكيات مثالية يقتدى بها.

كما هدفت دراسة قليوان[25] التعرف على مدى انتشار ثقافة الجودة بين الطلبة داخل جامعة مصراته واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى ان الطلبة يعتبرون أنفسهم زبائن للمؤسسة التعليمية ويجب على الإدارة الاهتمام بمتطلباتهم واشباع حاجاتهم، وضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة والتغيير الى الاحسن وتقبل أفكار الطلبة من اجل تطوير مخرجات التعليم.

وكذلك هدفت دراسة زوبي واخرون[8] الى تقييم جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل جامعة بنغازي لغرض الإيفاء بمتطلبات بعض معايير الخطة الاستراتيجية ومواصفات الإدارة المالية وأنظمة فعالة لمراجعة معايير الاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع البيانات وتوصلت الدراسة بأن جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل جامعة بنغازي لا تفي بمتطلبات بعض معايير الاعتماد المؤسسي والتي تعزي إلى غياب الدعم المادي و المعنوي لإجراء بحوث وارتفاع تكاليف بعض الأبحاث فضلا عن عدم وجود مكتبات سواء منها الورقية أو الالكترونية، واوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيأة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة للمساهمة في إمكانية حصول جامعة بنغازي على الاعتماد المؤسسي النهائي.

بينما هدفت دراسة القماطي و الهاشمي[26] التعرف على العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي وقياس درجة توافر الابعاد والعناصر الأساسية لهذا المدخل في إدارة الجامعة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة بان السياسات والبيئة التنظيمية بالإضافة الى عمليات الإجراءات والتقويم من الأسباب الرئيسية في تدني جودة الخدمات بالجامعة والاهتمام بهدين العاملين سوف يؤدي الى النهوض والتحسين بمخرجات الجامعة، كما أوصت الدراسة بان النهوض بالجودة بالجامعة يكون من خلال زيادة وعي هيئة التدريس والموظفين بثقافة الجودة الشاملة .

كذلك هدفت دراسة مرجين والشركسي[28] تحديد اهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الليبية في تطبيق الجودة وضمانها من خلال التركيز والتعمق بتشخيص حالة جامعة بنغازي للكشف عن الصعوبات التي واجهتها في تطبيق الجودة وضمانها والحلول والمعالجات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة وتمت عملية جمع البيانات عن طريق التقارير والمعلومات الصادرة عن المركز الوطني لضمان الجودة والملاحظة الشخصية للباحثين بحكم عملهم بالمركز الوطني لضمان الجودة. وتوصلت الدراسة الى ان عملية تأصيل وتطبيق الجودة في جامعة بنغازي يتطلب نوعين من المسارات وهما المسارات الأساسية وتتضمن مسارين نشر ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، والمسارات الداعمة وتنقسم الى المسارات التالية وهي فاعلية البرامج التعليمية، خدمات الدعم التعليمي، الحوكمة، هيئة التدريس، الطلبة، البحث العلمي والمشاركة المجتمعية، إدارة الجودة وتقييم الأداء. ورأت الدراسة بأن نجاح جميع المسارات يعتمد على مدى وجود برامج واضحة لنشر ثقافة الجودة تعمل على خلق بيئة مناسبة تمكن جميع أصحاب المصلحة من الالتزام والابداع والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم الى تحقيق أداء متميز والوصول لتحقيق اهداف الجامعة.

هدفت دراسة Sattler وSonntag[3] الى تقييم ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها من التحديات المركزية في تنفيذ اليات ضمان الجودة والتطوير والتحسين في إدارة مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة البحث المسحي الكيفي والمقابلات الرسمية المقننة كأداة لجمع بيانات حول الأبعاد والمكونات لثقافة الجودة فيما يتعلق بسياق التعليم العالي. وتوصلت الدراسة الى ان الابعاد الرئيسية والتي يجب اخذها في الاعتبار عند تقييم ثقافة الجودة او تطويرها في مؤسسات التعليم العالي هي القيادة والاتصالات والتقه والمشاركة والتحفيز.

كما هدفت دراسة Bendermacher et all[21] الى مراجعة ادبيات ثقافة الجودة لتحديد المعوقات التي تؤثر على تطوير ثقافة الجودة وتعزيزها واستكشاف اهم اليات عمل ثقافة الجودة. توصلت الدراسة الى اعتبار ثقافة الجودة نوعًا محددًا من الثقافة التنظيمية التي تتأثر بالجوانب "الناعمة (مثل القيم والمعتقدات والالتزام) إلى جانب الجوانب "الصعبة" (مثل إدارة الجودة والاستراتيجيات والعمليات)، القيادة عنصر مهم في ثقافة الجودة لأنه يربط" العناصر الهيكلية / الإدارية والثقافية / النفسية من خلال خلق الثقة والتفاهم المشترك، ويعمل القادة داخل مؤسسة التعليم العالي كدوافع مركزية لتطوير ثقافة الجودة من خلال التأثير على تخصيص الموارد ، وتوضيح

الأدوار والمسؤوليات ، وإنشاء الشراكات والتأثير على الأفراد وإدارة العمليات. كما تعمل الاتصالات على سهولة حصول الموظفين على المعلومات وأفضل الممارسات وتقييم العمليات والتعامل مع التوجهات القيمية المختلفة. وتوصلت الدراسة الى اليات تساهم في تعزيز ثقافة الجودة وتكمن في الالتزام والمسؤولية الجماعية لتطوير ثقافة الجودة والمشاركة وإعطاء الموظفين مساحة لتطبيق خبراتهم.

هدفت دراسة Ali et all[4] الى دراسة العلاقة بين ثقافة الجودة وأداء القوى العاملة في قطاع التعليم العالي الماليزي. استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات في عملية التحقق من العلاقة بين ثقافة الجودة وأداء القوى العاملة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة وأداء القوى العاملة. وكان النمط المكتشف هو أنه عندما تنشئ الجامعة بيئة عمل مناسبة ومحفزة عمل من خلال التحسين والتطوير، والعمل الجماعي، والتركيز على العملاء، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ودعم الإدارة العليا للجودة، والقياس والتحليل، والتمكين والمشاركة، والتدريب على الجودة وضمان الجودة، فمن المرجح أن يكون أعضاء هيئة التدريس راضين عن طبيعة حياتهم المهنية الأكاديمية وبشكل أكثر تحديدا تثري ثقافة الجودة الفعالية التعليمية وتحسين أداء القوى العاملة.

كذلك هدفت دراسة Rahnuma[22] تحديد ما قد يحتاج إلى تغيير أو تطوير في المستقبل لدعم ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في بنغلاديش. استخدمت الدراسة البحث الكيفي واسلوب المقابلة شبه المنظمة للحصول على المعلومات العملية للمستجيبين. وتوصلت الدراسة الى ان ثقافة الجودة لم تعد تتطلب فقط إطار لضمان الجودة بل الى الثقة المتبادلة بين أصحاب المصلحة، وقيادة فاعلة، وتطوير هيئة التدريس وتحفيزهم من خلال خطط التطوير والتدريب والمشاركة في المؤتمرات الدولية، وتعزيز المساءلة والامتثال والشفافية والمشاركة لهيئة التدريس والموظفين والطلبة، وتحقيق توازن مناسب بين مبادرات التحسين من اعلى الى أسفل ومن أسفل الى اعلى. ومع ذلك يحتاج صانعي السياسات وأصحاب المصلحة في التعليم العالي باستمرار في تعزيز ممارسات ثقافة الجودة بالاقتناع بأنه من الضروري تحقيق بعض التقارب الدولي باتباع إرشادات وممارسات الجودة الدولية العامة التي طورتها الهيئات الدولية، يؤدي سعي البرامج التعليمية في الحصول على الاعتماد الدولي وضع معايير معيارية ومواصفات موضوعية واضحة نحو إطار تأهيل أكثر منهجية وتأكيد سمعة المؤسسة التعليمية والخريجين.

### 5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من العرض السابق للدراسات السابقة حول موضوع ثقافة الجودة بأنها تحدثت عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي والإداري وأنها اتفقت جميعا على ضرورة وأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء من أجل الوصول إلى الجودة التي نسعى للوصول إليها. كما تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو النظري، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الامور كاختيار منهج الدراسة والاطلاع على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسات والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع هذه الدراسة في وضع أسئلة المقابلة، فضلا عن الاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات في معرفة ملامح الإطار النظري لهذه الدراسة. اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فهو سعيها إلى التعرف على واقع ثقافة الجودة في جامعة بنغازي من وجهة نظر مدراء مكاتب الجودة بالكليات.

## 3. القطاع العام للتعليم العالي الليبي (خلفية عامة):

بدأ قطاع التعليم العالي في ليبيا عام 1955 بجامعة واحدة وهي الجامعة الليبية بمدينة بنغازي تم افتتح فرع لها في طرابلس سنة 1957. وخلال الفترة من 1998 حتى الان تم تأسيس عدد من الجامعات واكاديميات الدراسات العليا بمختلف مناطق ليبيا ليصل عددها الى ستة عشر مؤسسة تعليمية. ويمكن القول ان التعليم العالي في ليبيا نجح في احداث قفزة نوعية في المجتمع من مرحلة التخلف الى التقدم وزود سوق العمل بالأيدي العاملة الا انه غلب الجانب الكمي (عدد مؤسسات التعليم العالي) على الجانب النوعي (جودة المخرجات) بسبب عدم وجود منهجية علمية تقوم على معايير قياسية في انشاء مؤسسات التعليم العالي، هذا الواقع أثر سلبا على عدم التناسب بين خريجي هذه المؤسسات والاحتياجات الفعلية للقطاعات المختلفة بالمجتمع [28] ويشير أحد الباحثين ان قطاع التعليم العالي الليبي يعاني من عدم جودته والتي اعاقت حركة التنمية والتقدم في المجتمع ويرجع ذلك الى ضعف سياسات ربط التعليم العالي بسوق العمل وبرامج التنمية، عدم استقرار سياسات إدارة التعليم العالي والتمويل، ضعف المناهج، عدم وضوح فلسفته وأهدافه، التوسع في نشر مؤسسات التعليم العالي غير المرشد[29].

كما أشار تقرير هيئة الرقابة الإدارية لسنة 2016 إلى ضعف وقصور القطاعات العامة ومن ضمنها قطاع التعليم في أداء مهامها من خلال العديد من الظواهر السلبية وانتشار الفساد، ويمكن إيجازها في الاتي:

- العمل دون وجود هيكل تنظيمي وملاك وظيفي معتمد وعدم تسكين العاملين وفقا للمؤهلات والتخصصات والخبرات، وعدم تناسب المؤهلات العلمية والمهنية لشاغلي الوظائف القيادية التي يتم تكليفها ودون مراعاة للخبرة والكفاءة.
- غياب الخطط السنوية لأغلب هذه الجهات مما أدى إلى عدم تحقيق أهدافها.
- استمرار انتشار ظاهرة التسيب الإداري وعدم المحافظة على مواعيد العمل.
- الاستيلاء على مقرات وممتلكات الدولة دون وجود خطط أمنية وإجراءات رادعة للقضاء على هذه الظاهرة.
- التوسع في صرف العهد المالية والسلف واستخدامها كأسلوب من أساليب الصرف والتهاون في تسويتها.
- تدنى الخدمات الصحية والتعليمية.
- غياب التواصل والتنسيق بين المؤسسات والمصالح العامة في الدولة وعدم وجود قواعد بيانات مشتركة الأمر الذي أدى إلى عدم توفر معلومات وبيانات وإحصائيات وغياب الشفافية[30].

أشار مرجين والشركسي الى واقع الجودة وضمانها بالتعليم العالي استنادا الى التقارير الصادرة عن مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي كأحد الاطر الرئيسية لإصلاح التعليم في ليبيا ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، ويمكن تلخيصها في الاتي:

1. لا تزال القيادات الجامعة في اغلب الجامعات غير مقتنعة بأهمية الجودة وضمانها.
2. وجود خلل في فهم وتطبيق وممارسة الجودة وضمانها، وهذا الخلل ما هو الا اعراض لضعف ثقافة الجودة وضمانها.
3. وجود العديد من غير ذوي العلاقة او المتخصصين مهنة التدريس.
4. تفتقر الجامعات الى وجود خطط واضحة في تطبيق وممارسة الجودة على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات.
5. استحداث العديد من برامج الجامعية والدراسات العليا دون علم وزارة التعليم ومراعاة الموارد البشرية ومتطلبات التنمية الوطنية.
6. تعتمد بعض الجامعات على اللائحة العامة للتعليم العالي وتفتقر لوجود لوائح عمل داخلية تنظم اليات العمل للكليات والاقسام.
7. التوسع الكمي للجامعات والبرامج على حساب نوعية وجودة التعليم.

8. اعتماد بعض الجامعات على أعضاء هيئة تدريس متعاونين وعدم حصولهم على برامج التطوير المهني، وترتبط هذه المشكلة كذلك مع هيئة التدريس القارين وافتقارهم لبرامج التطوير المهني.

9. ضعف العلاقة بين البرامج التعليمية وسوق العمل وذلك بسبب عزلة البرامج التعليمية عن احتياجات ومتطلبات المجتمع [27].

### 1.3 ثقافة الجودة في جامعة بنغازي:

جامعة بنغازي هي أقدم جامعة ليبية أنشئت في مدينة بنغازي تحت اسم الجامعة الليبية بصدور قانون انشاء الجامعة يوم الخميس الموافق 15 ديسمبر 1955 بعد استقلال ليبيا مباشرة. وتمنح الجامعة الدرجات العلمية الجامعية والماجستير والدكتوراه، كما تمنح الجامعة الشهادات الفخرية في مجالات العلم والمعرفة والأدب والثقافة والسياسة والقانون والاقتصاد .

وتضم جامعة بنغازي داخل الحرم الجامعي بمدينة بنغازي 15 كلية في التخصصات الطبية والعلمية والإنسانية، كما يوجد للجامعة كليات فرعية خارج مدينة بنغازي في عدد من المدن الليبية وهي (المرج – الأبيار – سلوق – قمينس –توكرة –الواحات – اوجله -الكفرة (، ويبلغ عدد الطلبة 9292 وعدد أعضاء هيئة التدريس 2885 وعدد الموظفين 6000. وفيما يتعلق بإدارة الجودة وضمانها بالجامعة، تعد جامعة بنغازي أول جامعة ليبية في تأسيس مكتب لضمان الجودة سنة 2005.

يبين تقرير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعة سنة 2019 [31] والذي تضمن مؤشرات وادلة ترصد واقع الجودة بالجامعة، فيما يتعلق بالقدرة المؤسسية أوضح التقرير ان 60% من الكليات لا تمتلك خطط فيما يتعلق بوضع او تنفيذ رسالتها ومهامها وأهدافها الاستراتيجية و40% من الكليات تحت الإنجاز. كما نجد 80% من الكليات لم يشارك الموظفون وأعضاء هيئة التدريس فيها في دورات تدريبية. كما بين مؤشر مدى وجود تطوير وتحديث في البنية التحتية للكليات (المكتبة، المباني، المعامل، المكاتب، القاعات وغيرها) ان 64% من الكليات لا يوجد أي تطوير، بينما 24% يوجد تطوير بشكل جزئي، و8% يوجد تطوير بالبنية التحتية. اما فيما يتعلق بالمشاركة بأنشطة لخدمة المجتمع والمساهمة في التنمية والبيئة يتضح ان 28% من الكليات تساهم في خدمة المجتمع بينما 72% من الكليات لا تقوم بأنشطة تساهم في خدمة المجتمع. اما فيما يتعلق بمؤشر الإجراءات التي اتخذت من قبل الكليات لتصحيح وتقويم الأداء الكلي للكلية كاستجابة للتقارير المختلفة فكانت النتائج كالتالي 20% من الكليات توجد إجراءات بالخصوص ولكن بشكل جزئي بينما 76% من الكليات لم تتخذ اية إجراءات بالخصوص.

اما فيما يتعلق بالقدرة التعليمية للكليات، نجد ان 92% من الكليات لا يوجد بها دليل للطالب والإرشاد الأكاديمي، كما نجد ان 72% من الكليات لم تتخذ إجراءات فيما يتعلق بتعديل المقررات وتبني طرق تعلم حديثة، كما أشار التقرير بان 88% من الكليات لم تتخذ إجراءات فيما يتعلق بتقييم الأداء والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، و92% من الكليات لا تمتلك خطة للبحث العلمي وتطويره، 96% من الكليات لم تتخذ إجراءات فيما يتعلق بقياس رضا الطلبة .

كما أشار التقرير الى الصعوبات والتحديات التي تواجه جامعة بنغازي فيما يتعلق بتطبيق الجودة وضمانها والتي يمكن تلخيصها في الاتي:

- عدم وجود تمويل مالي لإقامة ورش العمل والندوات لنشر ثقافة الجودة وصرف المكافآت المالية القائمين على إدارة الجودة.
- عدم الاستجابة من قبل أعضاء هياة التدريس للتطوير والالتزام بقرارات القسم والكلية.
- عدم دعوة مكتب الجودة لحضور اجتماعات مجلس الكلية وعدم أخذ مكتب ضمان الجودة على محمل الجد من قبل مجلس الكلية واعتباره غير مهم لتسيير العملية التعليمية والادارية.
- عدم توضيح الية عمل وصلاحيات مكتب الجودة بالكلية ودعمه في تنفيذ الاختصاصات الموكلة اليه.
- عدم تفعيل اللوائح الدراسية خصوصا الفصل مما ترتب عليه من وجود اعداد كبيرة من لطلبة
- يقتصر دور مكتب ضمان الجودة بالكلية على دور تقديم المقترحات والاستشارات وليس له الدور التنفيذي، وعدم قدرته على اتخاذ ما يلزم من إجراءات تجاه المخالفات واصدار التعليمات بشكل مباشر.

مما سبق يتضح بشكل جلي ضعف ثقافة الجودة بجامعة بنغازي وهو ما عبر عنه بوضوح المؤشرات الواردة أعلاه والصعوبات التي تعترض مكاتب ضمان الجودة بالكليات فيما يتعلق بتطبيق الجودة وضمانها. وبشكل أكثر تفصيل فأن عدم وجود خطط تتعلق بوضع او تنفيذ رسالة ومهام والأهداف الاستراتيجية في جل الكليات يعني غياب المخطط التنفيذي للتحسين والتطوير بالكليات ونشر ثقافة الجودة. كما ان ضعف بيئة العمل كالافتقار للتجهيزات المكتبية والموارد المالية وعدم صرف المكافآت المالية بالكليات أدت الى وجود بيئة غير محفزة لرؤساء مكاتب الجودة بالكليات ومنسقي الجودة بالأقسام العلمية للقيام بالأعمال المكلفين بها على أكمل وجه. إضافة الى ان غياب القيادات المؤمنة بالجودة وضمانها وإرادة التغيير والاتصالات الراسية والافقية بين جميع المستويات والشفافية والمساءلة والمشاركة والتركيز على الطلبة، كلها عوامل أدت الى خلق مناخ غير قائم على الثقة والتفاهم والالتزام بالتشريعات والقيام بأدوار تخدم العملية التعليمية وتطوير ثقافة الجودة بالجامعة.

## 4. منهجية الدراسة:

من اجل التعرف على واقع ثقافة الجودة بجامعة بنغازي من وجهة نظر مدراء مكاتب ضمان الجودة بكليات الجامعة الواقعة بالحرم الجامعي الرئيسي للجامعة بمدينة بنغازي، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة للتحقق في حالة جامعة بنغازي والوصول الى صورة شاملة ومنهجية لواقع ثقافة الجودة وفهمه وتفسيره وتقديم مقترحات لدعم ثقافة الجودة بالجامعة. واستخدم الباحث اداءة المقابلة شبه المنتظمة في جمع البيانات من المبحوثين مع مراعاة جميع الاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، وتكونت عينة الدراسة من عشرة مدراء لمكاتب الجودة بكليات الجامعة داخل الحرم الجامعي من مجموع عدد خمسة عشر كلية داخل الحرم الجامعي*، وكانت الأسئلة على النحو التالي:

1. ماذا تعني ثقافة الجودة بالنسبة لك؟
2. هل تحتاج الجامعة إلى تطوير ثقافة الجودة قبل تنفيذ عملية ضمان الجودة أو أن نظام ضمان الجودة يساعد في تطوير ثقافة الجودة في الجامعة؟
3. ما مدى امتثال أعضاء هيئة التدريس لمعايير ضمان الجودة الموجودة بالجامعة؟
4. من وجهة نظرك ما الذي يمكن فعله لدعم وتطوير ثقافة الجودة بالجامعة؟
5. ما هو تقييمك لقيم ثقافة الجودة بجامعة بنغازي؟

### 1.4 نتائج الدراسة:

***السؤال الأول: ماذا تعني ثقافة الجودة بالنسبة لك؟***

عند سؤال افراد العينة عن ماذا تعني لهم ثقافة الجودة كانت الإجابة تتلخص في النقاط التالية:

- مسؤولية جماعية من جميع أطراف المصلحة من خلال التميز في الأداء والالتزام.

*سعى الباحث لأجراء مقابلات مع جميع مدراء مكاتب الجودة للكليات ولكن على الرغم من الحصول على موافقاتهم المبدئية والتنسيق معهم بخصوص مواعيد المقابلة الا ان خمسة منهم لم يبدوا اهتمام ورغبة للمشاركة.

- التوثيق والاجادة والاتقان والتحسين المستمر من خلال تقييم الواقع وتحسين الأداء.
- تطبيق المعايير من قبل الجميع والالتزام بالتطوير المستمر والوصول للأهداف المنشودة.
- التوعية والتثقيف والممارسة الجيدة ووجود موارد مادية وفرض القوانين لتنفيذ الجودة.
- تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

***السؤال الثاني: هل تحتاج الجامعة إلى تطوير ثقافة الجودة قبل تنفيذ عملية ضمان الجودة أو أن نظام ضمان الجودة يساعد في تطوير ثقافة الجودة في الجامعة؟***

كانت إجابة افراد العينة على النحو التالي:

نجد ان 50% من المشاركين بالدراسة يرى ان تطوير ثقافة الجودة يأتي أولا قبل تنفيذ الجودة لتأسيس بيئة ملائمة لتنفيذ الجودة وزيادة الوعي والفهم لدى عضو هيئة التدريس بإدارة الجودة، كما انه لا يمكن تطبيق الجودة بدون نشر ثقافة الجودة من أسفل الى اعلى. كما أشار أحد المشاركين بالدراسة ان الجامعة تحتاج الى تطوير ثقافة الجودة وبشكل مستمر لمواكبة التطورات وتهيئة المجتمع الجامعي للتحسين والتطوير المستمر ولكن يجب ان يكون لفترة محددة لأنه إذا طالت الفترة الزمنية لنشر ثقافة الجودة دون التنفيذ انعكس بشكل سلبي (الإحباط وعدم المصداقية) على تنفيذ الجودة، مثلا عند تنفيذ ورش عمل عن كيفية اعداد الدراسة الذاتية للكلية يجب ان يتبع ذلك الشروع في تنفيذ الدراسة الذاتية.

كما أشار 30% من المشاركين بالدراسة ان تطبيق الجود يأتي أولا ويبررون ذلك بأن تطبيق معايير الجودة على الجميع ومعاقبة غير الملتزمين والغير مباليين بالجودة سوف يؤدي الى دعم نشر ثقافة الجودة، ففرض الجودة والالتزام بها من خلال الممارسة العملية ومع مرور الوقت سوف يؤدي الى ترسيخ ثقافة الجودة والالتزام بها من خلال اليات التقويم والمتابعة والمحاسبة، وأعطى احد المشاركين بالدراسة مثالا على اسبقية تنفيذ الجودة عن ثقافة الجودة بان الزامية تطبيق معايير الجودة في وضع الامتحانات يصبح مع مرور الزمن سلوك لجميع أعضاء هيئة التدريس.

كذلك أشار 20% من المشاركين بالدراسة بان ترسيخ ثقافة الجودة وتنفيذها يجب ان يكون في مسارين متوازيين لان كل منهما يكمل الاخر.

***السؤال الثالث: ما مدى امتثال أعضاء هيئة التدريس لمعايير ضمان الجودة الموجودة بالجامعة؟***

يرى جل المشاركين في الدراسة بعدم وجود او ضعف في أحسن الظروف لامتثال اعضاء هيئة التدريس لمعايير ضمان الجودة ويبررون سبب ذلك لعدم وجود تشريعات تلزم عضو هيئة التدريس الامتثال لمعايير الجودة، وعدم وجود إرادة من القيادات على مستوى الجامعة والكليات تؤمن بأهمية الامتثال لمعايير الجودة وتوقع العقوبات على المخالفين، وعدم وجود الإمكانيات المادية والتقنية، كما ان العدد الكبير للطلبة والذي يتجاوز القدرة الاستيعابية للكليات، وعدم وضوح العلاقة التنظيمية بين مدراء مكاتب الجودة بالكليات وبين عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات، وضعف الرضاء الوظيفي وتأثيره السلبي على أداء عضو هيئة التدريس .

***السؤال الرابع: من وجهة نظرك ما الذي يمكن فعله لدعم وتطوير ثقافة الجودة بالجامعة؟***

عند سؤال المشاركين بالدراسة عما يمكن القيام به لتطوير ثقافة الجودة اجمع المشاركين بالدراسة بضرورة اتخاذ جملة من الإجراءات والتي يمكن ايجازها في الاتي:

- دراسة الوضع الحالي لمعرفة مواطن الضعف في الالتزام بمعايير الجودة ومن ثم وضع خطة استراتيجية تعمل على تعميق ثقافة الجودة وتتضمن عمليات التغيير نحو الجودة وضمانها.
- دعم القيادات بالجامعة يشكل ركيزة أساسية في نشر ثقافة الجودة لان ثقافة القيادات تنعكس على ثقافة هيئة التدريس.
- أهمية التدريب وورش العمل في نشر ثقافة الجودة .
- منح الصلاحيات اللازمة للقائمين على إدارة الجودة وتهيئة بيئة عمل تكون محفزة لتأدية الاعمال على أكمل وجه.
- الاعتماد على تقارير الجودة والتقييم ومقترحات أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.
- الالتزام بالتشريعات النافذة ويجب ان تتضمن عقود عمل أعضاء هيئة التدريس بنود تتضمن الامتثال لمعايير الجودة وضمانها وتطويرها.
- الشفافية وتحسين علاقات التواصل بين الإدارة العليا للجامعة والكليات والاقسام لخلق الثقة وتشجيع روح المبادأة والابتكار واستيعاب المتغيرات.
- الوصف الوظيفي لجميع الوظائف لتحديد السلطات والصلاحيات ومنع التداخل في الاختصاصات.
- يجب ان تتكيف التشريعات المنظمة للتعليم العالي مع معايير الجودة، فقانون التعليم الأخير لم يمكن مشاركة إدارة الجودة كعضو دائم في مجلس إدارة الجامعة والكلية مما يؤثر سلبا على دور إدارة الجودة في تجويد العملية التعليمية والتطوير المستمر.

***السؤال الخامس: ما هو تقييمك لقيم ثقافة الجودة بجامعة بنغازي؟***

**أ- التحفيز والمشاركة:**

تعني مدى التزام الجامعة بالتحفيز والمشاركة لأعضاء هيئة التدريس للتطوير والتحسين المستمر.

يرى جميع المشاركين في الدراسة ان قيمة التحفيز والمشاركة ضعيفة ولم تتبناها الجامعة في سعيها نحو مبادرات الجودة والتحسين والتطوير المستمرين، ويعزز ذلك اجابات المستجوبين بعدم خلق الجامعة مناخ تنظيمي وأكاديمي يقوم على تحفيز هيئة التدريس من خلال صرف المكافآت المقررة للقائمين على إدارة الجودة وجوائز الأداء لهم لتعزيز الانتماء للجامعة وضعف الدعم المالي والمادي لمكاتب الجودة بالكليات، إضافة الى عدم وجود الية لتقييم الممارسات الجيدة بالجامعة وتحفيزها، وعدم الاعتماد على معايير الكفاءة في تولي المناصب الإدارية والأكاديمية. كذلك اشارت المقابلات الى ضعف اليات المشاركة بين جميع المستويات (مستوى الكلية ومستوى الجامعة) التي تسمح لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة للحوار والتشاور وحل المشكلات وتقييم معايير الجودة.

**ب- ثقافة البحث والتقييم:**

تعني مدى التزام الجامعة بدعم البحث العلمي والبحوث التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية.

أشار المستجوبين الى عدم وجود ثقافة بحث قوية تعمل على انتاج بحوث باستثناء البحوث الي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالاعتماد على امكانياتهم الذاتية لغرض الترقية العلمية، فالجامعة لم تعمل على تهيئة البيئة المناسبة للبحث العلمي كالاشتراك في المجلات العلمية وتطوير المكتبة الورقية والالكترونية والمعامل والتجهيزات المختلفة ودفع تكاليف المشاركة في المؤتمرات العلمية، وعدم وجود خطط للبحث العلمي على جميع المستويات (الأقسام العلمية-الكليات -الجامعة).

كما أشار المشاركين في الدراسة ان هناك شبه تعطيل للبحوث المتعلقة بتطوير العملية التعليمية وجودة البرامج التعليمية وحتى ان وجدت مثل هذه البحوث لا يتم الاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرارات الخاصة بتجويد العملية التعليمية وضمانها.

**ج- الشفافية في المعلومات ومعرفة عمليات الجودة:**

يرى المستجوبين ان الشفافية في تبادل المعلومات ومعرفة عمليات الجودة تقوم من اعلى الى أسفل في صورة بيانات ومراسلات رسمية، اما فيما يتعلق بتبادل المعلومات من أسفل الى اعلى كتقديم المقترحات الخاصة بالتطوير والتحسين فهي شبه غير موجودة. كما أشار المستجوبين بعدم وجود دور للقائمين على إدارة الجودة على جميع المستويات بالجامعة فيما يتعلق بتقييم معايير الجودة وتطويرها.

تطرق أحد المستجوبين بان الجامعة تمتلك خطة استراتيجية ولكن لم يكون هناك مشاركة فعالة من القاعدة في وضع الخطة وتحديد مخرجاتها وعدم تعميمها وإتاحتها لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات.

**د- القيادة والحوكمة:**

أشار جل المستجوبين بان ممارسات قيادات الجامعة لم تكون فاعلة ومرضية في دعم وتعزيز ثقافة الجودة بالجامعة، لان قيادات الجامعة لم تتبنى ثقافة العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتعاون وتبادل الخبرات وإيجاد قنوات تواصل بين الجميع. كما ان تقلد الوظائف القيادية لم تتم وفق معايير الكفاءة والجدارة والمنافسة، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، والحرص على الحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي للبرامج التعليمية.

وأشار أحد المستجوبين بعدم وجود معايير واضحة وشفافة في تولي الوظائف القيادية بالجامعة وأعطى مثال على ذلك بعدم المساواة بين جميع أعضاء هيئة التدريس في تطبيق قرار مجلس الجامعة والقاضي بتحديد مدة ثلاثة سنوات لشغل بعض الوظائف الاكاديمية ما هو الا مؤشر واضح في الاخلال بقاعدة أساسية في الحوكمة تقوم على المساواة في امتثال الجميع للتشريعات.

**ه- التركيز على الطلبة:**

أشار المستجوبين بان التواصل مع الطلبة واستطلاع آرائهم حول جودة العملية التعليمية محدود جدا، وبمعنى أكثر دقة يعتمد على رغبة عضو هيئة التدريس في القيام به من عدمه. وعند سؤال المستجوبين عن أسباب ضعف التركيز على الطلبة كانت اجاباتهم تتمثل في عدم وجود رغبة من قبل قيادات الكليات في الاستفادة من نتائج الاستطلاعات في اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العملية التعليمية، وعدم قبول بعض أعضاء هيئة التدريس فكرة تقييم العملية التعليمية من قبل الطلبة، وعدم توفر الإمكانيات لمكاتب الجودة لاستطلاع الطلبة والتواصل معهم، زيادة عدد الطلبة عن القدرة الاستيعابية للكليات.

**2.4 مناقشة النتائج والتوصيات:**

إجابة السؤال الأول" ماذا تعني ثقافة الجودة بالنسبة لك؟" تقودنا الى نتيجة أساسية مفادها إدراك مدراء مكاتب ضمان الجودة بالجامعة لأهمية ثقافة الجودة في الجامعة ودرها في تحقيق التحسين المستمر وتعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويرى الباحث ان هناك توافق بين ما أشار اليه المستجوبين حول مفهوم ثقافة الجودة وما تم ذكره في الإطار النظري لهذه الدراسة.

اختلفت اراء المستجوبين حول إجابة السؤال الثاني " هل تحتاج الجامعة إلى تطوير ثقافة الجودة قبل تنفيذ عملية ضمان الجودة أو أن نظام ضمان الجودة يساعد في تطوير ثقافة الجودة في الجامعة؟ " وهذا الاختلاف ناتج عن اختلاف رؤاهم حول عوامل تمكين ثقافة الجودة. ويرى الباحث ان العوامل التي تسهل أو تعيق تعزيز ثقافة الجودة تتمثل في دعم القيادة والاتصالات ومعايير جودة قابلة للقياس والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفر الموارد المادية والبشرية والتدريب والتطوير مع الاخذ في الاعتبار البيئة الهيكلية والإدارية التي تؤسس ضمان الجودة والتطوير المستمر، وهذا ما أشار اليه Bendermacher [21] بأن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تغذي "ثقافة الجودة" بحيث تعمل العناصر الهيكلية / الإدارية و العناصر الثقافية / النفسية مع بعض لتحسين وتطوير التعليم، وتم تحديد القيادة والتواصل كعناصر السياق التنظيمي التي تؤثر على ثقافة الجودة وآليات عملها والنتائج المرتبطة بها على أنها ذات أهمية رئيسية في ربط العناصر الهيكلية / الإدارية و العناصر الثقافية / النفسية.

تبين من إجابة المستجوبين على السؤال الثالث ضعف امتثال اعضاء هيئة التدريس لتطبيق معايير ضمان الجودة بالجامعة وتبيين مجموعة من الأسباب والتي تشكل مقاومة لتطبيق معايير الجودة، وهذا ما أشار اليه رقاد ولعكيكزة [32] في تحديد معوقات تطبيق نظام الجودة في الجامعات الجزائرية وهي عدم وضوح سياسة تطبيق الجودة من قبل وزارة التعليم وعدم منح الصلاحيات لمسؤولي الجودة لأداء مهامهم، وعدم حرص الإدارة العليا للجامعة على متابعة تطبيق ضمان الجودة.

كما يرى الباحث ان هيئة التدريس تعمل في بيئة غير محفزة للتحسين والتطوير، فبيئة العمل لا تقوم على تقييم الممارسات الجيدة وتحفيزها ومكافأتها ومعاقبة المخالفين، مما أدى الى فقدان الثقة في فعالية تطبيق الجودة.

فيما يتعلق بالسؤال الرابع والمتعلق بوجهة نظر المستجوبين فيما يتعلق بما يمكن القيام به لتطوير ثقافة الجودة بالجامعة، اختلفت اراء المستجوبين حول دعم وتطوير ثقافة الجودة ولكن جميعها تساهم في تكوين ثقافة تؤطر التحسين والتطوير المستمر بالجامعة من خلال تشخيص الوضع الحالي لتحديد مواطن الضعف التي تعيق بناء ثقافة تتضمن عمليات التغيير نحو الجودة وضمانها، ودور فاعل لقيادات الجامعة والاتصالات والمشاركة، وأهمية التدريب وتهيئة بيئة بشرية ومادية وتقنية وقانونية تكون محفزة لتأدية الاعمال على اكمل وجه، وسيأتي تفصيل ذلك اكثر مع مناقشة السؤال القادم.

أجوبة المستجوبين للسؤال الخامس" ما هو تقييمك لقيم ثقافة الجودة بجامعة بنغازي؟ تقودنا الى نتيجة أساسية مفادها إدراك مدراء مكاتب ضمان الجودة بالجامعة للأهمية البالغة لقيم (التحفيز والمشاركة، وثقافة البحث والتقييم، والشفافية في المعلومات ومعرفة عمليات الجودة، والقيادة والحوكمة، التركيز على الطلبة) ودورها في دعم وتعزيز ثقافة الجودة. كما أشار جل المشاركين في الدراسة الى ضعف القيم الداعمة لثقافة الجودة بالجامعة، وقد بينت اراءهم غياب مناخ تنظيمي محفز لتحقيق الجودة وغياب المشاركة التي تمنح جميع أصحاب المصلحة فرص الحوار والتشاور وحل المشكلات وتقييم معايير الجودة .

يفسر الباحث سبب غياب القيم الداعمة لثقافة الجودة الى وجود عوامل تعيق تطوير ثقافة الجودة بالجامعة والتي ثم ذكرها في الإطار النظري للدراسة، ان ضعف الدعم والاهتمام من قبل قيادات الجامعة بالجودة أدى الى عدم بناء ثقافة بالجامعة تقوم على تمكين جميع أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، كما ان الاعتماد على الاتصال من اعلى الى أسفل بدلا من أسفل الى اعلى أدى عدم توفير المعلومات لأعضاء هيئة التدريس والاقسام والكليات وترتب عليه بطء عمليات الجودة وعدم تحقيق اهداف الجودة. هذا التحليل يقودنا الى نتيجة وهي كيف يمكن للجامعة تنفيذ معايير الجودة وضمانها دون وجود خطط وبرامج فاعلة لنشر ثقافة الجودة بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين .

كما يشير تحليل نتائج المقابلات الى غياب بيئة بحثية تساهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية وجودة الخريجين من خلال دعم البحث العلمي والبحوث التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية، كما أشار Sattler و Götzen [3] الى أهمية ثقافة البحث والتقييم بمؤسسات التعليم العالي لما لها من دور إيجابي في انتاج بحوث تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي على مستويات البحث العلمي والتعليم وخدمة المجتمع. وكما أشار مرجين والشركسي[27] ان البحث العلمي للجامعة يمثل سياسة ذات إطار أخلاقي لاستجابة الجامعة لمتطلبات التنمية الشاملة وتحسين وتطوير البرامج التعليمية والمناهج وطرق التدريس .

كما يرى الباحث ومن خلال نتائج المقابلات أهمية القيام باستطلاع اراء الطلبة حول أداء هيئة التدريس والتعبير عن اراءهم وتوقعاتهم ومقترحاتهم باعتبارهم طرف رئيسي في العملية التعليمية، من خلال مشاركاتهم والاستماع إليهم يمكن للجامعة تحسين جودة العملية التعليمية، كما ان مقترحاتهم تساعد في اتخاذ قرارات التطوير، كما أشار Rahnuma [22] بان ثقافة الجوة تتعلق اولا بسلوك أصحاب المصلحة ومن خلال وضع الطلبة في المقام الأول والاستجابة لتوقعاتهم وكسب ولائهم ومن هنا يمكن ان تنمو ثقافة الجودة .

إضافة الى ما سبق، يمكن القول ان ثقافة الجودة كجزء من الثقافة التنظيمية لحالة جامعة بنغازي أخفقت او تواجه تحديات لتطبيق الجودة وضمانها ويرجع ذلك لوجود قيم لا تدعم الجودة وضمانها ولم تساهم في تكوين ثقافة تقوم على تحسين الأداء وتتوجه نحو التحفيز والمشاركة ودعم القيادات العليا والتركيز على الطلبة، وبمعنى اخر غياب القيم الداعمة للجودة والتي تمثل مرجع أساسي لسلوك الافراد والأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية نحو تحقيق الجودة أدى الى غياب ثقافة الجودة.

### 3.4 التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فأن هناك مجموعة من التوصيات أهمها:

- ان تمكين ثقافة الجودة بالجامعة ليست مهمة سهلة تحتاج مجهودات كبيرة وسنوات طويلة وهي مسؤولية الجميع من اجل تحقيق الجودة وضمانها .
- تمثل ثقافة الجودة مفهوم هام في جامعة بنغازي ويحتاج الى العناية والاهتمام لتنميته ونشره في كافة مستويات الجامعة الاكاديمية والإدارية من خلال عقد ورش العمل وتدريب وتطوير الكفاءات في نشر ثقافة الجودة بالجامعة.
- عدم اهمال القيم الداعمة لثقافة الجودة وجعلها فلسفة عمل بالجامعة لأنها تخلق ثقة وولاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة وبالتالي عامل مهم لتبني إدارة الجودة وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
- ان دعم قيادات الجامعة يشكل الركيزة الأساسية لتمكين ثقافة الجودة، لان ثقافاتهم تحدد توجهات وسلوكيات جميع المستويات الاكاديمية والإدارية بالجامعة.
- التغيير الثقافي هو الأساس لأي مبادرة تسعى الى الإصلاح والتحسين والتطوير بالجامعة، وهذا لا يتأتى الا من خلال تفعيل دور مكاتب ضمان الجودة بالكليات بواسطة تعميمات تنظيمية وتحديد مهامها وصلاحياتها بدقة لأنها تعد خطوة اساسية في الاعداد لنشر ثقافة الجودة والتهيئة لتطبيق إدارة الجودة كأسلوب للتحسين والتطوير.
- التركيز على الطلبة واستطلاع اراءهم وتوقعاتهم ومقترحاتهم باعتبارهم طرف رئيسي في العملية التعليمية ويؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التطوير والتحسين.

## 5. المقترحات:

يقترح الباحث ضرورة اجراء بحوث تتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي خصوصا ان التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر او مبادئ ثقافة الجودة، ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد المبادئ الرئيسية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وتحديد مجالات التغيير والتحديات ووضع الحلول المناسبة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة.

## 6. المراجع:


1. القريوتي، محمد قاسم. مقدمة في الإدارة العامة. الاردان; دار وائل; 2012.
2. الصرايرة، خالد أحمد، والعساف، ليلى موسى. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا. 2008 مج1، ع1 ; (1 -35).
3. Sattler C, Sonntag K, Götzen K. The Quality Culture Inventory (QCI): An Instrument Assessing Quality-Related Aspects of Work. InAdvances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes 2016 (pp. 43-56). Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.
4. Ali HM, Musah MB. Investigation of Malaysian higher education quality culture and workforce performance. Quality Assurance in Education. 2012 Jul 6.
5. اتحاد الجامعات العربية. مجلس ضمان الجودة والاعتماد اتحاد الجامعات العربية. دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية : عمان ; 2017 .
6. السبوع، محمد وآخرون. تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية. 2011 ؛ مشروع التير-www.altair-project.org.
7. https://www.qqi.ie/Downloads/Review%20of%20Reviews%20- %20Speech%20Dr%20Padraig%20Walsh.pdf 20/10/2020
8. زوبي، أكرم والفارسي، عبدالله والقماطي، ويوسف. تقييم جهود ضمان الجودة بجامعة بنغازي للإيفاء بمتطلبات بعض معايير الاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، في الفترة بين 20-22 /2/ 2017 بجامعة أسيوط، مصر .
9. الصرايرة، خالد احمد. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة في المؤتمر التدريبي ملامح وافاق الجودة الشاملة.2009: عمان الأردن .
10. لبداح، أحمد والصرايرة، خالد. تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي .2012عـ 9 :(181-209).
11. العضاضي، سعيد بن علي. (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية: مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -الاقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز. 2012 مج 27, ع 1 ، (227-268).
12. برقاوي، باسم. ضمان الجودة في التعليم العالي حالة دولة الامارات العربية المتحدة. الامارات: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: الامارات:2012.
13. إدريس، جعفر عبدالله موسى، والأختر، عبدالرحمن بن عبدالله أحمد. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. أماراباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2012مج 3, ع 7 ،( 39 – 62).
14. الدوري، ناجي عبد الستار محمود والدوري، ياسين موسى جاسم. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت: دراسة تحليلية. في : بحوث المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.المنامة، البحرين: الجامعة الخليجية. 2012: ص ص 208-219.
15. محمد، سهام كامل وياسين، عبدالاله حميد والسماك، منال عبد الجبار. مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية دراسة استطلاعية تحليلية عينة مختارة من الأقسام في كلية

الكتاب الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع. 2018، ص ص 51-72 .

16. Berings D, Beerten Z, Hulpiau V, Verhesschen P. Quality culture in higher education: from theory to practice. InEuropean Quality Assurance Forum (EQAF), Date: 2010/11/18-2010/11/20, Location: Lyon, France 2010.

17. الصواف، محفوظ وإسماعيل، عمر. مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوى الدولي. مجلة جامعة كربلاء العلمية. 2011المجلد التاسع العدد الأول، ص ص 76-91 .

18. Dzimińska M, Fijałkowska J, Sułkowski Ł. Trust-based quality culture conceptual model for higher education institutions. Sustainability. 2018 Aug;10(8):2599.

19. European University Association. Quality Culture in European Universities: A bottom-up approach: Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. EUA; 2006.

20. Kottmann A, Huisman J, Brockerhoff L, Cremonini L, Mampaey J. How Can One Create a Culture for Quality Enhancement?. Final report. Ghent University. Accessed October. 2016 Oct;16:2017.

21. Bendermacher GW, oude Egbrink MG, Wolfhagen IH, Dolmans DH. Unravelling quality culture in higher education: a realist review. Higher education. 2017 Jan 1;73(1):39-60.

22. Rahnuma N. Evolution of quality culture in an HEI: critical insights from university staff in Bangladesh. Educational Assessment, Evaluation and Accountability. 2020 Jan 3:1-29.

23. الحاوري، عبد الغني و القانص، غالب. دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 2018:مج. 11، ع. 33، ص ص. 49-72 .

24. الزكري، محمد بن إبراهيم عبد الله, & المرابط، منصور بن عبد القادر. هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح. ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي السادس أنماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة فيها، في الفترة بين 10-11 /2014/12 المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: عمان، ص ص 155-174 .

25. قليوان، سليمان محمد. ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية. المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات . 2016العدد ،2 المجلد 6، ص ص 32-37 .

26. القماطي، يوسف محمد طاهرو الهاشمي، علي محمد الطاهر. العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي ليبيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.2014 مج. 7، ع. 18، 2014. ص ص. 81-102 .

27. مرجين، حسين سالم والشركسي، عادل محمد. بناء أهم مسارات الاسترشادية للجودة وضمانها في الجامعات الليبية. المجلة العربية لجودة التعليم. 2018: المجلد5، العدد2، ص ص 51-70 .

28. الزليتني، سعد محمد. التخطيط للتعليم في الجماهيرية (دراسة حالة المعاهد العليا). في المغيربي، محمد زاهي واخرون (محررون). السياسات العامة أبحاث مؤتمر السياسات العامة بنغازي 12-2007/6/14. بنغازي: منشورات مركز البحوث والاستشارات جامعة بنغازي: 2007. ص ص 265-290 .

29. البدري، عبدالرحيم محمد. بعض مشكلات سياسات التعليم العالي بالجماهيرية العظمى. في المغيربي، محمد زاهي واخرون (محررون). السياسات العامة أبحاث مؤتمر السياسات العامة بنغازي 12-2007/6/14. بنغازي: منشورات مركز البحوث والاستشارات جامعة بنغازي: 2007. ص ص 291-312 .

30. هيئة الرقابة الإدارية. تقرير هيئة الرقابة الإدارية. ليبيا: 2016 .

31. مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. تقرير السنوي للمكتب المعمم على الكليات (غير منشور). بنغازي: جامعة بنغازي: 2019 .

32. رقاد، صليحة، ولعكيكزة، ياسين. معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة الجامعات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. 2016: عدد 3، ص ص 107-116.