

إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس

د. عمار خليفة الدبر

د. عبد الله فرغلي خميس

إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس

د. عمار خليفة الدبر د. عبدالله فرغلي احمد خميس

الملخص:

تهدف هذه الورقة في مجملها إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس ويتبرع منه الأهداف الآتية:

- 1) التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وفوائدها ومجالاتها ومتطلباتها في كليات التربية جامعة طرابلس؟
- 2) التعرف على واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس؟
- 3) التعرف على المشروع المقترح الذي يسهم في زيادة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لمطابقته لطبيعة الدراسة واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات وقد تم تطبيق البحث على عينة بلغ حجمها (84) عضو هيئة تدريس بجامعة طرابلس (و16 إداريا).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1 جاءت استجابات العينة نحو مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها %49.20 في حين جاء الدعم المالي في المرتبة الأولى وبصورة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (64.31) بينما جاء في المرتبة الأخيرة برنامج الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية وذلك لتسمية قدراتهم المهنية والعلمية المختلفة وبصورة منخفضة وبنسبة مئوية قدرها (%28.93).

2 أهم التوصيات:

تبني استراتيجية علمية لتطوير التعليم الجامعي بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، بحيث يتم التأكيد فيها على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة. العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المؤسسات الجامعية، بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص بمعنى أن يكون هناك نفس الإدراك لمفهوم الجودة، وأغراضها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين. ضرورة ممارسة عملية تحسين الجودة والاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات الجامعية. بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص

المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن ضغوطا وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الشامل والذي يعبر عن جودة أداء الأعمال بطريقة صحيحة لتحقيق رضا العميل (الطالب المعلم وسوق العمل المدرسي).

كما يمثل التعليم الجامعي أحد المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع وكذلك يمثل الاهتمام بالتعليم الجامعي أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية بكون أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من المهام والأدوار المهمة كما تسعى الكلية لإعداد كوادر تربوية مؤهلة تأهيلا عاليا، ومزودة بالمعارف والمهارات المهنية والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من أن يكونوا مبتكرين ومستجيبين لحاجات المجتمع من خلال ما تقدمه من برامج أكاديمية وبحثة وتدريبية واستشارية متميزة، للارتقاء بمستوى تدريسيها من خلال الادارة الفاعلة مع مختلف مؤسسات المجتمع.

حقيقة..... إن الحفاظ على التراث الثقافي والديني، يرتبط بمدى قدرته على مواكبة ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة، والدخول إلى عالم التكنولوجيا المتقدمة الأمر الذي يؤدي إلى إعداد مواطن يجمع بين الأصالة والمعاصرة والقدرة على التفكير المبدع والتفكير النقدي والاختيار الأمثل للتعامل بوعي مع المتغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر.

تعد كليات التربية أحد الدعامة الأساسية لبناء الفرد والأمة، كما أن تطويرها وتحديثها يمثل الطريق الصحيح لتنمية الإنسان وبناء شخصيته المتكاملة في كافة النواحي الجسمية والعقلية والروحية والنفسية (بما يؤكد إيمانه بالله وتمسكه بالقيم الدينية دون تعصب أو انغلاق) وهو ما يؤكد ضرورة أن تعمل هذه الكليات في منظومة واحدة تحرص على إدخال النظم الإدارية الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة حتى تضمن لنفسها نوعا من البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة العالمية .

وعلى الرغم من ذلك فإن إصلاح كليات التربية تطويرها إداريا يمثل القوة الضاغطة في غالبية الدول والنظم الإدارية، وهو إصلاح إداري يمارس إما للحفاظ على مستوى التقدم و التفوق في الدول المتقدمة أو للحاق بركب مسيرة التطور العلمي نتيجة ضغوط أو تطلعات شعبية بالنسبة للدول النامية من أجل تضييق الفجوة التعليمية والتمومية بينها وبين الدول المتقدمة .

وهناك شبه إجماع على أن كليات التربية تمثل منظومة قومية أساسية من منظومات المجتمع الليبي على حد سواء، كما أن إصلاحها وتطويرها إداريا في ظل منظومة الجودة الشاملة لا يرتبط بهذا الحقل فحسب بل يمس كل القطاعات الخدمية في الدول الليبية التي تشترك في تحمل مسؤولية النهوض بالتعليم العالي، ومن هنا فإن كليات التربية تقع عليها مسؤولية (×) أساسية في عملية إصلاح، وتطوير التعليم بوصفها كليات التربية المسؤولة عن إعداد المعلم (××) وتأهيله، كما أنها هي كليات التربية التي تملك إمكانات بشرية وخبرات علمية ومهنية تؤهلها لأن يكون لها دور فاعل وقيادي في عمليات الإصلاح والتطوير.

ولقد استلزم الأمر من الجامعات بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص تحديث أساليبها الإدارية التي تأخذ بها والجامعات العالمية وكلياتها وخاصة التربية مثل جامعة اوريجون)

(Oregon University) وجامعة نورث وست ميسوري (NORTHWEST MISSOURI UNIVERSITY) (3) والتي ثبتت فعاليتها في الارتقاء بأداء هذه الكليات والتي فرضت نفسها بقوة

×

××× تم ترتيب المراجع حسب ورودها في متن البحث

ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم المتقدمة هو مدخل إدارة الجودة الشاملة، من ثم فإن هذه الورقة البحثية تناقش إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس.

مشكلة البحث :

بفضل التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى العالم، وازدياد الطلب على مخرجات كليات التربية من قبل سوق العمل المهني المحيط بهذه المجمعات، إضافة إلى زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم، أصبحت تدعو للاهتمام بجودة التعليم المقدمة للعملاء سواء أكانوا طلابا أم مجتمعا.

كما يوجد شبه إجماع على أن هناك مبررات ودواع على استخدام أساليب إدارية جديدة تتمثل في الحاجة لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

- مبررات تعود لمتغيرات أحدثتها الثورة الليبية وتحاول كليات التربية تحقيق أهدافها.
- مبررات تعود لمتغيرات عربية وعالمية فرضت نفسها على كل قطاعات كليات التربية .
- مبررات تعود لتضخم أعداد الخريجين بالدولة الليبية مع فائض في سوق العمل .
- مبررات تعود لخلل في الكفاءة الخارجية ونوعي المنتج الذي يفرزه كليات التربية.
- مبررات تعود لعجز مؤشرات الكفاءة الداخلية إي الجامعات من داخلها .
- مبررات تعود لما يشهده المجتمع من طفرة في التقدم التكنولوجي وباضطراد المعرفة .--مبررات تعود للتعقد في عملية التدريس بكثرة المتغيرات في فاعليتها .
- مبررات التغيرات المتلاحقة في المجتمعات الليبية من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية .
- مبررات تشير لكثير من الدراسات التربوية إلى أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق لعملية التدريس

الفعال . (4)

وفق هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة في محاولة قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة وطرابلس لعل هذه الكليات تسترشد بها لتحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على جودة الأداء الإداري والمهني.

أهمية البحث :

1. إثارة وعى وانتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على الكليات والجامعات في ليبيا إلى مدخل (TQM) والذي ثبتت كفاءته وفعالته.
2. تحاول هذه الدراسة المساهمة في تناول موضوع حيوي ومهم وخاصة بعد ثورات الربيع العربي ألا وهو مدخل الجودة الشاملة فلم يلق هذا الدخل حظه من الاهتمام في كليات التربية خلال العصور السابقة.
3. يتم قياس هذا المدخل في قطاع خدمي مهم وهو بمثابة قطاع استراتيجي من قطاعات الاقتصاد القومي الليبي ألا وهو قطاع التعليم فهو يمثل أهمية خاصة على المستوى المحلي والقومي والعالمي.
4. تعد هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص ومتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في تطوير الإدارة التعليمية وخاصة مدخل الجودة الشاملة ومسايرة المستحدثات العالمية .
5. تبنى منظور إداري تربوي علمي يزيل الفواصل الجامدة بين الأقسام العلمية والعملية تحقيقا لوجود المعرفة بين التخصصات المختلفة .
6. الاهتمام بالبعد التطبيقي الذي يؤكد اكتساب المهارات العلمية والحياتية وأساليب التدريس المختلفة مع إبراز إمكاناتهم وفعاليتهم في إدارة الجودة الشاملة.

هدف البحث :

تهدف هذه الورقة في مجملها إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس ويتفرع منه الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وفوائدها ومجالاتها ومتطلباتها في كليات التربية جامعة طرابلس.
2. التعرف على واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس.
3. التعرف على المشروع المقترح الذي يساهم في زيادة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس.

تساؤلات البحث :

تحاول هذه الورقة في مجملها التعرف على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مفهوم الجودة الشاملة وفوائدها ومجالاتها ومتطلباتها في كليات التربية جامعة طرابلس؟
2. ما واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس؟
3. ما المشروع المقترح الذي يساهم في زيادة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس؟

الإطار النظري :

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على ما مفهوم الجودة الشاملة وفوائدها ومجالاتها ومتطلباتها في كليات التربية جامعة طرابلس؟

تحاول الدراسة التعرف على أدبيات البحث من خلال استعراض التعليم الجامعي وأهميته كمحور أساس في كليات التربية مفهوم الجودة الشاملة ومركزاتها ومتطلباتها ومجالاتها والحاجة إليها في كليات التربية بجامعة طرابلس.

مقدمة:

يؤدي التعليم دورا مهما في تطوير المجتمع وتميمته، وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة.

وتعد كليات التربية أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أداته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها فكلية التربية في العصور الوسطى تختلف رسالتها وغايتها عن كليات التربية في العصر الحديث وهكذا لكل نوع من المجتمعات جامعته التي تناسبه. (5)

وأن العصر الحديث تعدد فيه الاهتمامات وتشابك فيه الأمور ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية وعسكرية ومعرفية وتكنولوجية مما يجعل وظائف كليات التربية فيه متعددة الجوانب ومتشابكة ويتفق كثير من المتخصصين أنه منذ أمد بعيد على أن للجامعة دورا مهما في خدمة المجتمع وتحدد الوظائف الأساسية للجامعة في ثلاث وظائف أساسية هي إعداد الموارد البشرية وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في عملية التنشئة الاجتماعية ونقل الثقافة، وتناول الوظيفة الأخيرة للجامعة العمل على صياغة وعي الطلاب وتشكيله وتناول قضايا المجتمع ومشكلاته، والعمل على خدمة المجتمع وتميمته. (6)

أهمية كليات التربية في التعليم الجامعي :

يسهم التعليم الجامعي في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، وإذا كانت معظم الجامعات تعمل في بيئات لا تستطيع التحكم فيها، فإن بقاء التعليم الجامعي ونجاحه يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات، وفي مقدمتها العولمة والمنافسة العالمية لما لها من تأثير واضح على الإدارة بالكليات والجامعية.

وللجامعات في هذا المقام أهمية خاصة، إذ تمثل قمة الهرم التعليمي، ليس لمجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي وحسب، وإنما لكونها تحتل أخطر وأهم مرحلة من مراحل النظام التعليمي، إذ تتمحور رسالة كليات التربية بشكل أساسي في صياغة الشباب فكراً ووجداناً وفعالاً وانتماءً، ومن هؤلاء الخريجين تتشكل قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من خلالها يتابع المجتمع مسيرته في التقدم والازدهار.

وتنهض كليات التربية داخل المجتمعات بأدوار كبيرة، لأغراض متنوعة، ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، قد تكثر أو تقل حسب إمكانات كل جامعة ومدى تعاون الهيئات والمؤسسات المعنية داخل المجتمع. ومن المفترض أن تقتحم كليات التربية المشكلات الاجتماعية المزمنة وتتعامل معها بأسلوب علمي متعمق ودراسة متأنية، بل من المفترض أيضاً أن تعمل كليات التربية على تحديث المجتمع، علمياً وتكنولوجياً وفكرياً وثقافياً، وأن تكسب أفرادهم قيماً سلوكية وعلمية، معززة لخطط التنمية في هذا المجتمع. (7)

وتعرف كليات التربية بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليدها أكاديمية معينة، وتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (8).

كما يعرف التعليم الجامعي أيضاً بأنه "مؤسسة تعليمية اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساس هو خدمته، وخدمة المجتمع حسب هذا المفهوم تشمل كل جانب من جوانب نشاطات كليات التربية".

كما تعرف كليات التربية على أنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في

التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها (9).

وفى هذا التعريف تأكيد على أهم الأدوار والوظائف الذي تقوم بها كليات التربية تجاه المجتمع هي البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع .

وتبرز أهمية كليات التربية في التعليم الجامعي أنها تعمل الآن في إطار حقبة تاريخية حضارية يشهدها العالم اليوم الذي يعلى من شأن ثورة المعرفة، ومن تغير طبيعتها وآليات إنتاجها وتواصلها داخل المجتمع، خاصة ونحن نواجه متغيرات عالمية تتمثل في مجال المعرفة العلمية والتكنولوجية، التي يتربع على قمتهها ثالوث الكمبيوتر، ونظم الاتصالات، وهندسة التحكم التلقائي.

إن عصر المعلومات يرتبط بثورة شاملة في تكنولوجيا المعلومات التي هي في جوهرها نقلة تربوية في المقام الأول، وذلك بعد أن توارت أهمية الموارد الطبيعية والمادية، وبرزت المعرفة كأهم مصادر القوة الاجتماعية، حيث صارت عملية تنمية الموارد البشرية هي إنتاج المعرفة، وصارت جودة أو حسن توظيفها هو العامل الحاسم في تحديد قدر المجتمعات. (10)

إن التعليم الجامعي وكليات التربية كنظام اجتماعي إداري مفتوح فريد من نوعه، فهو نظام يتكون من عدد من الأجهزة الفرعية، تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة لكل منها، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الأجهزة الفرعية بشيء من الاتساق والتكامل نحو تحقيق أهداف الجهاز ككل، كما أن النظام يتصف بالانفتاح، أي أن من أبرز خصائصه التفاعل مع البيئة المحيطة، فهو لا يتأثر بها فحسب، بل يؤثر فيها كذلك.

وهذه الخاصية تعكس عدم التماثل الإداري في كليات التربية وغيرها من المنشآت والمؤسسات الإنتاجية الأخرى، فالأهداف والقيم والهيكل في ظل الجهاز الجامعي تأخذ أشكالاً وأساليب وديناميات مغايرة تماماً لمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، الأمر الذي يفرض عليها أن تنظم أعمالها، وتشكل هيكلها التنظيمي على نحو يتناسب مع تلك الطبيعة الخاصة والخصائص المتميزة، ويمكنها من تحقيق أهدافها والنهوض برسالتها، ومن المعلوم أن اختلاف طبيعة المنشآت والمؤسسات وتباين خصائصها يستلزم بالضرورة اختلاف نظمها الإدارية وهيكلها التنظيمية. على أن هذا لا يعني تطبيق مبادئ إدارية وتنظيمية مختلفة، وإنما المقصود هنا هو تطبيق نظم إدارية وهيكل تنظيمية تتفق وطبيعة أعمال كليات التربية وظروفها.

أهداف التعليم الجامعي وكليات التربية في منظومة التعليم الجامعي :

تأتي أهداف التعليم الجامعي لكليات التربية انعكاساً لرسالتها في المجتمع، من حيث دفعه إلى الأمام في طريق التطور، عبر خطة للتنمية تلعب كليات التربية الدور الأساس فيها كما أن أهداف كليات التربية أكثر تعدداً تنوعاً، إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك لضخامة الأعباء الملقاة عليها، وقد أجمع الباحثون على أن كليات التربية يجب أن تسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

1. أهداف معرفية : وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا أو تطويراً أو انتشاراً.
 2. أهداف اقتصادية: والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خامات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
 3. أهداف اجتماعية : والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية.
 4. أهداف تعليمية: وهي تدفع بالمعلمين المؤهلين في كافة التخصصات التي تلبى حاجات المجتمع لتزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن.
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية ، الإدمان ، نشر الوعي الصحي وغيرها .

- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة .
- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة .
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي .
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع .
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة (11).

إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية :

ماهية إدارة الجودة الشاملة :

هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تُحقّق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

الإدارة: هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

كما يقصد بها والتركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها بما يمكنهم من تقديم الخدمات المطلوبة.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام وتتم من خلال تحسين العمليات داخل كليات التربية ويكون ذلك بشكل نشاط مستمر يهدف إلى الارتقاء بالمستويات الخاصة لكفاءة العمليات، وبأني التحفيز لتحسين الجودة بمشاركة كل الأفراد داخل كليات التربية، حتى تتم كل العمليات بأكبر قدر من الكفاءة.

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما أننا نستطيع القول بأن إدارة الجود الشاملة تعني في مجملها «أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع». (12)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

ويشير جابلون سكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ إنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها . (13) وتعد كل مؤسسة حالة فريدة بحيث لا يمكن اعتبار مؤسستين أنهما متشابهتان.

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality)

في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات. والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (14)

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته وأفراده في مجال التعليم، ما أوجبنا أن نطلق شرارة المناقشة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية.

خلاصة القول:

يقصد بإدارة الجود الشاملة في المجال التربوي التعليمي: أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا.

وهناك العديد من الخبراء الذين اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروبي، وبالدرج، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشر مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية، وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر، وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط. (15)

حقيقة..... إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية تنصب أساسا في مجال تقويم كليات التربية بقصد تطويره وتحسينه، بوصف هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات وكليات التربية إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف كليات التربية ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعبر مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيف على البيئة التعليمية مناخا منتجا.

مفهوم الجودة في الإسلام:

قبل أن نستعرض بعض تعاريف الجودة الشاملة، لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، فقال عز من قائل ﴿الذي خلق الموت والحياة أيكم أحسن عملا﴾. (16)

وقال (الله عز وجل) في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدرى وأقدر على إجادة عمله، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه.

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم﴾. (17) كما أورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى: ﴿قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾. ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه. كما نلاحظ أن الدليل على جودة العمل وإتقانه ورد أيضا في السنة النبوية في قول الرسول عليه الصلاة وأتم التسليم « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » والإتقان يعني الجودة في أكمل صورها . (18)

مفهوم تحسين الجودة:

تعرف الجودة بأنها القدرة الإدارية على الوفاء بمتطلبات الجماهير، وجودة الأداء في كليات التربية تتمثل في تحقيق رغبات الطلاب، ومتلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما حصل عليه وما توقعه من تلك الخدمة. كما تعرف بأنها: «مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات».

ويقول تعريف آخر أن الجودة الشاملة: هي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. ويعرفها أحمد درياس بأنها «أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات كليات التربية التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز كليات التربية التعليمية محليا وعالميا».

ويعرفها رودس: أنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. (19)

خلاصة القول

نستنتج أنه من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

ويتضمن تحسين الجودة تطبيق الطرق المناسبة لتضييق الفجوة المتوقعة والمتداولة، ويشتمل برنامج تحسين الجودة بطريقة منتظمة على تطوير نوعية الرعاية من خلال تضييق الفجوات بين الممارسات الحالية والمستويات المرغوبة، وتتضمن الجودة نوعان: المدركة والمتوقعة نذكر منها:

نوعان من الجودة المدركة هما:

- أ. الجودة الفنية: وهي ما يتم تقديمه للطلاب فعلاً، ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، وقد أطلق عليها مصطلح جودة المخرجات التي يتم عادة تقييمها بعد الحصول على الخدمة.
- ب. الجودة الوظيفية: وهي جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة وهي جودة العمليات، وهي عادة يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة.

أما من حيث الجودة المتوقعة فهي أيضاً نوعان هما:

الجودة المتوقعة حدوثها، وهي التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتماداً على تقييم الطالب لجهة تقديم الخدمة، والجودة كما يجب أن تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات، وبذلك ينظر إلى جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي على أنها تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الطالب والمجتمع أو التزوق عليها. (20)

حاجة كليات التربية إلى إدارة الجودة الشاملة :

ويقصد بذلك الوصول بمنظومة كليات التربية إلى أفضل صورة ممكنة من خلال تطوير كل عنصر وذلك من خلال تطوير فلسفته وأهدافه، بالإضافة إلى فلسفة وأهداف الكليات والمعاهد وكليات التربية وسياسة القبول والمحتوى الدراسي وتكنولوجيا التعليم مع الاهتمام بالتعلم الإلكتروني والذاتي، والأنشطة الطلابية والخدمات التربوية، وتقييم الأداء بمفهومه الشامل، وفي ضوء توفير عدد من المعايير القومية والإقليمية والمستويات العالمية، والمراد تحقيقها وهو أمر يهدف كذلك إحداث نقلة نوعية حضارية مع الحفاظ على التراث الثقافي وذلك من خلال تحسين مدخلات وعمليات وأداء ومرجعيات منظومة التعليم بهذه الكليات وصولاً إلى تحقيق تلك النقلة النوعية المشار إليها . (21) ونحاول التعرف على أسباب تطبيق الجودة الشاملة.

لماذا يجب علينا تطبيق الجودة الشاملة ؟

1. ما يمكن أن يترتب عليها من مزايا لحفظ ما يقارب من 45 % من تكاليف الخدمات التي تضع هدرًا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة .
2. أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي ، إضافة إلى تطور القطاع الخاص في المجالات المختلفة .
3. المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة.
4. متطلبات العملاء وتوقعاتهم في ازدياد مستمر.
5. متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
6. متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب العمل وجودته.
7. تعديل ثقافة كليات التربية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.
8. الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم والمجتمع.
9. يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بأراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة.
10. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية التعليمية يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي ، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة . (22) كما توجد مجموعة من المحددات التي تحدد خصائص تحسين الجودة التي تقدمها إدارة كليات التربية للطلاب، وأهمها ما يلي:

جودة التصميم: ويقصد بها درجة الخدمة، أي أنه برغم اختلاف متطلبات الطلاب من الإدارة إلا أنه توجد مستويات للكمال عن طريق تقديم الخدمات التي يحتاج إليها، وتتطلب جودة التصميم دراسة البيئة المحيطة بكليات التربية للتعرف على عناصر اللياقة لاستعمال الجودة التي تهم الطلاب الذين يتعاملون مع إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، وعلى هذا يمكن النظر إلى جودة التصميم على أنها محصلة المحددات الجزئية الآتية: دراسة البيئة المحيطة بكليات التربية، وجودة مفهوم الخدمة، وجودة الموصفات.

جودة المطابقة: إذا كان التصميم ترجمة لعناصر اللياقة للاستعمال، فإن المطابقة ترجمة التصميم، وعلى هذا فإن جودة المطابقة تعني درجة مطابقة الخدمة النهائية للتصميم الذي كانت عليه، وتعدّ جودة المطابقة محصلة المحددات الآتية: جودة التكنولوجيا، وجودة العمالة، وجودة المواد، وجودة الإدارة.

جودة الاستمرارية: بالنسبة للخدمة التي تقدمها إدارة كليات التربية للطلاب تتحدد جودتها بالكامل بمحددات جودة التصميم وجودة المطابقة، أما بالنسبة للخدمة التي تستغرق فترة من الزمن فإن جودتها تتحدد بمحددات جودة الاستمرارية، وعلى هذا تعرف جودة الاستمرارية بمدى استمرارية اللياقة للاستعمال، وتعدّ جودة

الاستمرارية محصلة المحددات الجزئية الآتية: مدى الاستعداد لتقديم الخدمة، ومدى صلاحية الخدمة، ومدى حاجة الخدمة للصيانة.

جودة الخدمة الميدانية: وتعني مدى جدية الطلاب في الإقبال على الخدمة التي تقدمها إدارة كليات التربية، وذلك لضمان استمرارية لياقة الخدمة للاستعمال، وتعّد جودة الخدمة الميدانية محصلة المحددات الجزئية الآتية: طبيعة العلاقة التعاقدية بين كليات التربية والطلاب، وسرعة الخدمة التي تقدمها كليات التربية للطلاب، وكفاءة الخدمة المقدمة، وأمانة أداء الخدمة. (23)

أهداف تطبيق عملية تحسين الجودة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقويم كليات التربية بقصد تطويرها وتحسينها ويتمثل ذلك في تطوير مثلث العملية التعليمية وهي الطالب والمعلم والمنهج وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي بما يعود بالنفع على كليات التربية إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف كليات التربية ورسالتها ويرفع معنويات الدارسين فيها، ويمنحهم فرصة التعبير ويعبر مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة التي يرغبونها مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً.

إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية تحسين الجودة في أي جامعة هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم، والهدف الرئيس لتحسين الجودة يشمل فوائد رئيسة مهمة وهي:

تخفيض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب: فالإجراءات التي وضعت من قبل كليات التربية لإنجاز العمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم.

ج) تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب متطلبات سوق العمل، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء المهام وإنجازها، وزيادة الأعمال، وبالتالي زيادة شكاوى الطلاب من هذه الخدمات.

د) زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات داخل كليات التربية وتشجيع العمل الجماعي.
هـ) اكتساب الإدارة والعاملين أساليب تحديد المشاكل وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

و) تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.

ز) تحقيق الثقة وأداء العمل للعاملين. (24)

إن الغرض من عملية تحسين جودة كليات التربية هو التقييم والتحسين لجودة رعاية الطلاب، وعملية تحسين الجودة تبرز أوجه الضعف في العمليات وتحسين المحتوى، حيث تكون الخدمة أفضل للمجتمع عند استخدام مصادر أكثر كفاءة.

مبادئ الجودة الشاملة :

أولاً: التركيز على المستقبل : وهذا يعني كيف تجعل من عمك جودة تحقق رغبات المستفيد منك ، خاصة أن المنشأة بمختلف أنواعها وجدت من أجلهم .

ثانياً: التركيز على العمليات : وتعني أن السيطرة على عملية الأداء ، وليس جودة المنتج هو قلب نظام إدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: القيادة والإدارة : إذ لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد .

رابعاً: تمكين العاملين : بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار أي أن الجودة تبدأ من الداخل من حيث الاهتمام بالعاملين ، والتعرف على حاجاتهم ، وظروف العمل المحيطة بهم، وتعجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار.

خامساً: التحسين والتطوير الشامل المستمر : يركز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي :

(1) التركيز على العميل (2) فهم العملية . (3) الالتزام بالجودة .

سادساً: الوقاية : تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج ، وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى ، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة ، وبدون أخطاء ، وهذا يهدف إلى جعل التكلفة في الحد الأدنى ، وفي نفس الوقت للحصول على رضا المستفيدين .

سابعاً: الإدارة بالحقائق : يعد القياس والمعايرة هما العمود الفقري للجودة ، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب

ثامناً: النظام الكلي المتكامل : عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة ، أو ذات خصائص مشتركة ، أو مجموعة من العلاقات تؤدي إلى هدف مشترك مثل : الإدارة العامة، والإشراف، والإدارة التعليمية، والشؤون الإدارية، والتجهيزات، وتوحيد الجهود السابقة للتركيز على المستفيد. (25) ، ونحاول استعراض فوائده تطبيق الجودة الشاملة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

حقيقة.....للجودة الشاملة فوائد كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال المؤسسات التي تقوم بتطبيقها، وفي ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية يمكن أن تحقق الفوائد الآتية :

- 1) تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- 2) تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة كليات التربية التعليمية.
- 3) تنمية مهارات العاملين في الحقل التربوي ومعارفهم واتجاهاتهم.
- 4) التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
- 5) العمل المستمر من أجل التحسين والتقليل من الإهدار الناتج عن التسرب من كليات التربية.
- 6) تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمون ، والمجتمع) .
- 7) الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وزيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- 8) تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- 9) توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- 10) تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.
- 11) ضبط النظام الإداري وتطويره في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 12) توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بكليات التربية التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- 13) تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح كليات التربية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف

العالمي. (26)

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في كليات التربية :

- 1) القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في كليات التربية.
 - 2) إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في كليات التربية نزولاً إلى كليات التربية.
 - 3) التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الإدارة التعليمية ، أو مستوى كليات التربية.
 - 4) التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة .
 - 5) مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
 - 6) تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي.
- ولا ينبغي أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في جانب معين من جوانب العملية التعليمية فحسب، بل لا بد أن تمتد لكل العناصر التعليمية كالاختبارات التي يجب أن تخضع في إعدادها لمقاييس الوزن النسبي، ويراعى فيها الشمولية والعمق والتدرج ما بين السهولة والصعوبة، وأن تتميز بالصدق والثبات وأن تحقق الأهداف المعرفية المرجوة منها.
- (27)

خطوات تحسين إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية :

يعتمد التطبيق الناجح لعملية تحسين إدارة الجودة الشاملة على التعاون والالتزام والولاء من قبل كافة أفراد الإدارة، وتشمل عملية تحسين الجودة مجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

الخطوة الأولى: التحديد أي بمعنى تحديد كل شيء يحتاج إلى تحسين، سواء في العمليات أو في النظام وبيدأ التحديد بالتعرف على المشكلات الموجودة والمراد دراستها من أجل التحسين، أو بمعنى آخر تحديد الأهداف، ويجب أن تؤكد على أهمية تحديد الأهداف حيث إن الفشل في تحديد الأهداف يؤدي إلى الفشل في وضع الخطة وتتلخص هذه المرحلة في الآتي:

- إدراك حاجة إدارة كليات التربية إلى حتمية التغيير وفهمها.
- مراجعة الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة وفحصها.
- البحث والتفتيش في مفاهيم وفلسفات التحسين الحديثة.
- إعداد خطة كاملة ومتكاملة للتدريب على مستوى كليات التربية.
- وتعد مرحلة التخطيط المرحلة الأولى والمهمة، حيث يتم استخدام بعض أدوات الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء (الطالب) والاتفاق على مستوى الجودة للعملية الإنتاجية، وبالتالي فإن ذلك يساعد الإدارة على القيام بعمليات تحسين مستمرة للجودة، وتتكون خطوة التحديد من خمس خطوات فرعية هي: تحديد الأهداف، وتحديد العمليات، وتحديد الموارد المطلوبة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الخطة الموجزة.

الخطوة الثانية: التحليل فبعد تحديد مواضع تحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم الجامعي لا بد من تحليل ما تحتاج معرفته أو فهمه قبل تغييره ويمكن أن تتمثل أهداف التحليل فيما يلي:

- توضيح سبب ما ينتج عن النظام من تأثيرات نرغب في تحسينها.
- قياس أداء العمليات والنظام الذي يحقق هذا الأثر.
- تشكيل أسئلة البحث مثل كيف تحدث المشكلة؟ متى تحدث المشكلة؟ لماذا تحدث المشكلة؟.
- معرفة الطلاب من خلال الأدوات المتاحة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تتطلب هذه الخطوة استخدام البيانات الموجودة وجمعها واعتماد المدة التي يتم

خلالها استخدام البيانات في مدخل تحسين الجودة التي تم تحسينها.

وتتطلب أساليب تحليل المشكلات ما يلي:

- 1 - توضيح العمليات من خلال السبب والنتيجة.
- 2 - مراجعة البيانات الموجودة.
- 3 - جمع بيانات إضافية.

ففي هذه المرحلة يتم جمع البيانات وتحليلها، وكذلك يتم استخدام بعض المعايير والمؤشرات بمقارنة الوضع القديم بالوضع الجديد لقياس مدى التحسن في العملية.

الخطوة الثالثة: التطوير: حيث يتم استخدام البيانات المترامية من الخطوة السابقة لتوضيح التغييرات التي سيصطحبها التحسين، ويتم اختبار النتائج والافتراضات الموضوعية حول التغييرات والتدخلات والحلول التي ستحجم المشكلة، ومن ثم نحسن الجودة، وتستند هذه الفروض على معرفة الناس واعتقادهم عن الأسباب وحلول هذه المشاكل، إن من أهداف هذه المرحلة التعرف على الوضع الجديد وما حدث بالفعل بعد تنفيذ الحلول، والتحول إلى وضع جديد للعملية الإنتاجية.

وتتكون خطوة التطوير من الخطوات الفرعية الآتية:

- اقتراح الحلول التصحيحية الممكنة اختيار التصحيح التخطيطي للتصحيح تطبيق التصحيح

- التحقق من التصحيح إبلاغ التصحيح.

وتتلخص ملامح تلك الخطوة في:

- 1 - تكوين فرق التحسين.
- 2 - التدريب على مهارات فرق العمل.
- 3 - استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.

الخطوة الرابعة: الاختبار والتطبيق تعتمد هذه الخطوة إلى حد كبير على الخطوة الثالثة، حيث يتم اختيار الفرض حتى نرى أن عملية التحسين المتوقعة قد تمت لأن التدخلات التي تبرهن مدى فاعليتها قد لا تؤدي إلى نتائج مباشرة فمن الضروري إتاحة الوقت لعملية التغيير لتحديث في عملية الاختبار.

وبناء على التحليل للنتائج يقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة كمعيار للأعمال في المستقبل، وبالتالي يتم تطبيقها على عمليات أخرى سواء كانت إدارية أو فنية، ولهذا تستمر وتتسع دائرة التحسينات في كليات التربية، أما في حالة ظهور أي تحسينات فإن على الفريق تكرار العمل من جديد مع إحداث بعض التغييرات في الظروف المحيطة.

تتكون خطوة الاختبار والتطبيق من خطوات فرعية كما يلي:

- اختيار الوقاية: نجد أن كل اقتراح من الاقتراحات يتم تحليله في ضوء معايير محددة.

1) التخطيط للوقاية. 2) تطبيق الوقاية. 3) التحقق من الوقاية. 4) إبلاغ الوقاية.

الوقاية بالإجراءات وتتلخص ملامح تلك الخطوة في تحويل البنية الأساسية لإدارة الجودة إلى نظام منظم ومنظم، والتخطيط بعيد المدى، والتركيز على العمليات والعملاء، والتدريب المستمر، والتحسين المستمر، والإدارة من أجل التحسين المستمر.

ويتضمن المنهج العلمي عامة تخطيطاً ودراسة، ولقد اتفقت عملية تحسين الجودة مع هذا المنهج من خلال إضافة النشاط على ما تم تعلمه لذا يتضمن منهج التحسين على: الخطة التنفيذ، والدراسة، والفعل. (28)

المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة أداء كليات التربية :

تشير الاعتمادية إلى قدرة كليات التربية على إنجاز الخدمة الموعودة وأدائها بشكل دقيق يعتمد عليها ، فالطالب ينتظر من العاملين أن يقدموا له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماماً مثلما وعدوه.

مدى توافر الخدمة من حيث الزمان والمكان: هل تتوفر الخدمة في المكان والزمان اللذين يريد هما الطالب؟ وهل الوصول إلى كليات التربية أمر ميسور أو أنه في غاية الصعوبة؟

(ج) الأمان: هل الخدمة آمنة من الخطورة والمخاطرة والشك.

(د) المصدقية: ما مدى مصداقية إدارة كليات التربية؟ هل هي أهل للثقة؟ هل تلتزم الإدارة بوعودها.

(هـ) درجة فهم العاملين بكليات التربية للطالب: كم من الوقت والجهد يحتاجهما أعضاء التدريس في كليات التربية لكي يفهموا الطلاب؟ هل يفهم الأعضاء المتطلبات الخاصة بالطلاب؟.

(و) الاستجابة: ما مدى استعداد ورغبة الإدارة في تقديم المساعدة للطالب أو حل مشاكله المحددة، بمعنى هل الإدارة قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء طالب لديه مشكلة عاجلة تتطلب المساعدة والتدخل لحل هذه المشكلة.

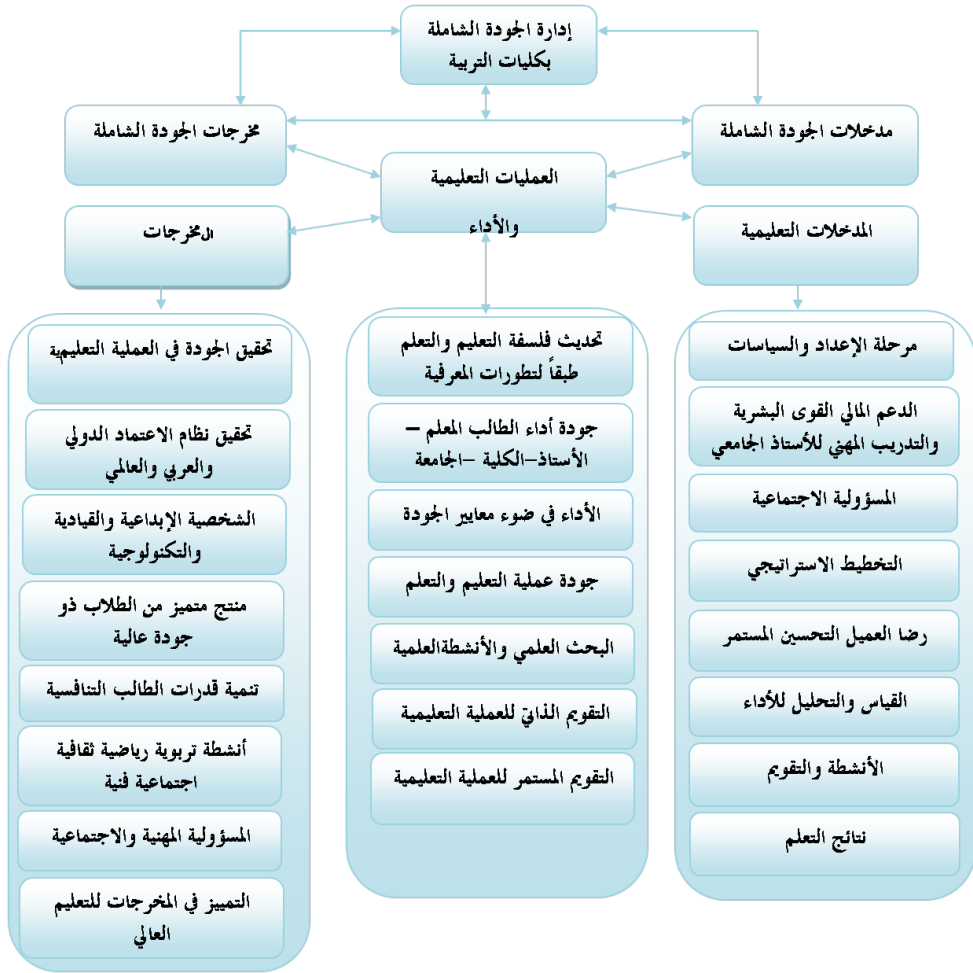
(ز) الجدارة: ما مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستباقية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.

(ح) الأشياء المموسة: غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الطالب في ضوء مظاهر التسهيلات المادية التابعة من قبل الإدارة.

(ط) الاتصالات: هل إدارة مؤسسات التعليم الجامعي قادرة على تبصير الطالب بطبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على الطالب أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، وهل يتم إبلاغ الطالب بالأعطال أو العراقل التي قد تحدث في نظام تقديم الخدمة.

وتعد هذه المعايير التي يعتمدها الطالب لتقييم جودة الخدمة متداخلة مع بعضها البعض، وقد تكون مكملة لبعضها بعضاً. (29) ، وعلى الرغم من أهميتها إلا أن هناك عدة معوقات تواجه إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويقدم التصور التالي رقم (1) تصوراً حول منظومة مجالات الجودة الشاملة لكليات التربية.



الشكل (1) منظومة إدارة الجودة الشاملة

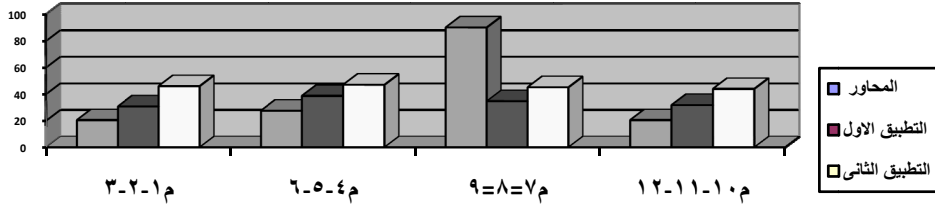
إجراءات الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على عدة خطوات من البحث العلمي، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منها ويتم تناولها كما يلي:
(أ) أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الدراسات التحليلية، وعلى أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من خلال المصادر المكتبية والاطلاع على بعض المراجع، وتحليل بعض الدراسات السابقة ومن المصادر الأولية المتمثلة في البيانات التي تم تجميعها للوصول إلى مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية وهذا ما سيوضحه جدول رقم (1) والتي أمكن توظيفها في شكل استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

الجدول (1) يوضح نتائج التطبيق الأول والثاني على عينة من الخبراء في مجال التربية وعلم النفس والإدارة بجامعة طرابلس

المحاور	المعايير والمؤشرات	التطبيق الأول	التطبيق الثاني	المحاور	المعايير المؤشرات	التطبيق الأول	التطبيق الثاني
المحور الأول	مرحلة الإعداد والسياسات	84%	84%	المحور الثاني	التخطيط الاستراتيجي	88%	88%
المحور الثالث	المهارات القيادية	77%	78%	المحور الرابع	القوى البشرية	88%	90%
المحور الخامس	المسؤولية الاجتماعية	72%	77%	المحور السادس	الدعم المالي	80%	80%
المحور السابع	الأنشطة والتقييم	90%	88%	المحور الثامن	التدريب المهني	90%	88%
المحور التاسع	القياس والتحليل للأداء	79%	80%	المحور العاشر	نتائج التعلم	88%	90%
المحور الحادي عشر	التحسين المستمر	68%	66%	المحور الحادي عشر	رضا العميل (المستفيد)	80%	80%
المجموع			82.21%				



يوضح الجدول السابق درجة صدق الخبراء من المحكمين وذلك في التطبيق الأول والثاني حيث بلغت (82.20%)

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس الواقع لتطبيق محاور الجودة الشاملة وقد مرت الاستبانة بعدة مراحل منها:

- (1) الاطلاع على بعض المراجع وتحليل بعض الدراسات السابقة :
- (2) استخلاص بعض المؤشرات والمعايير والعبارات المرتبطة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما في جدول رقم (3)
- (3) تم إعادة العرض على الإخوة الخبراء بعد خمسة عشر يوماً لإيجاد الصدق والثبات. كما في جدول رقم (1).
- (4) تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية حتى تكون الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الأساسية كما في جدول رقم (1).
- (5) اعتمد الباحث الميزان الثلاثي في تقدير الدرجات لاستجابات العينة كما ارتضى الباحث مستوى التقييم وفق التقديرات لاستجابات العينة وذلك نظراً للظروف التي تمر بها ليبيا وخاصة بعد ربيع الثورات العربية وفق الجدول التالي رقم (2):

الجدول (2) يوضح مستوى التقييم لاستجابات العينة

م	الوزن النسبي	صورة ومستوى التقييم العام	ملاحظات
1	ما فوق 70%	بصورة كبيرة	
2	أقل من 70%	بصورة متوسطة	
3	أقل من 60%	بصورة مقبولة	
4	أقل من 50%	بصورة ضعيفة	
5	أقل من 30%	بصورة منخفضة	

صدق وثبات أداة الدراسة :

تم اختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من خبراء التربية وعلم النفس والإدارة في جامعة طرابلس وتم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة من الدراسة إلى أن أصبحت جاهزة بشكل نهائي للتطبيق على العينة الرئيسية وذلك بعد إجراء تعديل في بعض المحاور والعبارات وفق ما أشار إليه الخبراء وأكدته نتائج التطبيق الميداني على بعض أفراد العينة.

وقبل الشروع في تحليل النتائج، تم القيام باختبار صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين من الخبراء وذلك بإعادة التطبيق على الخبراء بعد خمسة عشر يوماً في الفترة من 1-2011م حتى 15-11-2011م، بالإضافة إلى القيام باختبار ثبات الاستبانة عن طريق استخراج معامل كرونباخ الفا للتساق الداخلي حيث بلغ ثبات المقياس للاستبانة لجميع مجالات الجودة الشاملة (86%) وهذا يمثل ما قيمة مرتفعة لثبات الاتساق الداخلي، وهي كافية لأغراض الدراسة

صعوبات الدراسة :-

ندرة المراجع والدراسات في مجال التعليم الإداري المستحدث وبخاصة إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية جامعة طرابلس.

صعوبة تطبيق الاستبانة نظراً لحدائث الموضوع وندرة الثقافة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

محددات الدراسة : تتحدد هذه الدراسة من خلال :-

المجال الأكاديمي : الإطار التحليلي والفلسفي لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة كأحد الطرق الإدارية المستحدثة في مجال كليات التربية.

المجال المكاني : كليات التربية جامعة طرابلس.

المجال الزمني : تم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة طرابلس في الفترة من 20 - 30 11 2011 ف

مجتمع الدراسة وعينته : يتكون مجتمع الدراسة من :

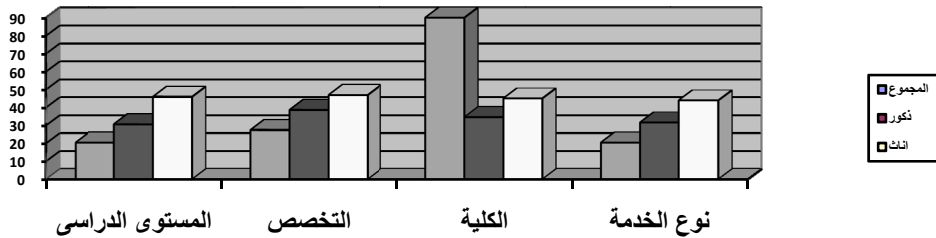
1 - الإداريين: وهم عينة عشوائية من مديري الشؤون الإدارية والمالية) والبالغ عددهم (16) وجميع رؤساء الأقسام بكليات التربية والبالغ عددهم (36) في حين تم تطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ حجمها (48) بإجمالي العينة الكلية (100).

2 - أعضاء هيئة التدريس:

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (48عضواً) بكليات التربية جامعة طرابلس. وذلك للعام الجامعي 2011م-2012م. يوضح الجدول رقم(2) يوضح توزيع أفراد العينة كليات التربية جامعة طرابلس بحسب متغيراتها.

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة كليات التربية جامعة طرابلس بحسب متغيراتها

ملاحظات	المجموع	الجنس		المستوى الدراسي	المتغيرات
		إناث	ذكر		
	68	28	46	ماجستير	المستوى الدراسي
	16	6	10	دكتوراه	
	16	5	11	علوم طبيعية	التخصص
	68	28	46	علوم إنسانية	
	23	8	15	قصر بن عشير	الكلية
	21	5	3	جنزور	
	17	3	4	طرابلس	
	23	3	25	التربية البدنية	
	66	11	27	أساسي	نوع الخدمة
	9	6	12	متعاون	
	1	-	1	معار	
	84	8	7	مفترب	
	16	16	16		الإداريين
	100	المجموع			



يوضح الجدول السابق أن العينة من أعضاء هيئة التدريس الأساسيين تتنوع بين التخصصات المختلفة (العلوم الطبيعية والعلمية، والأدبية، والبدنية، والإنسانية).

أسلوب التحليل الإحصائي:

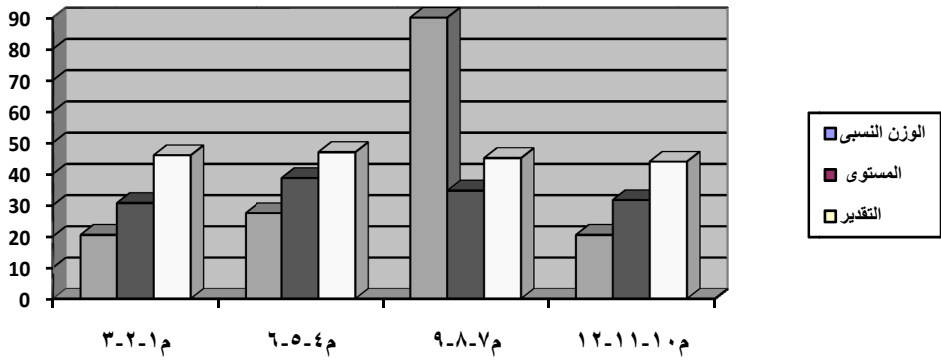
لقد تمت عملية المعالجة للبيانات الإحصائية التي جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأوزان النسبية ومعادلة (Z) لمعرفة الفروق بين استجابات العينة.

نتائج الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: ما واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس؟ وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة إلى العديد من النتائج الآتية، والتي يحاول

الباحث استعراض نتائج واقع مجالات الجودة الشاملة ومحدداتها بكليات التربية بجامعة طرابلس.
الجدول (4) يوضح الأوزان النسبية لآراء العينة الكلية من تطبيق مجالات مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس

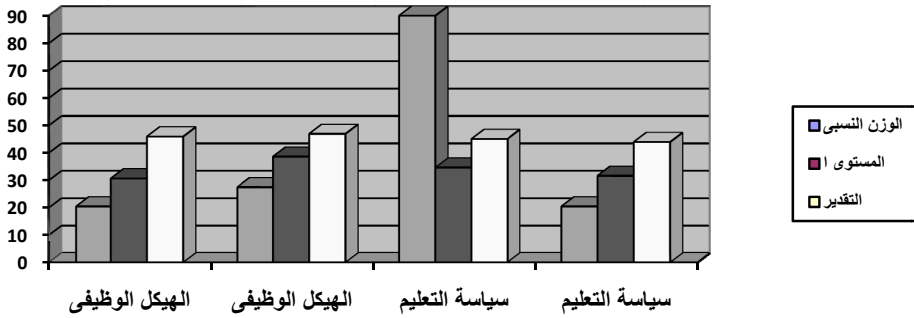
الترتيب	المستوى	الوزن النسبي %	العبارات	ر.م
			مجالات مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية	المحور
9	ضعيف	38.12%	مرحلة الإعداد والسياسات	المحور الأول
7	ضعيف	45.42%	التخطيط الاستراتيجي	المحور الثاني
3	مقبول	57.09%	المهارات القيادية	المحور الثالث
4	مقبول	50.12%	المسؤولية الاجتماعية	المحور الرابع
8	ضعيف	41.78%	القياس والتحليل للأداء	المحور الخامس
6	مقبول	50.68%	التنمية البشرية	المحور السادس
10	منخفض	28.93%	الدورات التدريبية	المحور السابع
1	متوسط	64.31%	الدعم المالي	المحور الثامن
2	مقبول	54.87%	الأنشطة والتقويم	المحور التاسع
5	مقبول	51.19%	نتائج التعلم (رضا العميل) التحسين المستمر للمناهج الدراسية	المحور العاشر
	ضعيف	48.25%	المجموع	



يوضح الشكل السابق أن استجابات العينة نحو مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها 48.25% في حين جاء الدعم المالي في المرتبة الأولى وبصورة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (64.31%). بينما جاء في المرتبة الأخيرة برنامج الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية وذلك لتنمية قدراتهم المهنية والعلمية المختلفة وبصورة منخفضة وبنسبة مئوية قدرها (28.93%).

الجدول (5) يوضح آراء العينة من مرحلة الإعداد والسياسات لجودة الأداء في كليات التربية

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي %	المعايير والمؤشرات أولاً: مرحلة الإعداد والسياسات: (أ) الهيكل الوظيفي:	م
3	مقبول	56%	يحصص صلاحيات المسؤولين والمسؤولات وتعميمها في الكلية	1
10	ضعيف	34%	يراجع الوصف الوظيفي لكل وظيفة بشكل دوري في الكلية	2
16	منخفض	22%	يدير جميع العاملين لضمان حدوث التغيير المطلوب	3
5	ضعيف	46%	يعيد تنظيم العمل وفق هيكل تنظيمي للعمليات الإدارية الجديدة لتطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة	4
			(ب) سياسة التعليم:	
1	كبيرة	73%	يشارك أفراد كليات التربية في وضع الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة .	5
11	ضعيف	34%	يوضح حجم التغيير المطلوب في كليات التربية	6
4	مقبول	53%	يحدد مشكلات التطبيق الحالية والمتوقعة .	7
8	ضعيف	43%	يبين الإجراءات الوقائية لحدوث أي عراقيل في تطبيق الجودة التربوية الشاملة .	8
14	منخفض	24%	يضع إجراءات لتعزيز إيجابيات تطبيق الجودة التربوية الشاملة .	9
7	ضعيف	44%	تساعد على تحقيق أهداف إدارة الجودة التربوية الشاملة .	10
9	ضعيف	41%	تدعم إدارة الجودة التربوية الشاملة .	11
6	مقبول	51%	تصاغ أهدافاً جديدة للمؤسسة التربوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .	12
2	متوسط	66%	تحقق متطلبات نظم العمل والتي تركز على الطالب (الطالبة).	13
12	ضعيف	32%	تطبق إدارة الجودة التربوية الشاملة على مستوى الإدارة .	14
17	منخفض	21%	تطبق إدارة الجودة التربوية الشاملة على المستوى الوظيفي .	15
13	منخفض	28%	تحدد العمليات الموجهة التي تساعد كليات التربية على تحقيق أهدافها	16
15	منخفض	23%	تشارك جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة .	17
	ضعيف	38.12%	المجموع	

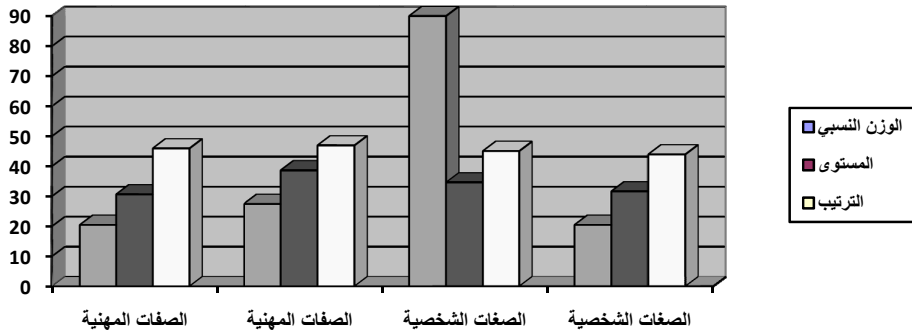


يوضح الجدول السابق أن استجابات العينة نحو مرحلة الإعداد والسياسات جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها 38.12%

جدول رقم (6) يوضح آراء العينة من مرحلة: المهارات القيادية لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات (مدخلات) ثانياً: المهارات القيادية: (أ) صفات مهنية	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	تحمل مسؤولية المهام الملقاة على عاتقه .	45%	ضعيف	18
2	توزيع الأدوار بين أفراد الكلية.	52%	مقبول	13
3	المرونة في تنفيذ العمل .	66%	كبيرة	6
4	إدارة الأزمات بكفاءة .	24%	منخفض	19
5	صياغة الرؤية للمؤسسة التربوية .	78%	كبيرة	3
6	كتابة الرسالة للمؤسسة التربوية .	88%	كبيرة	1
7	إدارة الاجتماعات بفاعلية .	62%	متوسط	9
8	كتابة التقارير بموضوعية .	45%	ضعيف	15
9	صنع القرارات ورسم السياسات .	52%	مقبول	16
10	متابعة التخطيط للمستقبل والاستعداد له .	67%	متوسط	5
11	مهارة تفويض السلطة للمرؤوسين .	72%	كبيرة	4
12	استخدام التحفيز وإثارة الدافعية للموظفين والموظفات	41%	ضعيف	17
13	حسن إدارة الوقت .	23%	منخفض	20
	ب- الصفات الشخصية.			
14	وجود الدافعية والحماس .	56%	مقبول	11
15	-ضبط النفس .	52%	مقبول	14
16	سلامة الألفاظ .	78%	كبيرة	2
17	تحقيق العدل .	66%	متوسط	7

13	مقبول	53%	القدرة على اتخاذ القرار .	18
10	مقبول	54%	إسداء النصح تقبل النقد برحابة صدر	19
8	متوسط	64%	حسن المعاشرة .والقدوة الحسنة.	20
57.09% مقبول			المجموع	

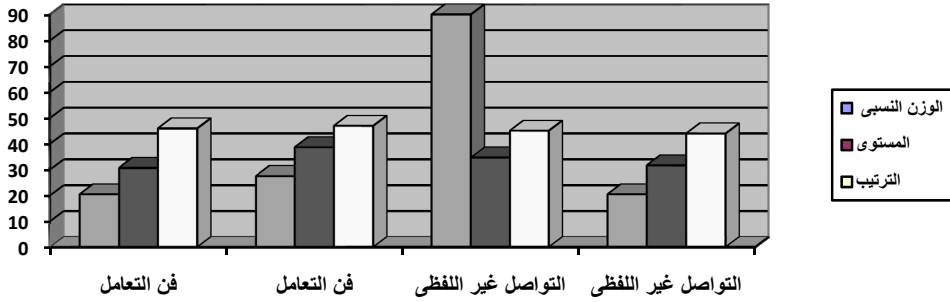


يوضح الجدول السابق استجابات العينة نحو المهارات القيادية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 57.09%

جدول رقم (7) يوضح آراء العينة من مرحلة المسؤولية الاجتماعية لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات (مخرجات) ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية: (أ) فن التعامل وإجراءات السلوك	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	تعزيز روح التعاون في الفريق .	56%	مقبول	10
2	إقامة علاقات إنسانية اجتماعية	44%	ضعيف	14
3	حسن عرض الأفكار على الآخرين .	39%	ضعيف	15
4	تفهم المشاعر والانفعالات .	70%	كبيرة	2
5	اتزان انفعالي عند مواجهة المواقف الصعبة	67%	متوسط	5
6	إدارة النقاش مع الجماعة بفاعلية.	47%	ضعيف	12
7	إدارة الحوار بموضوعية .	68%	متوسط	4
8	وضع إجراءات لتعزيز السلوك الإيجابي لدى أفراد كليات التربية .	34%	ضعيف	16
9	حصر معالجة السلوكيات السلبية لدى أفراد كليات التربية .	47%	ضعيف	11
10	تحقيق الانتماء للمؤسسة التربوية.	69%	متوسط	3
	(ب) التواصل غير اللفظي:			
13	التواصل البصري أثناء التحدث أو الاستماع .	62%	متوسط	9

14	استخدام تعبيرات الوجه بفعالية .	76%	كبيرة	1
15	استخدام إشارات اليدين والجلوس .	65%	متوسط	7
16	استخدام الصمت حسب الموقف .	46%	ضعيف	13
17	استخدام إشارات الوقوف والمشي .	62%	متوسط	8
	المجموع	50.12%	مقبول	

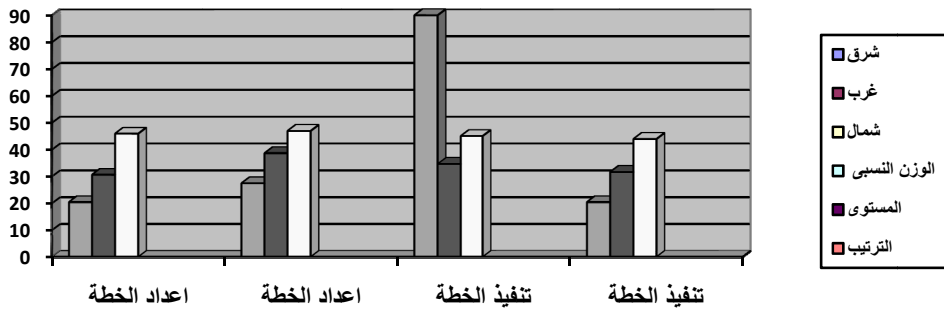


يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 50.12%

جدول رقم (8) يوضح آراء العينة من مرحلة: التخطيط الاستراتيجي لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات: (عمليات) رابعا: التخطيط الاستراتيجي: (أ) إعداد الخطة	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	ربط القيم بثقافة الجودة في كليات التربية .	41%	ضعيف	13
2	تقديم خطة مطورة لتعديل الثقافة السائدة بكليات التربية	30%	ضعيف	16
3	توافق رؤية كليات التربية مع رؤية المنطقة والوزارة	53%	مقبول	9
4	تحديد مجالات رسالة كليات التربية.	70%	كبيرة	1
5	تعميم كل من الرؤية والرسالة وثقافة الجودة.	46%	ضعيف	12
6	تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمشاركة أفراد كليات التربية .	63%	متوسط	3
7	تحديد الأولويات قبل وضع الخطة.	56%	مقبول	6
8	تحديد مسؤولية كل مدير ورئيس وموظف في كليات التربية	55%	مقبول	7
9	تحديد الاحتياجات من الإمكانيات والموارد المتاحة .	62%	متوسط	4
10	وضع خطط تقلل من مقاومة التغيير من قبل أفراد كليات التربية	60%	متوسط	5

(ب) تنفيذ الخطة:			
11	وضع خطط التنفيذ على أساس الخطة الاستراتيجية	41%	ضعيف
12	ترجمة الأهداف إلى خطوات تنفيذ ..	70%	كبيرة
13	تحديد جهة الإشراف على تنفيذ الخطة .	51%	مقبول
14	تحديد جهة التقييم والمتابعة .	21%	منخفض
15	وضوح إيجابيات الخطة الاستراتيجية .	31%	ضعيف
16	وضوح سلبيات الخطة الاستراتيجية .	51%	مقبول
17	وضع سيناريوهات (بدائل) جديدة متاحة تتعلق بمدخلات وعمليات ومخرجات متوقعة جديدة .	39%	ضعيف
18	اختيار البديل الأمثل.	23%	منخفض
19	المجموع	45.42%	ضعيف

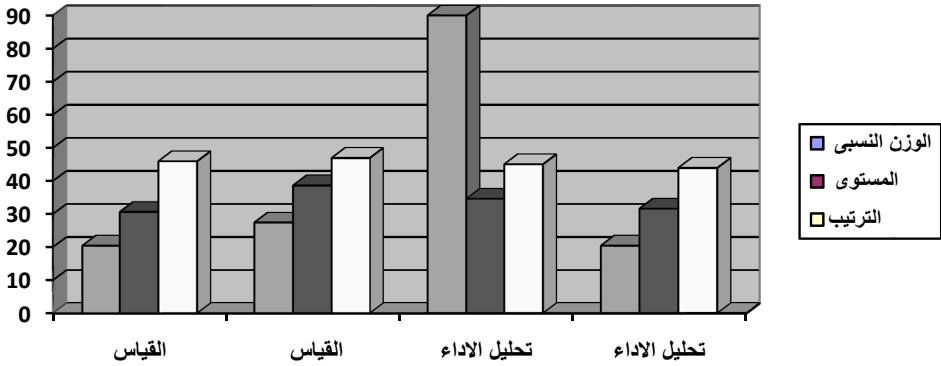


يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو التخطيط الاستراتيجي جاءت بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 45.42%

جدول رقم (9) يوضح آراء العينة حول القياس وتحليل الأداء لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات: (عمليات) خامسا: القياس وتحليل الأداء: (أ) القياس:	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	إعداد البيانات والإحصاءات الأساسية لمستوى أداء كليات التربية.	24%	منخفض	11
2	التعرف على أسباب القصور بالهيكل التنظيمية واللوائح أو النظم المعمول بها .	62%	متوسط	3
3	استخدام القياس للحد من الأخطاء والعيوب .	46%	ضعيف	6
4	استخدام القياس وفقا لمتطلبات الجودة التربوية الشاملة .	44%	ضعيف	7
5	استخدام القياس بشكل دوري .	24%	منخفض	12

10	منخفض	28%	مطابقة التقدير القياس بالواقع الفعلي .	6
13	منخفض	22%	متابعة فريق لجنة الجودة التربوية الشاملة للأخطاء أو الانحراف عن الأهداف .	7
14	منخفض	12%	متابعة فريق لجنة الجودة التربوية الشاملة إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات .	8
			(ب) تحليل الأداء:	
8	ضعيف	43%	استخدام التحليل بموضوعية .	9
5	مقبول	56%	وضع معايير تساعد على تحليل الأداء .	10
1	متوسط	68%	تحديد معايير الفاعلية لسرعة الإنجاز والجودة	11
9	ضعيف	34%	تحليل أداء جميع العاملين في كليات التربية.	12
4	مقبول	56%	تحديد الخطوات الوقائية لنتائج التحليل .	13
2	متوسط	66%	البحث عن خيارات تصحيحية .	14
41.78% ضعيف			المجموع	

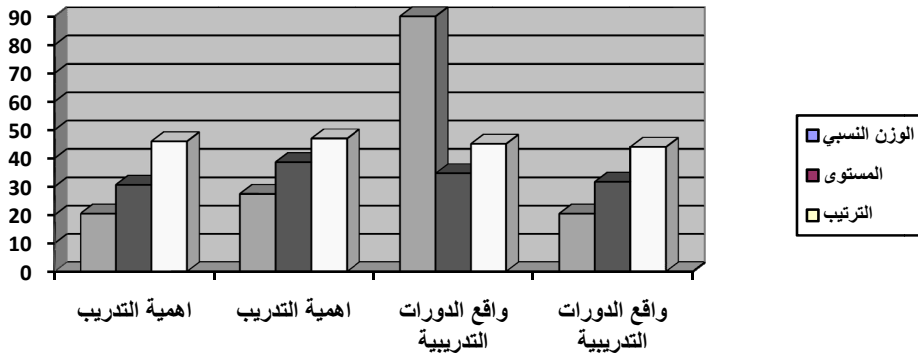


يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو القياس وتحليل الأداء جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها 41.78%

جدول رقم (10) يوضح آراء العينة من التدريب لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات: (عمليات)	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	سادسا: التدريب: (أ) التدريب المهني للأستاذ الجامعي	48%	ضعيف	1
2	يعدّ عنصرا مهما في إدارة الجودة التربوية الشاملة .	37%	ضعيف	5
3	يساعد في تطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة	39%	ضعيف	4
	يحقق الإلمام بفلسفة الجودة ورسالتها ومسؤولياتها.			

11	منخفض	17%	يحقق الإلمام بأدوات الجودة .	4
10	منخفض	24%	ينظم إجراءات العمل وفق خطة تطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة .	5
2	ضعيف	48%	يوجه قدرات الفرد ودوافعه .	6
6	ضعيف	36%	يساعد في تحليل الوصف الوظيفي للمؤسسة التربوية .	7
3	ضعيف	41%	يحدد مشكلات الأداء لدى الأفراد .	8
12	منخفض	16%	يرفع معدلات كفاءة أداء الوظائف في كليات التربية .	9
			(ب) الدورات التدريبية ومتابعتها:	
15	منخفض	10%	تلبى احتياجات العاملين (العاملات) في كليات التربية	10
13	منخفض	14%	-تعقد دورات تدريبية في المجال المعرفي .	11
9	منخفض	24%	-تعقد دورات تدريبية في المجال المهاري	12
7	ضعيف	34%	تعقد دورات تدريبية في مجال توجيه الاتجاهات	13
14	منخفض	12%	تقيم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج مباشرة .	14
8	ضعيف	32%	-تتابع أثر التدريب بعد العودة إلى العمل .	15
	منخفض	28.93%	المجموع	



يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو الدورات التدريبية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة جاءت بصورة منخفضة وبنسبة مئوية قدرها (28.93%)

الجدول (11) يوضح آراء العينة من مرحلة التنمية البشرية لجودة الأداء في كليات التربية

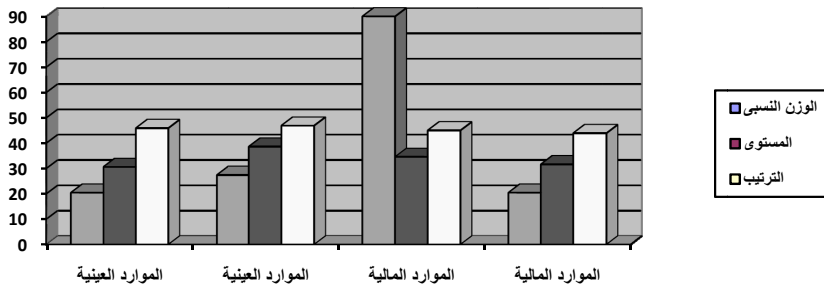
م	المعايير / المؤشرات: (عمليات) التنمية البشرية: (أ) الهيئة التعليمية:	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	ترشيح أعضاء هيئة التدريس وفق ضوابط معينة .	66%	مقبول	6
2	ترشيح رؤساء الأقسام وفق ضوابط معينة .	44%	منخفض	12

9	مقبول	52%	اختيار أعضاء هيئة التدريس) المؤهلين في مختلف التخصصات.	3
11	ضعيف	44%	استقطاب أعضاء هيئة التدريس) ذوي التخصصات المميزة لرعاية الموهوبين والموهوبات .	4
7	مقبول	64%	تحاول الكلية زيادة الاستعداد والقيادة التوجيه	5
2	كبيرة	86%	تحاول الكلية زيادة الاستعداد للبحث العلمي بالطرق المستحدثة	6
8	مقبول	58%	تغرس الكلية قيم الاستعداد للعمل بأمانة واجتهاد	7
1	كبيرة	88%	يدرس المعلم مفهوم البحث العلمي وأساليبه ومناهجه وأدواته	8
13	ضعيف	43%	دراسة المشكلات التعليمية في الجماهيرية الليبية دراسة ميدانية	9
5	مقبول	68%	برامج متطورة في استخدام الأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية	10
			(ب) الهيئة الإدارية والمساندة.	
10	ضعيف	46%	توفير هيئة إدارية متكاملة.	11
14	منخفض	18%	إيجاد متخصصين (متخصصات) في الخدمة الاجتماعية	12
16	منخفض	8%	الاستعانة بمحلل إحصائي (محللة) بيانات .	13
3	كبيرة	80%	التقيد بضوابط التحاق الطالب (الطالبة) بالصفوف الدراسية .	14
15	منخفض	12%	إيجاد متخصصين في الصحة النفسية . .	15
12	ضعيف	34%	توفير عاملين (عاملات)	16
	مقبول	50.68%	المجموع	

يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو التنمية البشرية جاءت بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (50.68%)

جدول رقم (12) يوضح آراء العينة من مرحلة الدعم المالي: لجودة الأداء في كليات التربية

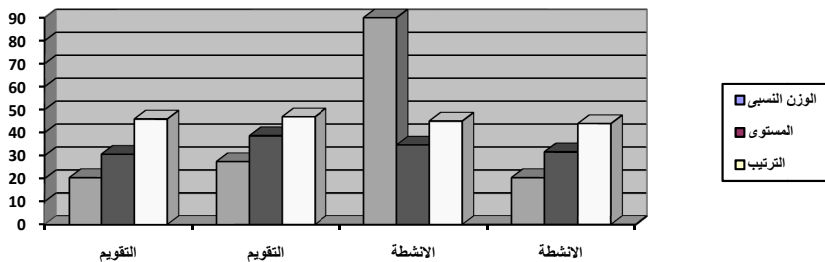
م	المعايير / المؤشرات: (مدخلات) ثامنا: الدعم المالي: (أ) الموارد العينية:	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	تجهيز المكتبة المركزية بكافة المتطلبات .	59%	مقبول	12
2	تهيئة القاعات التدريسية لتناسب أعداد الطلاب	64%	متوسط	9
3	تجهيز مبنى الكلية بمعامل (علوم - لغاتحاسبات)	73%	كبيرة	3
4	تهيئة المصلى في مبنى الكلية لأداء الفرائض الدينية.	66%	متوسط	8
5	توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة في الكلية.	68%	متوسط	5
6	تهيئة الفرصة لممارسة الطلاب للهوايات	54%	مقبول	14
7	توفير مراكز لتدريب الموظفين والموظفات والمعيدين.	68%	متوسط	4
8	تهيئة المراكز الصيفية لاستفادة الطلاب (الطالبات) من وقت الفراغ.	64%	متوسط	11
(ب) الموارد المادية:				
9	توفير ميزانية لاستقطاب عدد من الأساتذة المتميزين بالدول العربية	66%	متوسط	6
10	تقديم جوائز مالية للمبدعين والموهوبين	76%	كبيرة	2
11	تقديم مساعدات مالية لذوي الاحتياجات الخاصة .	84%	كبيرة	1
12	تحديد ميزانية لممارسة الأنشطة التربوية بالكلية .	48%	ضعيف	16
13	توفير ميزانية للأفراد والعاملين والأساتذة المتميزين في كليات التربية	49%	ضعيف	15
14	توفير ميزانية لصيانة المباني والأجهزة .	66%	متوسط	7
15	(توفير تكاليف وقائية) تكلفة الرقابة على الأداء لضمان تطبيق الجودة	58%	مقبول	13
16	تحديد تكلفة تطبيق الجودة بشكل عام .	66%	متوسط	10
المجموع		64.31%	مقبول	



يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو الدعم المالي جاءت بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 64.31%

جدول رقم (13) يوضح آراء العينة من مرحلة: الأنشطة الطلابية لجودة الأداء في كليات التربية

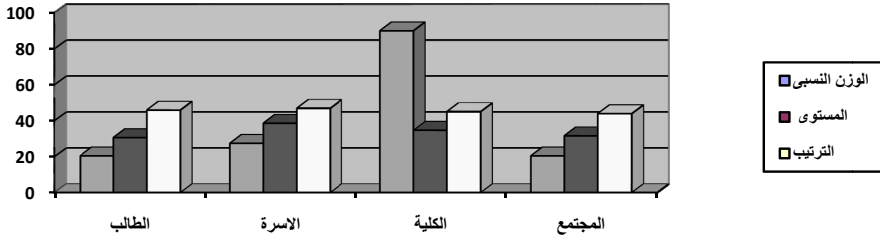
م	المعايير والمؤشرات أولاً: المعايير / المؤشرات: (عمليات) تاسعاً: الأنشطة الطلابية: (أ) الأنشطة التربوية بالكلية:	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	تحديد إجراءات الأنشطة المستخدمة في كليات التربية	46%	ضعيف	12
2	تحديد عوامل نجاحها في كليات التربية ومعوقاتها .	44%	ضعيف	15
4	تسعى الكلية لتوفير الأنشطة الرياضية والاجتماعية والدينية وتشارك في جمع المسابقات الطلابية	56%	مقبول	7
5	تنظم الكلية بعض الأنشطة الترفيهية والرياضية والفكرية	45%	ضعيف	14
6	- إعطاء الفرصة للرقابة الجيدة على تنفيذها	54%	مقبول	9
	(ب) التقويم			
7	استخدام اختبارات مقننة ومرجعية للطلاب (الطالبات) حول المواد الدراسية وأوراق العمل.	68%	متوسط	5
8	ربط لوائح التقويم الجديدة مع رسالة الكلية.	72%	كبيرة	3
9	-إعادة تقييم الممارسات الإشرافية وفق اللوائح الجديدة .	68%	متوسط	4
10	تقويم أداء المعلم في قاعة المحاضرات ومتابعتهم بدقة	56%	مقبول	8
11	مقارنة النتائج المتحققة بما كان متوقفاً من نتائج .	78%	كبيرة	2
12	تقويم الزيارات الميدانية للمشرفين والمشرفات التربوي لبرنامج التربية العملية.	88%	كبيرة	1
13	تقويم المناقشات بين الطلاب في التخصصات المختلفة	46%	ضعيف	10
14	تقويم البرامج والمشروعات في كليات التربية .	45%	ضعيف	13
15	تقييم الوضع العام في الكلية كمؤسسة تربوية .	68%	متوسط	6
16	تقييم عناصر الجودة الشاملة الثلاثة (المدخلات ، العمليات ،المخرجات)	44%	ضعيف	11
	المجموع	54.87 %	مقبول	



يوضح الجدول السابق استجابات العينة الكلية نحو الأنشطة الطلابية جاءت بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 54.87 %

الجدول (14) يوضح آراء العينة من مرحلة: نتائج التعليم رضا العميل - التحسين المستمر لجودة الأداء في كليات التربية

م	المعايير / المؤشرات: (مخرجات) عاشرا: نتائج التعليم: (رضا العميل - التحسين المستمر)	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1	تنمية مواهب الطلاب وقدراتهم وصل مهاراتهم	22%	منخفض	19
2	إعداد الطلاب بالمعارف الأساسية لمواجهة عصر الانفجار المعرفي.	35%	ضعيف	16
3	توظيف المعلومات لدى الطلاب (الطالبات) في حياته اليومية.	56%	مقبول	10
4	زيادة دافعية الطلاب (الطالبات) نحو مزيد من التعلم	45%	ضعيف	14
5	اهتمام الطلاب (الطالبات) بالبحث العلمي وثقافة الجودة	65%	متوسط	7
6	توظيف الطلاب (الطالبات) لمهارات التفكير في الحياة .	44%	ضعيف	15
	(ب) المناهج الدراسية:			
7	تواكب المناهج الدراسية المستجدات في مجال التخصص	18%	منخفض	20
8	يتم استخدام التقنيات التدريسية الحديثة في تدريس المقررات الدراسية	10%	منخفض	21
9	تتضمن المناهج الدراسية تنمية مهارات البحث عن المعرفة	46%	ضعيف	12
10	تحتوي المناهج الحديثة على الجانب التربوي والمهني والثقافي	63%	متوسط	8
11	يشارك الطالب المعلم في صياغة مفردات المناهج الدراسية	30%	ضعيف	18
	(ج) الكلية:			
12	العلاقات الشخصية بين الأستاذ والطالب تتسم بالاحترام والتقدير.	80%	كبيرة	2
13	يشارك الطلاب المنفوقون المعلمين في عملية التعليم لضعاف المستوى	34%	ضعيف	17
14	يشارك الطلاب (الطالبات) أسرة الكلية في ضبط النظام .	60%	متوسط	9
15	يلتزم الطلاب بالقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في الكلية	69%	متوسط	4
16	تقبل الكلية النقد الموجه من الطلاب في العملية التعليمية	88%	كبيرة	1
17	يساهم الطلاب (الطالبات) في حل المشكلات المتعلقة بالكلية.	66%	متوسط	5
	(د) المجتمع:			
18	تقبل المجتمع لمطالب الجودة لتحسين معايير الأداء .	46%	ضعيف	13
19	يساهم الطلاب والطالبات في خدمة المجتمع والمواطنين.	64%	متوسط	6
20	يساعد المجتمع ذوي القدرات الخاصة على التكيف مع المجتمع	56%	مقبول	11
21	يواجه التحديات والأفكار الهدامة عن طريق إهداء النصح للغير.	78%	كبيرة	3
	المجموع	51.19%	مقبول	



يوضح الجدول السابق استجابات العينة حول: نتائج التعليم جاءت بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها 51.19%

خلاصة النتائج:

أولا نتائج الدراسة النظرية:

تشير الاعتمادية إلى قدرة كليات التربية على إنجاز وأداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليها، فالطالب ينتظر من العاملين أن يقدموا له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماماً وتتمثل في:

- أ- الأمان: هل الخدمة آمنة من الخطورة والمخاطرة والشك.
 - ب- المصداقية: ما مدى مصداقية إدارة كليات التربية؟ هل هي أهل للثقة؟ هل تلتزم الإدارة بوعودها.
 - ج- درجة فهم العاملين بكليات التربية للطالب: كم وقتاً وجهداً يحتاجهما أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية لكي يفهموا الطلاب؟ هل يفهم الأعضاء المتطلبات الخاصة بالطلاب؟
 - د- الاستجابة: ما مدى استعداد الإدارة ورغبتها في تقديم المساعدة للطالب أو حل مشاكله المحددة، بمعنى هل الإدارة قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء طالب لديه مشكلة عاجلة تتطلب المساعدة والتدخل لحل هذه المشكلة.
 - هـ- الجدارة: ما مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستباقية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.
 - و- الأشياء المموسة: غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الطالب في ضوء مظاهر التسهيلات المادية التابعة من قبل الإدارة.
 - ز- الاتصالات: هل إدارة مؤسسات التعليم الجامعي قادرة على تبصير الطالب بطبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على الطالب أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، وهل يتم إبلاغ الطالب بالأعطال أو المعاقيل التي قد تحدث في نظام تقديم الخدمة.
- وتعدّ هذه المعايير التي يعتمدها الطالب لتقييم جودة الخدمة متداخلة مع بعضها بعضاً، وقد تكون مكملة لبعضها بعضاً. (29)، وعلى الرغم من أهميتها إلا أن هناك عدداً من العوقات تواجه إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1. عدم التزام الإدارة العليا.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
3. عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
5. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية كليات التربية.

6. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.
7. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. (30)

ثانيا المرتبطة بالدراسة الميدانية :

- 1 - جاءت استجابات العينة نحو مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها (49.20%) في حين جاء الدعم المالي في المرتبة الأولى وبصورة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (64.31) بينما جاء في المرتبة الأخيرة برنامج الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية وذلك لتنمية قدراتهم المهنية والعلمية المختلفة وبصورة منخفضة وبنسبة مئوية قدرها (28.93%).
- 2 - جاءت استجابات العينة نحو مرحلة الإعداد والسياسات جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها (38.12%)
- 3 - جاءت استجابات العينة نحو المهارات القيادية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (57.09%)
- 4 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (50.12%)
- 5 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو التخطيط الاستراتيجي بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها (45.42%)
- 6 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو القياس وتحليل الأداء بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها (41.78%)
- 7 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو الدورات التدريبية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بصورة منخفضة وبنسبة مئوية قدرها (29.93%)
- 8 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو التنمية البشرية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (50.68%)
- 9 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو الدعم المالي بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (52.68%)
- 10 - جاءت استجابات العينة الكلية نحو الأنشطة الطلابية بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (54.87%)
- 11 - جاءت استجابات العينة حول نتائج التعليم بصورة مقبولة وبنسبة مئوية قدرها (51.19%)

التوصيات وضمانات التنفيذ المرتبطة بمجالات مدخل إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : التوصيات المرتبطة بمجال الإعداد والسياسات لإدارة الجودة الشاملة :

- 1 - محاولة حصر صلاحيات المسؤولين والمسؤولات وتعميمها في الكلية.
- 2 - ضرورة مراجعة الوصف الوظيفي لكل وظيفة بشكل دوري في الكلية.
- 3 - ضرورة تدريب جميع العاملين لضمان حدوث التغيير المطلوب.
- 4 - يعيد تنظيم العمل وفق هيكل تنظيمي للعمليات الإدارية الجديدة لتطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة.
- 5 - ضرورة مشاركة أفراد كليات التربية في وضع الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة.
- 6 - يوضح حجم التغيير المطلوب في كليات التربية .
- 7 - صياغة أهداف جديدة للمؤسسة التربوية لتطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة.
- 8 - تحقق متطلبات نظم العمل والتي تركز على الطالب (الطالبة) . والإدارة والمستوى الوظيفي.

ثانياً : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالمهارات القيادية :

- تحمل مسؤولية المهام الملقاة على عاتقه.
- إدارة الأزمات بكفاءة.
- توزيع الأدوار بين أفراد الكلية.
- المرونة في تنفيذ العمل.
- صياغة الرؤية. كتابة الرسالة للكلية.
- صنع القرارات ورسم السياسات.

ثالثاً : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية :

ضرورة أن تتميز القيادة الإدارية بكلية التربية بمايلي:

- تعزيز روح التعاون في الفريق.
- إقامة علاقات إنسانية اجتماعية.
- حسن عرض الأفكار على الآخرين.
- تفهم المشاعر والانفعالات.
- اتزان انفعالي عند مواجهة المواقف الصعبة.
- إدارة النقاش مع الجماعة بفاعلية.
- إدارة الحوار بموضوعية.
- تحقيق الانتماء للمؤسسة التربوية.
- حصر معالجة السلوكيات السلبية لدى أفراد كليات التربية.
- وضع إجراءات لتعزيز السلوك الإيجابي لدى أفراد كليات التربية.

رابعاً : فيما يتعلق بالجانب المرتبط : التخطيط الاستراتيجي :

- 1 ضرورة ربط القيم بثقافة الجودة في كليات التربية .
- 2 ضرورة تقديم خطة مطورة لتعديل الثقافة السائدة بكليات التربية .
- 3 ضرورة توافق رؤية كليات التربية مع رؤية المنطقة والوزارة .
- 4 ضرورة تحديد مجالات رسالة كليات التربية.
- 5 ضرورة تعميم كل من الرؤية والرسالة وثقافة الجودة.
- 6 ضرورة تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمشاركة أفراد كليات التربية .

- 7 تحديد الأولويات قبل وضع الخطة.
- 8 ضرورة تحديد مسؤولية كل مدير ورئيس وموظف في كليات التربية .
- 9 ضرورة تحديد الاحتياجات من الإمكانيات والموارد المتاحة .
- 10 ضرورة وضع خطط التنفيذ على أساس الخطة الاستراتيجية .
- 11 ضرورة ترجمة الأهداف إلى خطوات تنفيذ.
- 12 تحديد جهة الإشراف على تنفيذ الخطة .
- 13 ضرورة تحديد جهة التقييم والمتابعة .
- 14 ضرورة وضع سيناريوهات (بدائل) جديدة متاحة تتعلق بمدخلات وعمليات ومخرجات متوقعة جديدة.

خامسا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط القياس وتحليل الأداء :

- 1 - ضرورة إعداد البيانات والإحصاءات الأساسية لمستوى أداء كليات التربية.
- 2 - ضرورة التعرف على أسباب القصور بالهياكل التنظيمية واللوائح أو النظم المعمول بها .
- 3 - ضرورة استخدام القياس للحد من الأخطاء والعيوب .
- 4 - ضرورة استخدام القياس وفقا لمتطلبات الجودة التربوية الشاملة .
- 5 - ضرورة استخدام القياس بشكل دوري .
- 6 - ضرورة مطابقة التقدير القياس بالواقع الفعلي .
- 7 - ضرورة متابعة فريق لجنة الجودة التربوية الشاملة للأخطاء أو الانحراف عن الأهداف .
- 8 - ضرورة متابعة فريق لجنة الجودة التربوية الشاملة إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات .
- 9 - ضرورة استخدام التحليل بموضوعية مع وضع معايير تساعد على تحليل الأداء.

سادسا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالدورات التدريبية :

- 1 - ضرورة تنظيم إجراءات العمل وفق خطة تطبيق إدارة الجودة التربوية الشاملة .
- 2 - ضرورة توجيه قدرات الفرد ودوافعه .
- 3 - ضرورة مساعدتهم في تحليل الوصف الوظيفي للمؤسسة التربوية .
- 4 - يرفع معدلات كفاءة أداء الوظائف في كليات التربية.
- 5 - ضرورة أن تلبى الدورات التدريبية احتياجات العاملين (العاملات) في كليات التربية .
- 6 - عقد دورات تدريبية في المجال المعرفي .
- 7 - ضرورة عقد دورات تدريبية في المجال المهاري.

سابعا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالتنمية البشرية

- 1 - ضرورة ترشيح أعضاء هيئة التدريس وفق ضوابط معينة .
- 2 - ضرورة ترشيح رؤساء الأقسام وفق ضوابط معينة .
- 3 - ضرورة اختيار أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في مختلف التخصصات .
- 4 - ضرورة استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات المميزة لرعاية المهويين والمهويات .
- 5 - زيادة الاستعداد والقيادة التوجيه.
- 6 - زيادة الاستعداد للبحث العلمي بالطرق المستحدثة ضرورة توفير هيئة إدارية متكاملة.
- 7 - ضرورة استخدام برامج متطورة في استخدام الأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية
- 8 - ضرورة إيجاد متخصصين (متخصصات) في الخدمة الاجتماعية
- 9 - ضرورة الاستعانة بمحلل إحصائي (محللة) بيانات .
- 10 - ضرورة التقييد بضوابط التحاق الطالب (الطالبة) بالصفوف الدراسية .

ثامنا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالدعم المالى

1. تجهيز المكتبة المركزية بكافة المتطلبات .
2. تهيئة القاعات التدريسية لتناسب أعداد الطلاب .
3. تجهيز مبنى الكلية بمعامل (علوم - لغاتحاسبات) .
4. تهيئة المصلى في مبنى الكلية لأداء الفرائض الدينية.
5. توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة في الكلية.
6. تهيئة الفرصة لممارسة الطلاب للهوايات .
7. توفير مراكز لتدريب الموظفين والموظفات والمعيرين.
8. توفير ميزانية لاستقطاب عدد من الأساتذة المتميزين بالدول العربية .
9. تحديد ميزانية لممارسة الأنشطة التربوية بالكلية .
10. (توفير تكاليف وقائية) تكلفة الرقابة على الأداء لضمان تطبيق الجودة.
11. تحديد تكلفة تطبيق الجودة بشكل عام .

تاسعا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بالأنشطة الطلابية :

1. تحديد إجراءات الأنشطة المستخدمة في كليات التربية .
2. تحديد عوامل نجاحها في كليات التربية ومعوقاتها .
3. توفير الكلية للأنشطة الرياضية والاجتماعية والدينية .
4. تشارك الكلية كليات التربية في جميع المسابقات الطلابية.
5. تنظم الكلية بعض الأنشطة الترفيهية والرياضية والفكرية.
6. إعطاء الفرصة للرقابة الجيدة على تنفيذها.

(ب) التقويم

1. ضرورة استخدام اختبارات مقننة ومرجعية للطلاب (الطالبات) حول المواد الدراسية وأوراق العمل.
2. ضرورة ربط لوائح التقويم الجديدة مع رسالة الكلية.
3. ضرورة إعادة تقييم الممارسات الإشرافية وفق اللوائح الجديدة .
4. ضرورة تقويم أداء المعلم في قاعة المحاضرات ومتابعتهم بدقة
5. ضرورة مقارنة النتائج المتحققة بما كان متوقعا من نتائج .
6. ضرورة التقويم التربوي للزيارات الميدانية للمشرفين (المشرفات) لبرنامج التربية العملية.
7. ضرورة تقويم المناقشات بين الطلاب في التخصصات المختلفة.
8. تقويم البرامج والمشروعات في كليات التربية .
9. تقييم الوضع العام في الكلية كمؤسسة تربوية .
10. تقييم عناصر الجودة الشاملة الثلاثة (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) .

عاشرا : فيما يتعلق بالجانب المرتبط بنتائج التعليم؛ (رضا العميل - التحسين المستمر) :

11. تنمية مواهب الطلاب وقدراتهم وصقل مهاراتهم .
12. تزويد الطلاب بالمعارف الأساسية . لمواجهة عصر الانفجار المعرفي .
13. توظيف المعلومات لدى الطلاب (الطالبات) في حياتهم اليومية .
14. زيادة دافعية الطلاب (الطالبات) . نحو مزيد من التعلم
15. تشجيع الاهتمام بالبحث العلمي وبتقافة الجودة

(ب) المناهج الدراسية:

1. توابك المناهج الدراسية المستجديات في مجال التخصص.
2. يتم استخدام التقنيات التدريسية الحديثة في تدريس المقررات الدراسية.
3. تتضمن المناهج الدراسية تنمية مهارات البحث عن المعرفة.
4. ضرورة أن تحتوى المناهج الحديثة على الجانب التربوي والمهني والثقافي.
5. ضرورة مشاركة الطالب المعلم في صياغة مفردات المناهج الدراسية.

(ج) الكلية:

1. مزيد من العلاقات الشخصية بين الأستاذ والطالب تتسم بالاحترام والتقدير .
2. مشاركة الطلاب المتفوقين المعلمين في عملية التعليم لضعاف المستوى .
3. مشاركة الطلاب (الطالبات) أسرة الكلية في ضبط النظام .
4. ضرورة التزام الطلاب بالقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في الكلية
5. ضرورة تقبل الكلية النقد الموجه من الطلاب في العملية التعليمية.
6. ضرورة مساهمة الطلاب (الطالبات) في حل المشكلات المتعلقة بالكلية.

(د) المجتمع:

1. ضرورة تقبل المجتمع لمطالب الجودة لتحسين معايير الأداء .
2. ضرورة مشاركة الطلاب والطالبات في خدمة المجتمع والمواطنين.
3. يساعد ذوي القدرات الخاصة على التكيف مع المجتمع.
4. ضرورة مشاركة الطلاب في مواجهة التحديات والأفكار الهدامة عن طريق إسداء النصيح للغير.

هنا نحاول الإجابة عن التساؤل الثالث والذي ينص على :

ما المشروع المقترح الذي يسهم في زيادة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة طرابلس؟ وذلك من خلال استعراض بعض التوصيات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية وضمانات تنفيذها.

المشروع المقترح :

تحاول الدراسة استعراض المشروع المقترح المرتبط بمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس

ضرورة توفير مناخ للتطوير عن طريق سياسة واضحة ومحدودة الأهداف ولكي تتحقق تلك الملامح السابقة يحاول الباحث صياغة بعض التوصيات للمشروع المقترح لتحقيق تلك الأفكار والرؤى لتطوير كليات التربية:

1. خلق مناخ يساعد على التطوير يقوم على رؤية وفلسفة جديدة ويتحقق ذلك من خلال الأنشطة الآتية :-
 - التسويق لفكر التطوير والتغير ونشر ثقافة التجديد والتحديث
 - زيارات لكليات لتربية وكلياتها المختلفة وعقد اللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس .
2. تحسين نوعية التسهيلات المادية لكليات التربية: من معامل وأجهزة مختلفة ويتحقق ذلك من خلال الأنشطة الآتية:
 - قياس احتياجات كل كلية وجامعة.
 - توصيف المعامل وتجهيزاتها من خلال لجان فنية .
 - متابعة ضمان استخدام المعامل في التدريس الفعلي.
3. إعادة هيكلة الأقسام العلمية والدراسات العليا وتحقق ذلك من خلال الأنشطة الآتية :-
 - دراسة الوضع الراهن واقتراح نظام متطور للدراسات العليا.
 - عرض النظام المقترح على خبراء في المجال .
4. التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الإدارية وتحقيق ذلك من خلال الأنشطة الآتية:-
 - التدريب على استخدام الحاسب الآلي والحصول على الرخصة الدولية في الحاسوب.
 - تصميم برامج التدريس لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات وذلك من خلال مايلي:-
 - ا- دراسة الاحتياجات التنموية.
 - ب- القرار مسميات البرامج.
 - ج- عقد ورش عمل للمدرسين وتدريبهم TOTS.
 - د- متابعة تنفيذ البرامج بدقة.
5. إصلاح نظام إعداد المعلم بكافة منظوماته الفرعية وربط عملية الإصلاح بالتكنولوجيا والتدريب وتحقيق ذلك من خلال الأنشطة الآتية:-
 - تحديد المستويات المعيارية للخريج .
 - مراجعة المفردات المرتبطة بالمقررات بما يساير التطور المعرفي.
 - من خلال خبراء التخصص.
 - وضع نظام لاختيار الطلاب بالجامعات.
 - توصيف المقررات الدراسية لجميع البرامج .
 - النظام التتابع للدراسات العليا.
 - تطوير مستجدات للدبلومات العام والخاصة في التربية والعلوم والنفسية .
 - استحداث دبلومات جديدة في كليات التربية طبقا لمجريات سوق العمل واحتياجاته .
 - مراجعة النظام التتابعي وتطويره .
6. ضمان جودة الأداء في كليات التربية ويتحقق ذلك من خلال مايلي :
 - تبني مشروعات الجودة والاعتماد العالمية ومحاولة تطبيقها .

- محاولة نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم .
- إنشاء وحدة لضمان الجودة والاعتماد بكليات التربية والكليات المختلفة .
- 7. التنسيق بين وزارات التعليم العالي والجامعات والتعليم العام وكليات التربية ومنظمات المجتمع المدني - ويتحقق ذلك من خلال ما يلي: (31)(32)
- التنسيق بين وزارة التعليم العالي ومراكز البحث العلمي .
- التنسيق والتعاون بين كليات التربية والتعليم قبل الجامعي .
- عدّ كليات التربية وكلياتها بيوت خبرة للمجتمع المدني .
- 8. ضرورة ربط الأقسام العلمية والإنسانية بكليات التربية والجامعات بالاحتياجات الأساسية لسوق العمل ويتحقق ذلك من خلال مايلي :-
- قياس احتياجات سوق العمل من كوادر بشرية.
- ضرورة التنسيق بين احتياجات سوق العمل والكليات التطبيقية والعملية .
- ضرورة وجود ممثل عن المجتمع المهني وسوق العمل للتعرف على احتياجات المجتمع الأساسية .
- 9. اشتراك أساندة الجامعات والمعاهد العليا والخبراء في وضع الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والعلمية والنفسية.
- 10. تبادل الخبرات والبحوث وتشجيع العمل التشاركي للمساهمة في تنمية الأنشطة التربوية والنفسية والعلمية والتقنية وتنظيم النشرات الدورية على المستوى العربي والاقتصادي وتكثيف التعاون مع المنظمات التربوية والعلمية والعملية المختلفة.
- 11. تدعيم دور لجنة قطاع التعليم التابعة للمجلس الأعلى للجامعات الليبية والتي تضم جميع العمداء في تفعيل الدور المؤسسي لدور الكليات وجعل قراراتها ملزمة للجامعات.
- 12. التأكد على وجود آلية للاستفادة من الأبحاث والمشروعات التي يقوم بها كليات التربية لإحداث نوع من التطوير.
- 13. ضرورة وجود تشريعات وقوانين تدعم الدور المؤسسي للتعليم العالي .
- 14. ضرورة قومية عربية لوضع خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة طويلة المدى مما يساير الاتجاهات العالمية نحو الجودة والاعتماد للعملية التعليمية .
- 15. ضرورة قومية لبناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية الليبية والإسلامية .
- 16. التأكيد على أن التعليم حق طبيعي لكل إنسان، وأن مجانية التعليم التزام مجتمعي.
- 17. ضرورة التنسيق بين الجامعات الليبية من خلال شبكة المعلومات الدولية.
- 18. إقامة علاقات قوية وفتح القنوات بين كليات التربية والمراكز البحثية للتطوير.
- 19. تحاول الدراسة صياغة رؤية مستقبلية لإدارة الجودة الشاملة:

منطلقات ومركزات الرؤية المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة :

- ضرورة تطوير منظومة كليات التربية برؤية شاملة متكاملة في إطار رؤية مستقبلية .
- تشبيه المسؤولين وأعضاء التدريس بأهمية المرحلة القادمة على أساس الشراكة بين المؤسسات المختلفة.
- إقامة علاقات قوية وفتح القنوات بين كليات التربية والمراكز البحثية للتطوير والإصلاح.
- تقديم مبادرات لتحسين نوعية التعليم في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الليبية .
- تدعيم دور لجنة قطاع التعليم التابعة للمجلس الأعلى للجامعات الليبية والتي تضم جميع العمداء في تفعيل الدور المؤسسي لدور الكليات وجعل قراراتها ملزمة للجامعات.
- التأكد على وجود آلية للاستفادة من الأبحاث والمشروعات التي يقوم بها كليات التربية لإحداث نوع من التطوير.

- ضرورة وجود تشريعات وقوانين تدعم الدور المؤسسي للتعليم العالي.
- ضرورة قومية عربية لوضع خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة طويلة المدى مما يساير الاتجاهات العالمية نحو الجودة والاعتماد للعملية التعليمية .
- ضرورة قومية لبناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكد على الهوية الثقافية الليبية والإسلامية .
- التأكيد على أن التعليم حق طبيعي لكل إنسان، وأن مجانية التعليم التزام مجتمعي. (33)-ضرورة التنسيق بين الجامعات الليبية من خلال شبكة المعلومات الدولية.

ملاحح التطوير لاستخدام مبادئ الجودة الشاملة بكليات التربية (٣٤)

- تحديد رؤية كليات التربية ورسالتها والإطار والمفاهيم والحرص على إدخال مقررات جديدة.
- تبني مستويات معيارية للطلاب والمعلم والبرنامج الدراسي .
- تطوير كليات التربية بالجامعات الليبية كنسق وفق منظور النظم والذي يقوم على فكرة الاعتماد المتبادل والتكامل وبنية النظام محليا وعالميا .
- الاستمرار في تطبيق النظامين التكاملي والتابعي، بحيث يتيح النظام المتابعي لخريجي الكليات الجامعية غير التربوية بالإعداد للعمل بمهنة التعليم .
- الاهتمام بالتقويم الشامل والمستمر عن طريق تنوع أدوات القياس ورفع نسبة التقويم المرحلي .
- تدعيم البنية المادية لكليات التربية من خلال تزويدها بالمعامل والأجهزة اللازمة للتطوير .
- إنشاء بنك في صورة مركز للمعلومات التخصصية والأكاديمية والبحثية يتم فيه التواصل بين الباحثين (35)(36)

- الارتباط الوثيق بالميدان العملي من خلال التدريب على المهارات الفنية القائمة على أسس مهنية.
- الاهتمام بالتجريب العملي للمهارات النظرية مع متابعته ومراجعتها وتقويمه .
- العمل على ضمان جودة الأداء بكليات التربية قياسا بمعايير الجودة والاعتماد العالمية .
- بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق الدراسات العليا وبرامج التنمية المهنية والثقافية والتكنولوجية.
- ضرورة الربط بين التعيين في الوظيفة الجامعية والترقي للدرجة الأعلى بحصول الأستاذ الجامعي على برامج اللغة والكمبيوتر والتنمية المهنية . (37)
- تبني استراتيجية علمية لتطوير التعليم الجامعي بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، بحيث يتم التأكيد فيها على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة.
- العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المؤسسات الجامعية، بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص بمعنى أن يكون هناك نفس الإدراك لمفهوم الجودة، وأغراضها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
- ضرورة ممارسة عملية تحسين الجودة والاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات الجامعية. بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص.
- ضرورة تغيير ثقافة كافة العاملين بكليات التربية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص وجدوى عملية.
- تحسين الجودة وأهميتها كهدف رئيس وجوهري في عملية التقدم الخدمة الطلابية، حيث إن هناك علاقة بين ثقافة العاملين بكليات التربية وإمكانية تنفيذ عملية تحسين الجودة، وإن الثقافة هي المحرك لتنفيذ برامج الجودة.
- الاهتمام بالبيئة التربوية داخل كليات التربية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص وأساليب التواصل والتوصيل.

- إعطاء الطلبة وأعضاء هيئتها التدريسية داخل كليات التربية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والعمل الجاد على تطويرهم مهنياً .
- العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في كليات التربية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص.

المقترحات:

- إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص ومدى جودته.
- واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية في ضوء ربيع الثورات العربية.
- واقع إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في ضوء ربيع الثورات العربية.

المراجع

- القرآن الكريم
1. عبد الله فرغلي أحمد، عمار خليفة الدبر: تطوير كليات التربية كمدخل لإصلاح التعليم في الجماهيرية الليبية، طرابلس، المؤتمر العلمي الثاني لكليات التربية بجامعة الفاتح، 2009، ص 17.
 2. HubboardD., Total Quality management in higher Education Learning (From The Factories. Routlege, N.Y. 1994 (2
 3. Lewis; R. ;Implementation Of Total Quality management In Higher Education; 1996.
 4. عمار خليفة الدبر : أفكار ورؤى لتطوير التعليم الجامعي : قطر، المؤتمر العلم الأول ، كلية التربية ، 2008م.
 5. عبد الرحمن العيسوي: تطوير التعليم الجامعي العربي، الإسكندرية، منشأة المعارف، د.ت ص 10.
 6. محمد منير مرسى : التعليم الجامعي المعاصر قضاياها واتجاهاته، القاهرة، دار النهضة المصرية، 1977 ص 24.
 7. محمد صديق حسن: دور الجامعات في خدمة المجتمع، مجلة التربية، قطر، العدد 104، السنة 22، 1993 ف، ص 52.
 8. محمود أحمد شوق، محمد مالك محمد سعيد : تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي، 1995 ص 149 .
 9. أحمد أبو ملحم : أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار ، الفكر العربي ، بيروت ، معهد الانتماء العربي 1999 ص 21 .
 10. السيد نصر الله: إطلاقات على الزمن الآتي، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1998 ص 115.
 11. عبد الفتاح إبراهيم تركي : مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية ، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي " أفاق مستقبلية " القاهرة رابطة التربية الحديثة، مجلد أول، 1990، ص 135.
 12. حامد عمار : دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية ، جامعة المنصورة 1996.
 13. عامر الشهراي: الجودة في التعليم، مكتبة النهضة العربية، بيروت، ص 76. 78.
 14. أحمد إبراهيم: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية 2003 ف، ص 10.
 15. فريد النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، دار ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة. 2000، ف، ص 74.
 16. القرآن الكريم: سورة تبارك، الآية (2).
 17. القرآن الكريم: سورة يوسف، الآية (55).
 18. حديث شريف: صحيح البخاري، ص 312.
 19. من مؤتمر " مستقبل التعليم الجامعي العربي" (رؤى تنموية)، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، 2007 ف، ص 127. 128.
 20. محمد يوسف أبو ملوح: الجودة الشاملة في التدريس، ص 92.
 21. مؤتمر " مستقبل التعليم الجامعي العربي" (رؤى تنموية)، مرجع سابق، ص 140.
 22. خضر حمود : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ف، ص 103.

23. نعمان الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، عدد (67)، 2003، ص 89، 118.
24. أحمد إبراهيم: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سابق، ص 9.
25. مؤتمر "مستقبل التعليم الجامعي العربي" (رؤى تنموية)، مرجع سابق، ص 74.
26. من موضوع: إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، شبكة المعلومات الدولية، ص 5، ص 4.
27. حسين بشير محمود: دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر الواقع التحديات الطموح، جامعة المنصورة كليات التربية بدمياط بحث مقدم إلى مؤتمر ودور كليات التربية في إصلاح التعليم (1213) - نوفمبر 2005م.
28. أحمد فتحي سرور، استراتيجية تطوير التعليم في مصر، القاهرة، يوليو (1987م)
29. المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، رؤية استراتيجية لتحديث التعليم في مصر حتى عام 2020م.
30. اليونسكو: إصلاح التعليم في مصر (2003-1996م): إنجازات وتحديات القرن الحادي والعشرون، ملخص التقرير، القاهرة، (2003م).
31. Buchbeyer. f.: Green paper on teacher Education in Europe, High quality teacher education for high quality Education and training Sweden 2000.
32. محمد على نصر: دور كليات التربية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم في مصر، جامعة المنصورة. كليات التربية بدمياط، بحث مقدم إلى المؤتمر، دور كليات التربية في إصلاح التعليم 12 - 13 نوفمبر (2005م).
33. محمد علي نصر: رؤى مستقبلية التطوير الأداء بالتعليم الجامعي العربي لتحقيق الجودة الشاملة، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية بجامعة عين شمس، مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي - رؤى تنموية 2004م.
34. المجلس القومية المتخصصة: المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا شعبه التعليم الجامعي والعالي، الدورة الحادية والثلاثون القاهرة 2003م.
35. عصام الدين بربر ادم: التخطيط التربوي والتنمية البشرية، الإمارات، العين، دار الكتاب الجامعي، الطابق الأول، 2006م.
36. خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين من الإعداد إلى التكوين، الإمارات، العين، دار الكتاب الجامعي، الطابق الأول 2005م
37. أحمد إسماعيل حجي: تطوير كليات التربية كمدخل الأداء دورها في تطوير التعليم، جامعة المنصورة، كليات التربية بدمياط (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع عشر، دور كليات التربية في إصلاح التعليم 12-13 نوفمبر 2005م
38. رشدي أحمد اطعيمة، الأبعاد الأخلاقية في الإصلاح الجامعي كليات التربية نموذجاً، جامعة المنصورة، كليات التربية بدمياط، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي السابع عشر، دور كليات التربية في إصلاح التعليم 12-13 نوفمبر 2005م.
39. محمود أحمد شوق: نظام الدراسة بالتعليم العالي: دراسة مقارنة، دور إعداد معلم جامعي، 2005م.
40. عمر التومى الشيباني: التربية وقضايا التنمية والتحدث في المجتمع الليبي، ليبيا، الهيئة القومية للبحث العلمي، 1992م.
41. بالنور الدوكالى على: التخطيط العلمي والتعليم العالي، ليبيا، مجلة كليات التربية، 2005م
42. طارق منصور الطرباقيه، أفكار ورؤى لتطوير التعليم الجامعي، ليبيا، مجلة الجامعي، 2005م