



المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي



تدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية باستخدام الحقائق التدريبية

كريمة المبروك علي الرقيعي^{al} وعبير أنور عقيلة رضوان^b

^aقسم التخطيط والإدارة التربوية - جامعة عمر المختار-درنة- ليبيا.

^bقسم التخطيط والإدارة التعليمية - أكاديمية الدراسات العليا-بنغازي - ليبيا.

المُلخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية تدريب مديري مكاتب الجودة في الجامعات الليبية باستخدام الحقائق التدريبية، متبعةً في ذلك المنهج الوصفي، وذلك من خلال السير في عدة خطوات منهجية للإجابة عن تساؤلات الدارسة، أولها عرض لإطار عام حول مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن ثم الانتقال لإطار نظري معتمدة فيه على الأدبيات السابقة، بدايةً بالتعريف بماهية التدريب وأهدافه وأسسه، ومن ثم أهم العناصر المكونة للعملية التدريبية، والتعريف بمديري مكاتب الجودة بالجامعات ومسئولياتهم وواجباتهم، والتعرف على تقنيات الحقائق التدريبية وكيفية الاستفادة منها في تدريب مديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية، وصولاً إلى التصور المقترح لكيفية تدريب مديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية باستخدام الحقائق التدريبية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1. أن الاهتمام بالوحدات، والمكاتب، والمراكز الخاصة بالتدريب على مستوى الجامعات الليبية، والعمل على تصميم حقائق تدريبية في كثير من مجالات العمل لجميع العاملين في الجامعة، ومن بينهم مديري مكاتب الجودة، يسهل من عملية تحقيق التدريب بالحقائق التدريبية على أرض الواقع، ويرفع من مستوى أدائهم.
2. أن دعم هذه الوحدات والمكاتب والمراكز للتدريب بالعناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية من مدربين ومشرفين وإداريين وفنيون وتأهيلهم وتدريبهم كفريق متكامل يحقق نجاح البرنامج التدريبي باستخدام الحقائق التدريبية.
3. أن عقد اجتماعات ومؤتمرات دورية للتعريف والتوعية بهذا الاتجاه التدريبي المعاصر (بالحقائق التدريبية)، وبحضور عدد من الخبراء بهذا المجال التدريبي يؤدي لنشر ثقافة التدريب الذاتي بين مديري مكاتب الجودة.
4. أن إعداد وتوفير حقائق تدريبية متطورة ومواكبة لكل جديد في مجال عمل مديري مكاتب الجودة وبشكل مستمر يؤدي لاستيعاب أعداد كبيرة منهم وضمان تدريبهم بدون التقيد بقيود الزمان والمكان.
5. أن استقطاب كفاءات متخصصة في التدريب باستخدام الحقائق التدريبية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي من خلال منح مكافآت مالية وتخصيص كافة الامتيازات والإمكانات يوفر الكثير من الأنفاق عليها.

أولاً : المقدمة :

ضبط جودة التعليم في الجامعات والالتزام بمعايير الجودة فيها متمثلة في مدخلاته ومخرجاته، ولأن يتم هذا إلا بإنشاء مراكز ووحدات لضمان الجودة بها والتي يقع على عاتقها تحقيق أهدافها وتطوير العملية التعليمية (عطا الله، 2012).

ولقد بدأت جامعات عديدة في السنوات الأخيرة تتسابق نحو تحقيق ضمان الجودة والوصول نحو الاعتمادية العالمية من خلال إنشاء مراكز ووحدات لضمان الجودة بها، والتي تُعنى بنشر ثقافة الجودة واعتمادها الأكاديمي والقيام بعمليات المراجعة الداخلية ووضع خطط للتحسين وتطوير العملية التعليمية (عطا الله، 2012)، فلقد تبنت الجامعات الأمريكية فكرة إنشاء وحدات لضمان الجودة، ففي جامعة أوريغون (University of Oregon)، تم إنشاء وحدات لضمان الجودة في الجامعة وكلياتها التابعة لها، و يقوم مدير وحدة الجودة في الجامعة بالعمل المتواصل على وضع وتنفيذ جميع أنشطة الجودة في الجامعة، من تحديد لكافة الموارد اللازمة لتنفيذ متطلبات ضمان الجودة وتوفيرها والتأكد من أن كافة الإجراءات والقرارات تتخذ بشكل صحيح لتلبية احتياجات الجودة في جميع عملياتها، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة مع تطوير في أساليبها، كما أنه يعتبر حلقة وصل بين الإدارة

لما كانت الجامعات هي البوثة التي تُعد المفكرين وصناع المعرفة وهي نبع المكتشفين أصبح لزاماً عليها أن تُعد كوادر بشرية تتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والعمل بروح الفريق والمرونة والقدرة على التعامل مع المعلومات وحسن توظيفها واستثمارها، بحيث تكون هذه الكوادر قادرة على مواجهة المستجدات العالمية والتحديات، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الجودة التي أصبحت مقياس نجاح وتفوق كافة المنظمات على المستوى العالمي.

وبالتالي فإن تطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات الجامعية يعزز من سعيها ودورها لضمان تطبيقه للوصول إلى مصاف نظيراتها من الجامعات العالمية الأخرى، وينمي قدراتها على تجويد مخرجاتها وتطويرها من حيث الكم والنوع ووفق المعايير المعتمدة، كما يزودها بالدليل الإرشادي للرفع من جودة عملياتها الأكاديمية وتكتسب مصداقية لشهاداتها ودرجاتها العلمية التي تمنحها مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة مع نظيراتها (الناصر، 2013)، وتبدو الحاجة مُلحة إلى

1- **المدخلات:** وتشمل كل من فلسفة وأهداف النظام التدريبي للمديرين، الموارد البشرية من مدربين ومدربين، والفنيين والمسؤولين عن التدريب، كذلك الموارد المادية من بيئة التدريب والمتمثلة في التجهيزات، المعدات التدريبية، والتسهيلات المادية والإدارية لعملية التدريب.

2- **العمليات** والمتمثلة في التخطيط للتدريب من حيث تحديد المكان والمدة الزمنية المناسبة للتدريب، واختيار الوسائل والأساليب التدريبية الملائمة، وتحديد محتواه وموضوعاته والتنسيق بينها، وكذلك تشمل مرحلة التنفيذ والتي تكون من خلال تحديد متطلبات ومستلزمات وأساليب التنفيذ المناسبة المادية والبشرية والفنية، وكذلك وضع مجموعة من الإجراءات والمقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، بالإضافة لمرحلة التقويم وضبط النظام التدريبي للتحقق من مدى فعالية هذا النظام وقدرته على تحقيق الأهداف التي وضع لأجلها من خلال أساليب المتابعة والتقويم المناسبة والمستمرة.

3- **المخرجات:** و تتمثل في تحسين مهارات المديرين داخل المنظمة، وزيادة قدرتهم على الإنتاج، وتحسين بيئة العمل.

"ولقد كان من نتائج التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية والعلمية في النصف الثاني من القرن العشرين في مجال علم النفس السلوكي بوجه عام، وفي مجال نظريات التعليم والتعلم، انعكاسات على استراتيجيات وطرق وأساليب التدريب الإداري، فقد أفرزت الثورة المعرفية والعلمية العديد من المفاهيم والمبادئ التي يمكن توظيفها لجعل التدريب أكثر فعالية وأكبر مردوداً، بحيث اشتملت هذه التطورات على فكرة الفردية في التعليم والتدريب من خلال تشكيلة جديدة من الوسائل التدريبية والتعليمية كان أبرزها هو (الحقائب التدريبية Training Packages)"(العزاوي، 2009، 165).

وتعتبر الحقائب التدريبية من أكثر التقنيات التي توظف في المؤسسات التدريبية نظراً لما تتمتع به من كفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أنها تركز على عدد من المبادئ الحديثة التي برهنت الدراسات المتعلقة بالتعلم الإنساني والبحوث المتصلة بتشكيل السلوك البشري على أهميتها، ومن المبادئ التي توظفها الحقبة التدريبية مبدأ التدريب الذاتي حيث يقوم المتدرب بتدريب نفسه بنفسه وفق منهجية علمية منظمة تم تصميم الحقبة التدريبية وفق سرعته الخاصة ويختار الخبرات والنشاطات التي تتناسب مع قدراته واحتياجاته التدريبية وبما يتفق مع طريقة وأسلوب التعلم لدى ذلك المتدرب(السكرانة، 2011).

وتعتبر الحقائب التدريبية من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية ومدخل رئيسي لتطوير وتنمية القوى البشرية وهو عملية مقصودة لإكساب القادة (منهم مديري وحدات الجودة في الجامعات)، بالمعلومات والمهارات والقدرات وما يرتبط بها من كفايات أدائية لتمكينهم من التطور المستمر في أداء واجبات وظائفهم وإنجاز أعمالهم وفقاً للأسلوب العصري ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الفجوة بين المستوى الذي ينبغي أن يكون عليه المدير وبين مستواه الفعلي، ويركز التدريب على عنصرين هامين هما(Collins, 1996):

1. النظر إلى المدراء كأشخاص لهم ميولهم وخلفيتهم وظروفهم وشخصيتهم وغيرها .

2. النظر إلى العضو منهم على أنه مهني قائم بأعمال معينة ويرغب في اكتساب مهارات واتجاهات وعادات تساعده على فهم طبيعة هذه الأعمال والقيام بها بكفاءة.

و يُعد التدريب للمديرين بمثابة منظومة متكاملة وتشمل هذه المنظومة على مجموعة من المكونات والتي تتمثل في(الطعاني، 2002):

و يُعد التدريب للمديرين بمثابة منظومة متكاملة وتشمل هذه المنظومة على مجموعة من المكونات والتي تتمثل في(الطعاني، 2002):

- المحددة من الجهات ذات الاختصاص في الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي.
2. تحليل لماهية الحقائق التدريبية والتعرف على كيفية تصميمها لتدريب مديري مكاتب الجودة والاستفادة منها لتدريبهم واكتسابهم للمهارات المطلوبة.
3. التوصل إلى تصور مقترح للدراسة الحالية للاستفادة منه في تدريب مديري مكاتب الجودة في الجامعات الليبية باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية.

خامساً: حدود الدراسة: وتقتصر حدود الدراسة الحالية في:

1. **حدود موضوعية:** بحيث تقتصر الدراسة الحالية على طرح لإطار نظري حول التدريب ومفهومه وأهميته وأساسه، وأهم المراحل للعملية التدريبية، وكذلك ماهية مديري مكاتب الجودة بالجامعات، ومهامهم، ومن تم عرض للحقائق التدريبية وكيفية تصميمها.
2. **حدود مكانية:** تقتصر الحدود المكانية للدراسة على مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية.

سادساً: مصطلحات الدراسة: والدراسة تناولت المصطلحات التالية:

1. **التدريب The Training:** هناك من يعرف التدريب بأنه "هو عملية تتضمن عدة إجراءات تبدأ من دراسة فجوة الأداء، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد منظومة التدريب وإدارتها بهدف تحسين أداء العاملين وتطوير المنظمة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، 931)"، ويمكن تعريفه بأنه "العملية التي من خلالها يتم تطوير المهارات، و تأمين المعلومات، وتعزيز المواقف، لمساعدة العاملين في المنظمة، ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم (شحاته وآخرون، 2003، 94)"، ويعرف بأنه "عملية إعداد الشخص للاستخدام والترقي في أي فرع من فروع النشاط، ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمنظمة التي سيعمل بها وللمجتمع أكثر ما يمكن منمزايا (Mehndiratta, 2000, 942)".

وبالتالي يعرف التدريب إجرائياً بأنه هو عملية منظمة ومخططة تسعى إلى تطوير المهارات والمعارف الحالية التي يمتلكها المتدربون أو إكسابهم المهارات الجديدة التي يحتاجونها لتمكينهم من ممارسة مهامهم الحالية والمستقبلية بأكثر كفاءة وفعالية في الأداء من خلال البرامج التدريبية وما تتضمنه من تحديد للاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ البرنامج، وصولاً لتقويمه.

2. مدير مكتب الجودة (Quality office manager) في

الجامعة: وهو "المسئول عن جمع ونشر فكرة ضمان الجودة وتطويرها في الجامعة من خلال الاستشارات المباشرة للعاملين بالجامعة، والعمل على إيجاد الحلول التي تعزز الجودة بالجامعات (Najafabadi, 2008)"، كما يُعرف بأنه هو "المسئول عن إدارة الجودة داخل المؤسسة التعليمية وتتوافر لديه كافة الوثائق والأدلة الخاصة بالممارسات التطبيقية لإدارة الجودة، وهدفه هو نشر ثقافة الجودة والمساعدة في تحقيقها (عطا الله، 2012)".

ويمكن تعريف مدير وحدة الجودة إجرائياً بأنه هو الشخص المسئول عن إدارة الجودة ونشرها داخل الجامعة والعمل على تطبيقها، مع امتلاكه لكافة الأدلة والوثائق الخاصة بذلك، وذلك بالتعاون مع العاملين في الجامعة لتعزيز نشر وتطبيق الجودة فيها.

3. الحقائق التدريبية (Training Packages):

تعرف الحقيبة التدريبية بأنها هي "مجموعة من الخبرات التدريبية التي يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي (السكرانة، 2011، 261)"، كما تعرف بأنها هي "مجموعة الأدوات والآلات والمعلومات التي تساعد على تفهم المادة التدريبية واكتساب المعارف

الإمكانيات التي يتطلبه التدريب من ميزانية ووسائل وأدوات ومعامل والأماكن الملائمة التي تتطلبها العملية التدريبية، نقص الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على التدريب بدرجة عالية من المهارة والتدريب، المجاملة وعدم العدالة في اختيار المتدربين والمدربين، ففي بعض البرامج تلعب العلاقات الشخصية والوساطة دورها في الاختيار، عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وجدواه في مؤسسات التعليم العالي، عدم الحرص على الاستفادة من أفكار ومقترحات المتدربين الجديدة عند عودتهم للعمل، شعور بعض العاملين بأنهم أصحاب خبرة ومهارة ولا يحتاجون لأي تدريب.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت لتطوير التعليم الجامعي بالجامعات الليبية باستخدام معايير الجودة الشاملة توصلت الدراسة لعدة نتائج منها، ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في التعليم العالي على كافة مستوياته، فهي غير قادرة على تحمل المسؤولية والابتكار، ضعف تقبل المديرين في الجودة بالتعليم العالي لأساليب التطوير والتحسين؛ لأنها تتطلب منهم مهارات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفاً في سلطتهم الإدارية (عيد المؤمن، 2004).

ولقد أشار التقرير الفصلي لوحدة الجودة بجامعة طرابلس إلى جوانب القصور في تحقيق الجودة بالجامعة ومنها: قلة وجود إستراتيجية واضحة لتحقيق الجودة من قبل وزارة التعليم العالي مما يُعيق عمل مديري وحدات الجودة، وكذلك نقص الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة في مجال ضمان الجودة والاعتماد سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم (مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، 2009).

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1. ما هو الإطار الفكري لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات؟
2. ما الحقائق التدريبية ومكوناتها وكيفية تصميمها لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية؟
3. ما هو التصور المقترح لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية باستخدام الحقائق التدريبية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة: وتبرز أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تناول الدراسة لمتغيرات مهمة ومواكبة للتغيرات العالمية الحاصلة في مجال التدريب كالحقائق التدريبية لتحسين مهارات وقدرات مديري وحدات الجودة بالجامعات، والاهتمام بهم ك رأس مالي بشري مهم في الجامعات والتعرف على مسؤولياتهم وواجباتهم في بعض الجامعات العالمية للاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.
2. استفادة الباحثين والدارسين والمهتمين بالتدريب والجودة في التعليم الجامعي مما تقدمه الدراسة من إطار فكري حول التدريب وواحد من أهم الاتجاهات التدريبية المعاصرة وهو الحقائق التدريبية، وكذلك حول مديري الجودة بالجامعات، وتقديم الفائدة لهم من خلال التصور المقترح من الدراسة الحالية.
3. مساعدة واضعي السياسات والبرامج التدريبية في التعليم الجامعي ومتخذي القرار في وزارة التعليم ومكتب التدريب التابع للوزارة لاستخدام التقنيات المعاصرة في تدريب مديري وحدات الجودة بالجامعات وخاصة باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية.

رابعاً: أهداف الدراسة: وهي:

1. تحليل للإطار النظري للتدريب من حيث التعرف على ماهية التدريب وأساسه وأهم العناصر المكونة للعملية التدريبية، ومن تم تحليل لأهم الواجبات والمسؤوليات التي يجب على مديري مكاتب الجودة بالجامعات القيام بها وممارستها لتحقيق أهداف الجودة

وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية وذلك لأن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد من أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.

(2) أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية ومفهومة من قبل كل المدربين والمتدربين والمشرفين على التدريب، ومشتقة كذلك من الأهداف العامة لسياسة التعليم فالدولة ومعيرة عن غاياتها التنموية للمجتمع.

(3) أن يلبى التدريب حاجات تدريبية حقيقية بحيث تُبنى برامج التدريب على الاحتياجات الفعلية للمنظمة وأن تنبع من المتدربين أنفسهم.

(4) أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية والتدرج، بحيث يتدرج التدريب من السهولة للصعوبة، ومتتابعاً خلال سنين الخدمة ومستمراً لا يقتصر على مدة معينة.

(5) أن يتسم بالشمولية ومواكبة التطورات الجديدة بحيث يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة وشاملة وأن يتصف البرنامج بالاستمرار أثناء الخدمة بهدف إثراء خبرات العاملين وتنمية معلوماتهم وإطلاعهم على ما هو جديد في مجال عملهم مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة .

(6) مشاركة جميع المعنيين بالتدريب خاصة المتدربين والمدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة .

ب. أهداف التدريب: تعتبر الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات إعداد نظام التدريب، فهي تمثل القلب الحقيقي للبرنامج التدريبي، وتتوقف نوعية بقية القرارات على مدى كفاية عبارات الأهداف، كما أنها تخدم أغراض إدارية محددة كالإتصال الفعال، واختيار المحتوى المناسب للبرنامج التدريبي، وكذلك توفر غايات محددة وواضحة للمدرب والمتدرب وتقييم موضوع التدريب (تريسي، 2004).

و على الرغم من التباين والتعدد الحاصل عند تحديد الأهداف التدريبية ألا أنه يمكن حصرها في:

(1) إكساب الفرد المعرفة الشاملة للعمل الذي يمارسه وتعريفه بأهداف عمله والأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين.

(2) تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الخبرات والقدرات الشخصية لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

(3) إتاحة الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل.

(4) العمل على زيادة خبرة المدراء والمشرفين والعاملين وصفلها وإتاحة الفرص لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية الإدارية.

(5) المساهمة في تحقيق الأهداف اليومية لممارسة الوظيفة من حيث تحقيق كفاءة الأداء وحفظ توازن الوظيفة وتحقيق أهداف حل المشكلات وإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثار في العمل والتغلب على صعوباته.

(6) المساهمة في إنجاز الأهداف الشخصية والتي يرغب الأفراد في تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وتأكيد للذات والمساهمة في تحقيق الأهداف الابتكارية الإبداعية والمتعلقة بالتطوير والاكتشاف والتجديد.

ج. العناصر البشرية المشاركة في التدريب:

وهي تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيها باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها (الغزالي، 2009). ويعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفرون

والمهارات من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقيقية التدريبية (المعاطية، 2008، 15)، وكذلك يتم تعريفها بأنها "برنامج تعليمي أو تدريبي محدد ومتكامل ذي عناصر متعددة ومتنوعة، وعدد من الخبرات التدريبية التي يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنسقة (الغزالي، 2009، 165)".

وتعرف الحقائق التدريبية إجرائياً بأنها هي مجموعة متكاملة من الخبرات والأدوات والمعلومات والتي يقوم بتصميمها مجموعة من الخبراء المختصين بطريقة منهجية منظمة والتي تساعد مديري مكاتب الجودة بالجامعات على فهم المادة التدريبية واكتساب المهارات التي يحتاجونها من البرنامج التدريبي.

سابعاً: منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يُمكننا من " فهم الظاهرة والحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة واستنباط العلاقات الهامة وتفسيرها (فان دالين، 1991: 141)". وبالتالي ووفقاً للمنهج الحالي ستكون الخطوات المنهجية للدراسة الحالية كما يلي:

ثامناً: المنهجية:

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم تناول الإطار النظري حول التدريب لمديري مكاتب الجودة بالجامعات للإجابة على السؤال الأول للدراسة، ومن ثم الإجابة عن السؤال الثاني من عرض نظري للحقائق التدريبية وتقنياتها، وللاستفادة مما سبق في التوصل للتصور المقترح للدراسة الحالية وهو الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة الحالية، وذلك من خلال التالي:

1. ماهية التدريب (أسسه وأهدافه)، ومدخلات النظام التدريبي في الجامعات:

مصطلح التدريب "ليس مصطلح حديث النشأة بل تعود جذوره إلى القرن الخامس عشر الميلادي، أما حديثاً فتعود إلى أدبيات إدارة الأفراد ومن ثم إلى إدارة الموارد البشرية، حيث يشير الفعل (يدرب To Train) إلى الفعل (يسحب TO Drag)، وهو مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي (Trainer)، وتدريب القادة هو "نشاط يهدف إلى تدريب القادة على تكوين أسلوب قيادي يساعدهم على التحول من قادة تقليديين إلى قادة ينظرون إلى المستقبل (سميث، 2006، 38)".

ويمكن أن تُعرف التدريب بأنه هو "النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر، الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث التغيير في مهاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم، بهدف رفع كفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم الإنتاجية وتحسين سلوكهم لتطوير الأداء في المنظمة (الخليفات، 2010، 43)", كما يُعرف التدريب بأنه "اهتمام مباشر بتطوير الأفراد وبالتالي قدرات المنظمة وهذه القدرات ترتبط بالأداء العام للمنظمة (Jacobson, , and others, 2002، 486)".

وتتكون العملية التدريبية من المدخلات (الأسس وأهداف للتدريب وعناصر بشرية ومادية)، وكذلك العمليات (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم النظام التدريبي وتنفيذه وتقييمه)، وأخيراً المخرجات، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

أ. أسس التدريب لمديري وحدات الجودة بالجامعات: أن تدريب مديري مكاتب الجودة يعتمد على الأسس الجوهرية نفسها التي يعتمد عليها التدريب عامة وخاصة للقيادات الجامعية، وتظهر أهمية هذه الأسس في ضمان تحقيق أهداف التدريب بفاعلية وكفاءة وتمثل هذه الأسس فيما يلي (الطعاني، 2010):

(1) أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية وأن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية والنظام التعليمي فالدولة،

والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزم لأداء وظيفته الحالية كذلك لأداء وظائف أخرى مستقبلية.

كما تتعدد أساليب ووسائل جمع المعلومات والبيانات لحصر الاحتياجات التدريبية والتي يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري وحدات الجودة ما بين استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية والاختبارات والملاحظة ومراجعة السجلات وتقويم الأداء وغيرها من السبل والوسائل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. **تصميم البرامج التدريبية:** بعد عملية التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد أولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية والتي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها (نصر، 2007، 313)، وتمثل الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي في تحديد أهداف البرنامج واستنباط مضمونه وما هي التوقعات التي سيتعلمها المتدربون من البرنامج، وكذلك تحديد الأساليب التدريبية والأدوات المساعدة المستخدمة في التدريب، وتتم عملية تصميم البرنامج التدريبي بسلسلة من الخطوات الهامة والمتربطة والتي تعتبر خطوات رئيسية يجب مراعاتها عند تصميم أي برنامج تدريبي لمديري مكاتب الجودة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

(1) **تحديد عنوان البرنامج التدريبي:** حيث يُعد هو الهوية التي تعبر عن مضمون البرنامج التدريبي، لذا يجب أن يكون واضحاً ومعبراً عن هذا المضمون، ومشيراً للفئة المستهدفة منه والابتعاد عن استخدام العناوين لتحقيق غايات دعائية، وعند اختيار وتحديد عنوان البرنامج فإنه يمر بعدة مراحل وهي: دراسة وتحليل الوضع الراهن من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية والتحليل الوصفي للوائح والأنظمة، وكذلك يجب دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية (السكرانة، 2009).

(2) **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** حيث توضح الأهداف مايراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة وتعتبر الأهداف الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات تصميم البرنامج التدريبي، حيث تعتمد فاعلية التدريب على كفاية أخصائيي التدريب في صياغة وتحديد أهداف البرنامج التدريبي بناء على الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها (الخليفات، 2010).

(3) **تحديد المادة أو المحتوى التدريبي:** يقصد بالمحتوى التدريبي السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على أسس تربوية وفلسفية، ومن مقومات المحتوى الجيد أن يسهم في تنمية قدرات المتدرب على نقل أثر التدريب الذي يُعد امتداداً للمقدرة على القيام بعملية التطبيق الفعلي للمواد التي اكتسبها أثناء التدريب كما يمكن اعتبارها هيالمواد التي تعطي للمتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسها المتدربون في العملية التدريبية، كالكتب والمذكرات والمقالات والمحاضرات وغيرها،... (السكرانة، 2011).

(4) **اختيار الأساليب التدريبية (الطعاني، 2010):** يجب على القائمين على البرامج التدريبية لمديري وحدات الجودة في الجامعات استخدام العديد من الأساليب التدريبية الحديثة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك ليتمكنوا من عرض أفكارهم وترسيخها في أذهان المتدربين بأفضل صورة، مع التأكيد على أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها، بل لكل منها المجال الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج مع مراعاة أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت.

والأساليب التدريبية هي كل مايساعد المدرب على نقل المعارف والمهارات والمعلومات المختلفة من وإلى المتدرب، كما أنها تُعزز من قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة والمهارات وذلك بمخاطبة أكبر قدر من الحواس لديه، وهناك عدة أساليب تستخدم في العملية التدريبية منها ما يتطلب أقل متابعة من المدرب، ومنها ما لا يحتاج إلى أي تدخل من المدرب وتعتمد على مهارات وقدرات

الخبرة في مادة التدريب، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقويم نظم التدريب في مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، فحتى يُخطط وينفذ التدريب بأقصى فاعلية يجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى، وأن يكونوا من أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي والخبرة والمهارة الفنية في طرق التدريب، ولذلك يجب أن تُعد قائمة بالشروط الواجب توفرها في المدربين لكل نظام تدريبي تنفذه المنظمة (تريسي، 2004).

أما المتدربون المقتنعون بأهداف التدريب وبحاجتهم إليه تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، وهي أساس العملية التدريبية ومحورها، ومن الضروري أن تتماشى مواصفات المتدربين مع المواصفات التي تم تحديدها كمدخل للنظام، ولكن هذا لا يعني أن المتدربين سيتطابقون من حيث المهارات والقدرات والتعليم والتدريب السابق والخبرة، حيث ستوجد دائماً فروق بين مجموعة المتدربين، في كل السمات والقدرات (السكرانة، 2011).

د. **العناصر المادية المشاركة في تدريب مديري مكاتب الجودة:** ويقصد بها كافة الظروف المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي، "حيث تستخدم في العملية التدريبية الكثير من المستلزمات والمعدات والأجهزة التدريبية، والتي يمكن تقسيمها إلى عدة فئات، فالفئة الأولى هي التركيبات والأثاث الصفي كالكراسي والمكاتب والمناضد ومناضد المعامل، وتشتمل الفئة الثانية على أجهزة التدريب النمطية المساعدة وهي أجهزة العرض والشاشات والسجلات والسيور والحوامل، وتشتمل الفئة الثالثة على أجهزة التدريب المتخصصة المرتبطة بالتدريب لوظيفة معينة كأجهزة الحاسوب والنماذج أو نماذج التشغيل والمحكات الخاصة بالاتصال والبصريات (تريسي، 2004، 424)، كما أنها تشتمل على التسهيلات المالية اللازمة للأنفاق على التدريب واستمرار مرحله، وبواسطته يمكن توفير المباني والقاعات وما تحتويه من معدات وأجهزة ومكافآت للمدربين وأجور السفر للمتدربين والمدربين، والنفقات الأخرى على كافة جوانب العملية التدريبية (المبيض و جردات، 2001).

2. **عمليات التدريب:** تتكون العملية التدريبية من عدة مراحل مترابطة ومتسلسلة بحيث تعتمد كل مرحلة على سابقتها، ويتم بشكل منظم ودقيق، وصولاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، والتي تبدأ بتشخيص الوضع الراهن لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة، ووصولاً إلى مرحلة التقويم للعملية التدريبية، بحيث تصبح فيما بعد نتائج هذه المرحلة مدخلات في عملية تدريبية جديدة، ويمكن تحديد هذه المراحل التدريبية كما يلي:

أ. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وتحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من المؤشرات التي تبين وجود فرق في الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، بسبب وجود نقص في الاحتياجات التي يجب أن تتوفر لديهم وتتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاث مستويات وهي (الطعاني، 2010):

(1) **تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:** وهذا يكون من خلال دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة، والتي يكون التدريب فيها ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل المنظمة هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة أو جزء من أجزائها، وتحديد نوع التدريب الذي تحتاجه، ويقوم مسئول التدريب بدراسة شاملة لأوضاع المنظمة القائمة.

(2) **تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:** ويتم تحليل الوظائف من خلال الوصف الوظيفي، حيث تجرى مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة، وتحديد أهم المهارات والقدرات والصفات التي تنقص شاغل الوظيفة. ولا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقاً أو بُعداً أكبر مما يجب، ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها: الوصف الوظيفي – مواصفات الوظيفة – قائمة الواجبات – تحليل الواجبات – تحليل المهارات.

(3) **تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:** يقوم مسئول التدريب بتحليل احتياجات الفرد التدريبية من خلال قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية التي يقوم بها وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات

المتدرب، ولكن هناك عدد منها يعتبر أكثر شيوعاً وتطبيقاً، ومنها: المحاضرة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، العصف الذهني، المؤتمرات، ورش العمل، نمذجة السلوك.

(5) **مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده(الخليفات، 2010):** على مصمم البرنامج التدريبي وضع جدول زمني للبرنامج بحيث يتلاءم مع أهداف البرنامج وطبيعته ونوعيته وكذلك طبيعة عمل مديري وحدات الجودة، مشتملاً على عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات لكل يوم وزمن بداية كل جلسة وموعدهم الاستراحتات والاختبارات. ولكل برنامج تدريبي بينته الخاصة به ويمكن أن تلعب نوعية التدريب (معارف، مهارات، سلوكيات) دوراً في تحديد مكان التدريب، فقد يكون مكان التدريب داخلياً (داخل المنظمة)، أو داخل قاعة مهيأة، أو خارجياً، وبصفة عامة يشترط في أماكن التدريب أن تتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة التدريبية، وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض.

وتُعد مرحلة تنفيذ التدريب من أهم المراحل في عمليات أي نظام تدريبي، كونها تتضمن الكيفية التي يتم من خلالها نقل ما خطط له إلى الواقع العملي، وكذلك الحكم على حسن وسلامة هذه الخطط الموضوعية، وخاصة أن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق بالتخطيط والتصميم فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، ويقصد بتنفيذ البرنامج التدريبي " الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المرغوبة من التدريب(السكرانة، 2010)".

ويهتم المخطط للبرنامج التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية لهؤلاء هذه الجوانب مايلي (الخليفات، 2010):

- (1) توقيت البرنامج من حيث بدء البرنامج وموعدهم انتهائه وكذلك التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- (2) تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة الجلوس للمتدربين والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- (3) تحضير المطبوعات من حيث استلامها وتوزيعها. والاتصال بالمدرسين والمدرسين.

د. **تقويم البرامج التدريبية:** يُنظر لتقويم البرامج التدريبية على أنها عملية مهمة وعنصر أساسي في البرامج التدريبية عامة ولبرنامج تدريب مديري وحدات الجودة في الجامعات على وجه الخصوص، وذلك لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوقعة من البرنامج، كما أنه يرتبط بجميع مراحل تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.

وتقويم البرنامج التدريبي " هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كلفة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه (الخليفات، 2010) "، ويحدد تقويم التدريب مدى فاعلية البرنامج التدريبي، بحيث ينظر إليه على أنه عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها بعد جمع وتقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات التدريب المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المقررة.

ومما سبق ذكره يتبين أن مرحلة تقويم البرنامج التدريبي هي مرحلة هامة لا تتفصل عن باقي المراحل السابقة لتدريب مديري مكاتب الجودة في الجامعات، ويجب الاهتمام بهذه المرحلة وضمان احتوائها على كافة الطرق والوسائل الحديثة القائمة على مبادئ الشمولية والتعاون لضمان تحقيق تطوير وتنمية قدرات ومهارات مديري مكاتب الجودة، فالعملية التدريبية لا تكتمل بدون التقويم القائم على التغذية الراجعة حول ما حققه التدريب من أهداف وتحسين وتطوير أداء مديري مكاتب الجودة والوصول بهم إلى مستويات عالية من الأداء المتوقعة منهم مستقبلاً.

وبعد ما تم عرضه كإطار فكري حول العملية التدريبية، فيما يلي سنتناول بالشرح الحقائق التدريبية كأحد الاتجاهات التدريبية المعاصرة للتدريب، وذلك كما يلي:

2. الحقائق التدريبية: هناك العديد من الخصائص والمميزات للحقبة التدريبية والتي تشكل في مجموعها نظاماً متكاملًا يجعل الحقبة التدريبية وسيطاً فعالاً لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات والمتمثلة فيما يلي (National Quality Council، 2010):

أ. النظامية: فهي تعد نظاماً متكاملًا وتشتمل على مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، كما أنها تتضمن عدد من

(6) **اختيار المتدربين:** إن عملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة بل يجب أن تعتمد على تخطيط منظم، فالمتدرب الأكثر خبرة يختلف عن المتدرب الأقل خبرة، وتعتمد مشاركة المتدربين على عدة عوامل أهمها: مراعاة التخصص، الخبرة، والتدريب السابق، كما يتطلب تحديد نمط التدريب الأكثر ملائمة إلى ضرورة تحليل خلفية خبرات المتدربين من حيث فئات العمر، التدريب السابق، الخبرة، المواقف، تجانس المجموعة التدريبية(الطعاني، 2011).

(7) **اختيار المدرسين:** أن تحديد نوعية المدرسين يعتبر من أهم عناصر نجاح هذا البرنامج، وأن تحقيق أهداف البرنامج تعتمد على مدى كفاءتهم، وبالتالي يجب مراعاة الدقة في اختيارهم وأن يكونوا من أفضل العناصر من حيث التأهيل العلمي والخبرة والمهارة، ولا بد من أن تتوافر فالمدرّب الجيد عدد من الشروط والتي تتمثل فيما يلي(الخازندار، 2010):

(أ) لديه الخبرة الكافية في مبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم وفي المادة العلمية التي سيقدمها.

(ب) لديه المهارة اللازمة لاستخدام طرق ووسائل وأساليب التدريب.

(ج) متابعة التطورات في مجال التدريب، واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي، والشعور بأهمية الوقت.

(هـ) لديه مهارة الاتصال بحيث يكون قادراً على إيصال رسالة التدريب للمتدربين.

(و) لديه بعض الصفات الشخصية كالثقة بالنفس والصبر والتفهم والاتزان والعقلية المتفتحة وحب العمل وتقبل التغيير.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً يمكن القول أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي لمديري مكاتب الجودة يجب أن تساهم فيه جميع الأطراف المشاركة في البرنامج التدريبي مع وضوح أهدافه وتوقعاته المستقبلية، كما يجب أن يؤسس ويصمم ضمن خطط وتوجهات خطط الجامعة مع الاستفادة من كافة الخبرات المتوفرة حول تصميم البرامج التدريبية والمتدربين والخبراء في الجامعة وكذلك خبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند استخدام الأساليب التدريبية المختلفة.

ج. **تنفيذ البرامج التدريبية:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري وحدات الجودة في الجامعات سواء كان ذلك بأسلوب الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان، يتم الانتقال إلى تصميم البرنامج التدريبي والذي يبدأ بتحديد أهداف هذا البرنامج وصولاً إلى تحديد المتدربين والمدرسين الذين سيقومون بنقل المعارف والمعلومات وتعزيز الاتجاهات إلى المتدربين باستخدام الوسائل والأساليب

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي تشمل على عدد من الإجراءات كمعرفة الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية فهل هو لغرض الترقية، أو الانتقال من وظيفة لأخرى، أو لتحديث أساليب العمل وأنظمتها...إلى غير ذلك، وتحديد آليات تحديد الاحتياجات فهي إما أن تكون عن طريق المقابلة، أو البريد العادي أو الإلكتروني، أو تنظيم زيارات ميدانية لمواقع العمل...الخ، والأجراء الأخر هو تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها: وذلك من خلال ترتيبها حسب أهميتها، ثم ترفع للإدارة لتحديد طبيعة الاحتياجات وآلية تنفيذها، ورصد ما تحتاج إليه من موازنة وأماكن تنفيذها، ومدى ملائمة المحتوى للبرنامج للفئات المستهدفة، ثم وضع خطة للتنفيذ.

ب. تحديد الأشخاص المرشحين لإعداد الحقيبة التدريبية: فقد يكون المعد من داخل المؤسسة إذا توافرت الخبرة لديه، أو الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة، أو اشتراك الخبراء من داخل المؤسسة ومن خارجها في إعداد الحقيبة.

ج. بناء الإطار المرجعي للحقيبة: وهو يتضمن عنوان الحقيبة، المستهدفين من التدريب، الفترة الزمنية، إعداد الحقيبة التدريبية، تكلفة إعداد الحقيبة بالموصفات الفنية، وأية معلومات ترى المؤسسة بضرورة إرفاقها بالحقيبة.

د. تكليف المعد بإعداد الحقيبة التدريبية: بعد إطلاع إدارة المؤسسة للإطار المرجعي للحقيبة، وإجراء التعديلات عليه، يتم إعطاء المكلفين بإعداد الحقيبة خطاب رسمي يتضمن الإطار المرجعي والاحتياجات التدريبية للحقيبة.

هـ. تحليل محتوى الاحتياجات التدريبية حسب الأولوية: والهدف منه مساعدة معدي الحقيبة من البدء بكتابة الأهداف والمحتوى الذي يناسب مستوى المستهدفين من التدريب، ثم يتم وضع مخطط أولى لمحتوى الحقيبة يتضمن في العادة (صفحة الغلاف، وفهرس الموضوعات، والمقدمة، والمستهدفين من الحقيبة، وأهداف ومحتوى ومفردات موضوعات التدريب، وإجراءات تنفيذ الجلسات التدريبية، وآلية التقويم.

و. تحديد الأهداف العامة والخاصة للحقيبة التدريبية.

ز. تحديد المحتوى التدريبي للحقيبة: تعتبر عملية اختيار الأهداف وبناء المحتوى التدريبي من أهم خطوات إعداد الحقيبة، لأن أي خلل إما أن يعزي إلى الأهداف، أو لعدم مناسبة المحتوى للأهداف.

ح. تحديد الجلسات التدريبية: وهي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم فيها تنفيذ مجموعة من الإجراءات التدريبية من قبل المدرب والمتدرب متضمنة (محاضرة أو عرض، أو نقاش فردي أو جماعي) وغيرها من الأنشطة وتشمل: (عنوان الجلسة وأهدافها، ومدتها والأنشطة التطبيقية، وتوزيع الموضوعات، ثم الملاحظات والتقويم).

ط. تقويم الجلسات التدريبية: لإبراز أهمية التقويم يلجأ بعض معدي الحقائق إلى تخصيص جزء من الوقت في نهاية الجلسة لتقويمها، بهدف التأكد من مدى تحقيق الأهداف الخاصة بكل جلسة تدريبية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن اتجاه التدريب القائم على الحقائق التدريبية يتناسب مع مديري مكاتب الجودة بالجامعات لما يتميز به من خصائص ومزايا من أبرزها التدريب الذاتي والتي تمكن مدير مكتب الجودة من تدريب نفسه بنفسه، وما في ذلك من توفير لوقته ومراعاة لطبيعة عمله وكذلك مراعاة للفروق الفردية فيما بينهم وتعدد وسائل وأدوات التدريب، بالإضافة لذلك يعتبر هذا الاتجاه نظام تدريبي متكامل بما يحتويه من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة لمدير مكتب الجودة، بالإضافة إلى بساطته في التطبيق وتأكيد أهمية الدافعية والرغبة لدى المتدرب

الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتسهم في تحقيق الأهداف التدريبية للحقيبة ككل.

ب. البساطة: فهي تقدم بطريقة سليمة ومنطقية ومبسطة حتى يسهل للمتدرب التعامل معها.

ج. الاختصار: بحيث تكون أقل مستوى من التفاصيل المكررة وكذلك تقضى على المعلومات المكررة في المحتوى الموجود وتكون وظيفية حتى تحقق الغرض من تصميمها.

د. المنهجية: فالحقيبة التدريبية يتم تصميمها وفق منهجية علمية منظمة بما تخدم تحقيق الأهداف التدريبية للمتدرب.

هـ. التدريب الذاتي والجماعي: فهي يمكن استخدامها من قبل المتدرب بنفسه لما تحتويه من أدلة وتعليمات للاستخدام بحيث تكون وسيطاً ذاتياً للتدريب يقوم المتدرب باستخدامها والانتفاع بها، وكذلك تستخدم من قبل مجموعة من المتدربين بإرشاد وتوجيه من المدرب.

و. تستخدم وتوظف تقنيات تدريبية متنوعة: تتميز الحقيبة التدريبية بأنها تستخدم تقنيات تدريبية متعددة، الأمر الذي يترتب عليه توظيف أكبر قدر من الحواس لدى المتدربين بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة في عملية التدريب.

ز. التغذية الراجعة: حيث تزود الحقيبة المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية وبالتالي كشف مظاهر الخلل والتي أعاقت تحقيق بعض الأهداف في حالة وجود الخلل.

ح. يمكن تكرار العملية التدريبية في أوقات مختلفة.

ط. استمرارية التقويم: وذلك محاولة للتأكد من أن المتدرب حقق الأهداف التدريبية من الحقيبة، وتستمر معه عملية التقويم حتى بعد الانتهاء من البرنامج للتأكد من استفادته من هذه الحقيبة أو البرنامج.

وتتكون الحقيبة التدريبية عند استخدامها لتدريب مديري مكاتب الجودة من الأجزاء الآتية (المعاينة، 2008) و (الغزوي، 2009):

أ. غلاف الحقيبة: حيث يتم تسجيل المعلومات المدرجة على الغلاف كي يستطيع مدير وحدة الجودة أن يرجع لهذه المعلومات، ويتضمن على عدد من البيانات كعنوان الحقيبة التدريبية، وأسم وعنوان المؤسسة التي صدرت عنها الحقيبة، والمختصين الذين قاموا بإعداد الحقيبة، وتاريخ إعداد الحقيبة.

ب. فهرس لموضوعات الحقيبة التدريبية ومحتوياتها.

ت. الإطار العام للحقيبة: ويتضمن المعلومات بإيجاز عن البرنامج التدريبي الذي سينفذ فيه هذه الحقيبة، وأهداف الحقيبة وفلسفتها، والفئة المستفيدة من هذه الحقيبة، بحيث تكون موجزة ومختصرة، وتعبير عن محتوى الحقيبة.

ث. الفئة المستهدفة من الحقيبة: حيث يتم تحديد الفئة المستهدفة من الحقيبة من حيث المستوى العلمي والمهني والوظيفي، ومستوى الدورة (مبدئية أو متقدمة).

ج. المحتوى العلمي للحقيبة: ويكون في شكل تعريفات ومعلومات مختصرة ذات ارتباط بموضوعات الوحدة التدريبية، وما تتطلبه من أدوات ووسائل لتنفيذها.

ح. عدد من الأدلة التدريبية المرشدة ومنها: دليل للمتدرب يحتوي على تعليمات موجهة إلى المتدرب الذي يرغب في استخدام الحقيبة من أجل التعلم الذاتي ودليل للمدرب وهي عبارة عن مجموعة من الإرشادات الموجهة إليه في كيفية استخدام محتويات الحقيبة ودليل الاستخدام للشرائح الناطقة والتقنيات السمعية والبصرية في الحقيبة، دليل للإجابات عن الاختبارات القبلية والبعديّة والتمرينات في الحقيبة.

كما أن عملية تصميم الحقيبة التدريبية لتدريب (مديري مكاتب الجودة) ولكي تحقق الأهداف المرجوة من تصميمها بمجموعة من الخطوات وهي كما يلي (المعاينة، 2008)، (الغزوي، 2009):

خطتها وبرامجها المستقبلية التي تعمل على استمرارية التميز والارتقاء.

ج. الاطلاع على القرارات والتعليمات والمشاريع والتوجيهات التي تبنتها الجامعة ودراستها وتقديم الاقتراحات التي تعمل على إثراء هذه التوجيهات تحقيقاً للتميز الذي تسعى الجامعة إليه.

د. أن يقوم بتجهيز التقارير الذاتية عن الكليات والأقسام العلمية وإعادة قراءتها وصياغتها بما يتناسب مع وصايا الاعتماد الأكاديمي، والاستعداد للاشتراك في المسابقات التي تعلن عنها الدولة للتميز والتفوق سعيًا وراء الإبداع والابتكار وتشجيع البحث العلمي وذلك على المستويات المحلية والعالمية.

هـ. أن يكون متابع للاعتماد العام والخاص والعمل على إيجاد حالة من التوافق بين واقع الجامعة والكليات والأقسام وبين ما تتطلب معايير الاعتماد في التخصصات كافة.

وكتيجة للدور البارز والفاعل لمديري وحدات الجودة بالجامعات لضمان جودة مدخلاتها وعملياتها الأكاديمية وتوحيد مخرجاتها وتطويرها كماً ونوعاً، بالإضافة للأثار الإيجابية التي يحدثها مديري وحدات الجودة في البيئات الأكاديمية، وللأهمية التي باتوا يمتنعون بها حتى أصبحت وحدة ضمان الجودة من الضرورات الواجب تضمينها في الهيكل التنظيمي للجامعة وكذلك ضمن أنشطتها وعملياتها، شرعت كثير من الجامعات إلى استحداث وحدة لضمان الجودة ضمن هيكلها التنظيمي، على أن يتولى مدير وحدة الجودة بها واجبات ومسؤوليات الجودة بالجامعة، ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به جامعة بغداد، ففي عام 2009 م تم تأسيس قسم لضمان الجودة والأداء الجامعي بالجامعة، ليكون مسئولاً ومعنياً بتطبيقات الجودة وضمان الاعتماد الأكاديمي المتعلقة باتحاد الجامعات العربية، فضلاً عن مسؤوليته عن الوحدات الفرعية التابعة له وعددها (28) وحدة لضمان الجودة بالكليات التي تضمها جامعة بغداد، وأن يرأس هذه الوحدة مدير لمكتب ضمان الجودة والأداء الجامعي، وتتمثل أبرز واجباته ومسؤوليتهما يلي(عطاالله، 2012):

- أ. تمثيل الجامعة لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالجودة.
- ب. تهيئة السبل المناسبة لنشر ثقافة الجودة في الجامعة وتعميمها على الكليات والمعاهد والمراكز والأقسام كافة.
- ج. السعي لإنشاء مكتبة متخصصة بالجودة وبرامجها وتجميع التجارب الدولية للمنظمات التعليمية وللتخصصات كافة ومن مختلف المصادر المحلية والإقليمية والدولية.
- د. العمل على إنشاء الموقع الإلكتروني لوحدة ضمان الجودة والاعتماد وتحديثه بشكل مستمر.
- هـ. وضع أهداف الجودة الخاصة بالجامعة.
- و. اقتراح تشكيل اللجان الفرعية وفرق العمل اللازمة لتنفيذ الأهداف والنشاطات في الجامعة.
- ز. وضع خطة لتنفيذ برنامج الجودة في الكليات والمراكز التابعة لها وتفعيلها من خلال حلقات الوصل بين الوحدة في مركز الجامعة والوحدات في الكليات والمراكز والمعاهد وبالاعتماد على أهداف الجودة المحددة مسبقاً.
- ح. تنفيذ البرامج التدريبية المناسبة تبعاً لحاجات التطبيق الفعلي لبرامج الجودة المعتمدة للكوادر العاملة في الوحدة أو الوحدات التابعة، والاقتراحات المناسبة التي تتطلبها عملية التنفيذ خارج نطاق الجامعة ولكافة المستويات الإدارية في الكليات والمعاهد والمراكز، فضلاً عن إشراك الموظفين في دورات نظرية وتطبيقية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بتقويم الأداء.
- ط. وضع أدلة إرشادية لأساليب تطبيق الجودة والاعتماد والقواعد المنظمة للعمل ووضع الإرشادات اللازمة لعمليات التقويم الذاتي التي تنفذها الكليات والمعاهد والمراكز.

في التدريب، وبذلك يمكن القول أن هذا الاتجاه سيجعل من مدير مكتب الجودة بالجامعة مديراً عصرياً وقادر على القيام بمهامه بكفاءة وبما يتماشى مع تطورات العصر.

3. مديري مكاتب الجودة بالجامعات:

لقد أصبحت الحاجة ملحة إلى ضبط جودة التعليم في الجامعات، والتي أخذت الجامعات على نفسها الالتزام بمعاييرها والمتمثلة في مدخلات التعليم ومخرجاته، وكذلك في تطوير أدائها الإداري والأكاديمي وهو ما تمثل في التسابق نحو ضمان الجودة ومعاييرها، فتطبيق مفهوم الجودة في الجامعات يعزز سعيها للوصول إلى مصاف نظيراتها من الجامعات العالمية، وينمي قدراتها على تجويد مخرجاتها وتطويرها من حيث الكم والكيف ووفق المعايير العالمية المعتمدة.

ولتحقيق الجودة بالمؤسسات الجامعية يجب أن تخضع هذه المؤسسات لمراقبة الجودة الشاملة والتي يتم فيها قياس دقيق للجودة في ضوء المعايير المحلية والعالمية من قبل هيئات ومراكز مستقلة للجودة والاعتماد الأكاديمي(عبدالمعظم، 2006)، ولتحقيق كل ما سبق سعت الكثير من الدول لإنشاء مراكز ووحدات لضمان الجودة بجامعاتها وكلياتها وأقسامها، سعيًا منها لنشر ثقافة الجودة وتحقيق طموحاتها في تطوير وتحسين العملية التعليمية.

ومكتب ضمان الجودة بالجامعات هي "الوحدة المسؤولة عن إدارة الجودة وتطبيقها داخل الجامعة وتتوافر لديها كافة الوثائق والأدلة الخاصة بالممارسات التطبيقية لإدارة الجودة في الجامعة(عطاالله، 2012)"، وهي كوحدة تمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية الجودة، وتختص بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها، ويرأس هذا المكتب مدير وعدد من الأعضاء ذوي تخصصات مختلفة يشكلون فريقاً للعمل، ويجب أن تخضع عملية اختيار مدير الجودة لمعايير دقيقة كأن يكون لديه مهارات قيادية وقدر فائقة على الاتصالات والعمل الجماعي، وتكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء العميل، ويجب أن يتصف أعضاء فريق مكتب الجودة بمهارات قيادية ومهارات الاتصال وغيرها من المهارات الأخرى، ومن أهم واجبات فريق تصميم الجودة ما يلي(الشبراوي، 1995):

- أ. دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- ب. إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. اقتراح الخطط لتطبيق الجودة داخل المنظمة.

كما أن مكتب ضمان الجودة في الجامعة تمثل حجر الأساس لنجاح كافة الأعمال، وتُعد الحارس الأمين والناقد البصير لمتابعة العمل وفق الأطر التي وضعتها الجامعة والرؤى المستقبلية التي يجب العمل على نجاحها وتميزها، ومن مقومات وحدة ضمان الجودة أن يكون لها مقرأ مجهزاً وأن يكون لها هيكل تنظيمي معتمد وخطة عمل وآليات لأداء العمل وللمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى التواصل المستمر مع مركز ضمان الجودة بالتعليم العالي، كما يجب أن تضع كل وحدة لضمان الجودة بالجامعة اللانحة الداخلية الخاصة بها وتنظيم عملها، وكذلك الهيكل التنظيمي وتشكيل اللجان المنبثقة عنها، مثل لجنة الأعلام والنشر ولجنة التقويم الذاتي ولجنة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى لجان أخرى حسب طبيعة عمل الجامعة(عطاالله، 2012).

ولقد أشار العديد من الباحثين في مجال الجودة إلى أهداف عامة كثيرة لمدرء مكاتب الجودة في الجامعات وأبرزها ما يلي(الناصر، 2013):

- أ. أن يعمل على متابعة التعليمات والتوصيات وخطط مكتب ضمان الجودة على مستوى الجامعة وما يتعلق بها ارتقاءً وتميزاً في الأداء الأكاديمي والمتعلق بأعضاء هيئة التدريس والطلبة والبرامج الدراسية والخطط والمناهج وغيرها.

ب. أن يعمل على التنسيق والاتصال مع اللجان الأخرى في الجامعة والكليات والأقسام لمتابعتها في تنفيذ

ومن أهم مسؤولياته وواجباته ما يلي (<http://www.gawdaarts.com>):

- أ. متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعية للوحدة بما يتفق مع سياسة الجامعة لضمان الجودة.
 - ب. متابعة تنفيذ القرارات الصادرة من مجلس إدارة الوحدة أو من مجلس الجامعة.
 - ج. متابعة إعداد التقارير السنوية للتقويم الذاتي والدراسة الذاتية للجامعة.
 - د. متابعة سير العمل في جميع المشروعات الخاصة بنظم الجودة والتطوير داخل الجامعة.
 - هـ. متابعة إنشاء موقع إلكتروني للوحدة تابع لموقع الجامعة وتحديث بياناته دورياً.
 - و. اقتراح نشاطات وتوجهات جديدة ومستمرة بغرض تعميم وتطبيق سياسة الجودة والتميز.
 - ز. إعداد التقرير السنوي لأنشطة الوحدة واعتماده من مجلس إدارة الوحدة.
- أما في الجامعات الأردنية، وعلى سبيل المثال جامعة اليرموك تعتبر من أبرز مسؤوليات ومهام مدير وحدة الجودة بالجامعة ما يلي (www.Yu.edu.jo):
- أ. يعتبر حلقة الوصل بين الجامعة وكافة الأكاديميين والعاملين والطلاب بالجامعة.
 - ب. متابعة وتطوير وتحديث الخطة الإستراتيجية للجامعة.
 - ج. تزويد مركز ضمان الجودة بالتعليم العالي بنتائج مهام الكليات والأقسام وكافة المعلومات اللازمة لاعتماد البرامج غير المعتمدة ومتابعة البرامج المعتمدة.
 - د. تزويد مركز الجودة بمقترحات الخطة الإستراتيجية للأقسام والكليات.
 - هـ. التواصل مع مدراء ولجان الجودة في الكليات والأقسام للقيام بمهامهم ومتابعة تطبيقها والاحتفاظ بمحاضر الاجتماعات الخاصة بالجودة والاعتماد للقسم والكلية والجامعة.
 - و. ضمان سير الامتحانات بشكل أساسي في الجامعة وكلياتها وأقسامها.
 - ز. تقديم المشورة للإدارة العليا بالجامعة حول النظام الذي يخص الجودة واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها.
 - ح. ضمان الاستخدام السليم لكافة ممتلكات الجامعة وضمان صيانة مرافقها عند الحاجة.
 - ط. إبراز الجودة من خلال مكافأة الأداء الرائع وفرض عقوبات عند سوء الأداء.

ويذكر (Hossein, : 2008)، أن مدير وحدة الجودة في الجامعات السويدية يقع تحت إشراف ومتابعة الإدارة العليا للجامعة ومن أبرز مهامه ومسؤولياته ما يلي:

- أ. جمع ونشر المعلومات حول اختصاصات الجودة.
 - ب. مراجعة وموائمة مبادئ التوجيه التي تحكم عملية الجودة في الجامعة.
 - ج. المشاركة في تنفيذ أو صياغة المبادئ الإرشادية للجودة في الجامعة.
 - د. إيجاد الحلول لكافة المشاكل والتي تعزز جهود الجودة في الجامعة.
 - هـ. ينصرف كمسؤول في كافة إجراءات الجامعة المتعلقة بالجودة.
 - و. إدراك وتوقع كافة الصعاب التي يمكن أن تواجه الجامعة مستقبلاً.
- ومن خلال ماسبق عرضه، يمكن أن نتوصل إلى عدد من المسؤوليات والواجبات لمديري وحدات الجودة بالجامعات والتي يمكن الاستفادة منها في تفعيل مهام وواجبات ومسؤوليات مديري مكاتب الجودة في الجامعات الليبية وهي:

- أ. تمثيل الجامعة بكافة كلياتها وأقسامها أمام الجهات الداخلية الخارجية للجامعة وذات العلاقة بالجودة.
- ب. المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

أما بالنسبة لمهام مديري مكاتب الجودة والأداء الجامعي في الكليات بالجامعة فهي كما يلي (الناصر، 2012):

- أ. تقديم المقترحات اللازمة لإعادة تصميم الملفات والاستثمارات والجدول لتقويم الأداء واقتراح بدائل التقييم بالشكل الذي يعمل على تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية والتي تتماشى وقانون الخدمة الجامعية.
 - ب. إدامة وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بكل ملف من الملفات التقويمية وخاصة الجوانب التربوية والعلمية ونشاطات كل قسم من أقسام الكلية.
 - ج. المساعدة في إنشاء قاعدة بيانات حديثة ومتطورة.
 - د. السعي لإنشاء موقع إلكتروني وتحسين شبكة الانترنت في الكلية.
 - هـ. تطوير الكادر الأكاديمي من خلال مشاركتهم في البعثات الدراسية والدورات التدريبية.
 - و. دراسة الاحتياجات الفعلية للأقسام من الأجهزة والمختبرات وقاعات دراسية مزودة بأجهزة عرض وأجهزة صوتية.
 - ز. إقامة ندوات علمية ومؤتمرات ومعارض للكتاب.
- وفي جامعة أوريغون (University Of Oregon)، في مدينة يوجين (Eugene. OR) في الشمال الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم مدير وحدة الجودة بالعمل المتواصل على وضع وتنفيذ جميع أنشطة الجودة في الجامعة، ومن أهم واجباته ومسؤولياته ما يلي (University Of Oregon): <http://www.UOREGON.edu>:
- أ. تحديد كافة الموارد اللازمة لتنفيذ متطلبات ضمان الجودة وتوفيرها.
 - ب. التأكد من أن كافة الإجراءات والقرارات تتخذ بشكل صحيح لتلبية احتياجات الجودة في جميع عملياتها.
 - ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بناء على التوصيات الواردة في تقارير المراجعة والتقويم.
 - د. يعتبر هو حلقة الوصل بين الإدارة المركزية للجودة وبقية الكليات والأقسام.
 - هـ. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مع تطوير أساليبها وكذلك تطوير البرامج التدريبية عند الضرورة.
 - و. يعمل كممثل رسمي للجامعة في مجلس الجودة الإقليمي.
- وتوصل (YadollahHamidi: 2009) إلى أن مديري وحدات الجودة بالجامعات الإيرانية يكونوا مسؤولين عن الكثير من المهام والواجبات المتعلقة بالجودة ويجب عليهم القيام بعدة مسؤوليات يعتبر من أبرزها ما يلي:

- أ. أن يعمل مدير وحدة الجودة على تمكين الموظفين وتشكيل فرق عمل فعالة بالجامعة.
 - ب. أن يعمل على تفويض السلطة للآخرين في بغض المهام المكلف بها وتشجيع العاملين معه على المشاركة.
 - ج. أن يختار الأسلوب الجيد للقيام بها.
 - د. أن يحترم العاملين كموارد قيمة للجامعة، وإعطاء أهمية لرؤسا العاملين.
 - هـ. أن يسعى لزيادة معرفة ومهارات العاملين.
 - و. أن يقود الاجتماعات بطريقة جيدة ويبدع في حل المشاكل.
- كما أن من مسؤوليات ومهام مدير وحدة الجودة في الجامعة متابعة النوعية في جميع مستويات الجامعة، وتفسير كافة الضوابط لتنفيذ معايير الجودة، كما يجب أن يراقب الأحداث الغير عادية ومتابعة الإجراءات بصفة دورية واستعراض السياسات والإجراءات المتعلقة بمعايير ضمان الجودة، بالإضافة لمقابلة الموظفين والطلاب بالجامعة لتقييم فاعلية برنامج ضمان الجودة.
- وفي الجامعات المصرية، وعلى سبيل المثال في جامعة القاهرة يتم تعيين مدير وحدة الجودة بقرار من مجلس الجامعة ولمدة سنتين قابلة للتجديد، ويتم اختياره من المتقدمين في شغل المنصب، وعلى أن يكون من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وطبقاً للمعايير التي تحددها الجامعة،

- البرامج التدريبية المباشرة بين المدرب والمتدرب ويجعل هذا البديل أكثر البدائل المقترحة ملائمة لبيئة الجامعات الليبية.
- ب. يعتبر أقل تكلفة فهو لا يحتاج إلى مباني وتجهيزات مسبقة لتطبيقه بل يتم الاستفادة من التجهيزات والإمكانات الموجودة.
- ج. يحقق مبدأ الاستمرارية في التدريب من حيث إمكانية تكرار استخدام الحقايب التدريبية لإعادة التدريب.
- د. يتيح لمديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية فرصة التدريب وبدون التقيد بجدول زمني محدد ولا بالتقيد بإتمام دورات تدريبية معينة ومحددة وبما يتوافق مع إمكانياتهم وظروفهم.
- هـ. يحقق للمتدرب التكامل بين المعارف النظرية والممارسات التطبيقية لها من خلال الوسائل والأساليب التدريبية المتعددة والمتطورة التي توفرها الحقايب التدريبية.
- و. تحقيق مبدأ الحرية للمتدرب في اختيار ما يلائمه من أساليب تدريبية متنوعة ومتعددة في الحقايب التدريبية تتماشى مع قدراته وإمكانياته وكذلك حرية اختيار مكان التدريب والوقت.
- ز. إمكانية تدريب أعداد كبيرة من مديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية دون التقيد بالزمان أو المكان للتدريب.
- ح. تساعد على إدراك مدى إتقانهم للجدارات والمهارات المطلوبة منهم ومدى تحقيقهم للأهداف التدريبية من خلال الأساليب التقييمية المتعددة والمتنوعة والمتقدمة التي توفرها الحقايب التدريبية.
- ط. تساهم الحقايب التدريبية في تحقيق مبدأ فردية التدريب وإمكانية المتدربين من ممارسة التدريب الذاتي وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم متى كانوا في حاجة لذلك.
- ي. ما توفره الحقايب التدريبية من تعليمات وأدلة لكيفية الاستخدام وكذلك سهولة تداوله بين المتدربين وقابليته للتطوير لمرونته.
2. **عناصر التصور المقترح لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية باستخدام الحقايب التدريبية:** حيث يعتبر تدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية باستخدام تقنيات الحقايب التدريبية منظومة متكاملة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات لهذا النظام، وفيما يلي شرح لتلك العناصر الأساسية لهذا التصور:
- أ. **المدخلات:** وتشتمل على الأهداف والعناصر البشرية والمادية المكونة لهذا النظام التدريبي وذلك كما يلي:
- (1) **الأهداف لتدريب مديري مكاتب الجودة:** حيث يسعى هذا النظام التدريبي المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (أ) تمكين مديري مكاتب الجودة من تدريب ذاتهم بحيث يستطيع كل منهم تدريب نفسه بنفسه بواسطة الحقيبة التدريبية بالإضافة لتمكينهم من اختيار الموضوعات والأساليب التدريبية التي تتلاءم مع احتياجاتهم.
- (ب) تسهيل عملية فهم وإدراك مديري مكاتب الجودة للعملية التدريبية من خلال تصميم الحقيبة التدريبية وفق منهجية علمية منظمة وبطريقة سليمة ومنطقية ومتسلسلة تسهل التعامل معها.
- (ت) توظيف أكبر قدر من حواس مديري مكاتب الجودة عند تدريبهم عن طريق استخدام العديد من التقنيات التدريبية المتنوعة والمتعددة بما يحقق فعالية أكبر في تنفيذ العملية التدريبية.
- (ث) تزويد المتدرب بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق أهداف العملية التدريبية من خلال تكرار استخدام تقنيات الحقيبة التدريبية لتدريب مديري مكاتب الجودة.
- (ج) إكساب المتدربين المهارات والجدارات المرتبطة بإدارة المشروعات، وإدارة المعرفة ونشر ثقافة الريادية داخل الجامعة. والذي يتطلبه أداء مهامهم الحالية والمستقبلية.
- (2) **العناصر البشرية المكونة للنظام التدريبي المقترح:** وهم كافة العناصر البشرية المكونة للنظام التدريبي وهم المدربين والمتدربين بالإضافة إلى المشرفين والإداريين والفنيين

- ج. إنشاء مكتبة متخصصة في الجودة وشاملة لكافة المواضيع ذات الصلة بالجودة.
- د. إنشاء موقع إلكتروني لوحدة الجودة وأن يتم تحديثها باستمرار، مع إنشاء قاعدة للبيانات للجودة حديثة.
- هـ. تشكيل لجان للجودة فرعية وفرق للعمل الجماعي لتنفيذ الأهداف والأعمال المتعلقة بالجودة.
- و. اقتراح وتصميم البرامج التدريبية ومتابعتها للكادر الوظيفي بالوحدة وللجامعة ككل سعياً لتطوير أداء العاملين ومدراء الجودة بالوحدات ولتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة معرفتهم.
- ز. تصميم وتنفيذ الأدلة الإرشادية للجودة وتطبيقها وتحقيق الاعتماد والتقييم الذاتي لكافة عمليات تنفيذ الجودة.
- ح. متابعة وتقييم أداء العاملين بالوحدة ومدى تطابق أدائهم مع معايير الجودة ورفع التقارير إلى الجهات الأعلى.
- ط. إقامة الندوات والمؤتمرات ومعارض الكتب الخاصة بالجودة وشاملة لاحتياجات المهتمين بمجال الجودة.
- ي. دراسة وتحديد كافة الاحتياجات والموارد اللازمة لتطبيق الجودة والعمل على توفيرها قدر المستطاع.
- ك. متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية بالجامعة مع متابعة تنفيذ كافة القرارات الصادرة والمتعلقة بالخطة.
- ويتضح مما سبق، وفي ضوء ما تم عرضه من أهمية عمل مديري مكاتب الجودة كأداة للتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين بها وبينها وبين البيئة الخارجية، أصبح تدريب وتطوير مديري وحدات الجودة حاجة ملحة وضرورية خاصة في ظل التحولات والتغيرات العالمية المتسارعة التي نعيشها اليوم، فالإدارة المعاصرة لم تعد كسابقتها مجرد إدارة نظم ولوائح وقوانين وقرارات وأمر ونهي، إنما أصبحت إدارة بالتفاهم والمشاركة والأخذ بالرأي الآخر وتبادل الأفكار والمعارف بين كافة أعضائها، وبالتالي برزت أدوار جديدة لمديري وحدات الجودة تتطلب توافر قدر من المهارات والكفاءات بالإضافة لقدر كبير من المعرفة والعلم والتفوق والثقة بالنفس، ومواكبة التغيير الذي أصبح الثابت الوحيد في عصرنا الحالي، فالقيادة والإدارة في ظل مفهوم الجودة الشاملة تغير ليصبح من أبرز متطلباته التفكير المستمر وأدوار متعددة واستراتيجيات عمل للتحسين والتطوير المستمر والشامل، ولكي يتمكن مديري وحدات الجودة من مواكبة التغيير الحاصل في مجال عملهم أصبح لازماً أن يواكب تغيير في تدريبهم وتمييزهم بما يتناسب مع الأدوار المستقبلية الجديدة المفروضة عليهم وأن يكتسبوا العديد من الكفايات والمهارات التي تمكنهم من القيام بهذه الأدوار والمهام بكفاءة وفاعلية عالية.**
- تاسعاً: التصور المقترح لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية باستخدام الحقايب التدريبية:**

في ضوء ماتم عرضه في الإطار النظري وماتناولوه من كتابات وأدبيات سابقة، وكذلك ما أسفرت عنه نتائج الدراسات النظرية والميدانية لواقع نظام تدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية من وصف وتحليل، واتساقاً مع منهجية البحث المتبعة، يتم في هذا الجزء من البحث تناول عدة بدائل مقترحة لتطوير هذا النظام، ومن خلال عرضها سيتم الموازنة بين هذه البدائل للتوصل إلى البديل الأمثل الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات الجامعات الليبية. وبناء على ذلك سيكون هذا كالتالي:

1. **أسباب اختيار الحقايب التدريبية كاتجاه لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية: ومن هذه الأسباب أن:**
- أ. يتناسب مع الظروف التي تمر بها البلاد حالياً من سوء الظروف الأمنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتي كان لها أثر على التعليم الجامعي في كل جوانبه وخاصة فيما يتعلق بالمباني والتي دمر معظمها بسبب انتشار السلاح، وإغلاق العديد من الجامعات الليبية وعدم انتظام الدراسة فيها، وصعوبة الانتقال داخل المدن وخارجها مما يحول دون تنفيذ

يحتاجونه من مهارات وقدرات وجدارات وخبرات تمكنهم من الأداء المتميز لأدوارهم الحالية والمتوقعة منهم مستقبلاً، سواء أكانت المهارات المتعلقة بإدارة المشروعات وتخطيطها والمساهمة في تنفيذها مع فرق العمل التي يكونوا قادرين على قيادتها والسعي لتوفير التمويل لهذه المشاريع من خلال استغلال الموارد والإمكانات المتاحة والقدرة على تقويم هذا المشروع، بالإضافة لمهارات تجميع المعرفة وتبويبها وتنظيمها وتوزيعها وإدارتها والاستفادة منها في الجامعة، وكذلك مهارات ليكونوا قادة رياديين في الجامعة ويمكنون القدرات على استغلال الموارد لمواجهة المخاطرة والعمل على الإبداع والابتكار في عملهم لتحقيق التميز للجامعة أمام نظائرها وغيرها من الاتجاهات الإدارية.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستعانة بعدة أساليب علمية منها على سبيل المثال والتي يمكن الاعتماد عليها: استمارات الاستبيان، أسلوب الملاحظة المباشرة في العمل، اللجان الاستشارية، أسلوب المقابلات الشخصية مع مديري وحدات الجودة، تحليل تقارير الأداء لمديري وحدات الجودة وغيرها.

(2) تصميم البرنامج التدريبي المقترح باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية: بعد الحصول على المعلومات والبيانات حول الاحتياجات التدريبية لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية، تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي المقترح والتي تمر بعدة خطوات وهي:

(أ) اختيار الأشخاص المرشحين لإعداد الحقبة التدريبية: حيث يتم تحديد الأشخاص من ذوي الكفاءات والخبرة في إعداد الحقائق التدريبية، ويملكون كافة المهارات والقدرات التي تمكنهم من القيام بمهمة الإعداد، وقد يكونون من داخل الجامعات الليبية أو من مؤسسات أخرى ذات الاختصاص في هذا المجال، أو يكونوا خبراء ومختصين من خارج البلاد، أو يتم أشراك بعض الخبرات المحلية والإقليمية والدولية في عملية إعداد الحقبة التدريبية ولتحقيق أكبر قدر من الفائدة.

(ب) تصميم إطار مرجعي كمقترح للحقبة التدريبية: وفي هذه الخطوة يتم وضع تصور مقترح لما سيكون عليه الحقبة التدريبية وما الذي يريده المسؤولين من معدوا الحقائق التدريبية، على أن يكون هذا الإطار المرجعي منظم ومحدد وواضح وموثق من الجهات المختصة ويمكن الرجوع إليه متى كانت هناك حاجة لذلك، على أن يحتوى الإطار المرجعي على المعلومات والبيانات التالية: (تصور لعنوان الحقبة، المستهدفين من التدريب، تحديد بداية الفترة الزمنية لأعداد الحقبة وموعد الانتهاء، تكلفة الأعداد، الفترة الزمنية لتنفيذ الحقبة التدريبية، تصور لمحتوى الحقبة، تقويم الحقبة، وأساليب التقويم).....، وما إلى ذلك من البيانات التي ترى الجهة المسؤولة ضرورة تضمينها في الإطار المرجعي.

(ج) تحديد المحتوى التدريبي للحقبة: حيث تعتبر الخطوة الأولى لأعداد المحتوى التدريبي هي قيام معدوا الحقائق التدريبية بتسخير كافة إمكانياتهم ومهاراتهم للتركيز في كل هدف من أهداف البرنامج التدريبي وكذلك الاحتياجات التدريبية السابق تحديدها فالمرحلة السابقة وترجمة كل ذلك إلى محتوى تدريبي يتلاءم معها بدقة متناهية، بحيث يقوم المعد للحقبة التدريبية بتحديد المحتوى التدريبي ومفرداته والعناصر الرئيسية والفرعية لهذا المحتوى، مع ضرورة التركيز على مهامهم وأدوارهم الحالية والمستقبلية في مجال عملهم على أن يُراعى عامل التشويق والإثارة والدقة والحدثة للمفاهيم العلمية للرفع من مستوى كفاءة وأداء المتدربين وفقاً للتطورات الحديثة عند إعداد المحتوى، مع مراعاة لتحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والممارسات التطبيقية في المحتوى التدريبي.

(د) تحديد الوسائل والأساليب التدريبية: والتي تتناسب وقدرات ومهارات مديري وحدات الجودة كمتدربين، وأن تتضمن الحقبة

والمساعدون، وللمدربين دور بارز في العملية التدريبية وبالتالي لابد أن يكونوا ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة والمعرفة والمهارة لتنفيذ العملية التدريبية لتدريب مديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية، مع ضرورة وجود قائمة بالشروط الواجب توفرها في المدربين لتنفيذ هذا البديل، أما المتدربين لابد أن يكون لهم دور ومشاركة فعالة في تحديد احتياجاتهم وتخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية وفي كافة خطوات ومراحل العملية التدريبية حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، وبالتالي تتكون العناصر البشرية المكونة للنظام التدريبي المقترح مما يلي:

(أ) المدربين: يتطلب هذا البديل مدربين يمتلكون ما يلي:

- (1) الخبرة العميقة في عملية التدريب ولديهم معرفة كافية بمجال الجودة في إطارها المحلي والعالمي وكيفية التدريب على الوفاء بمعايير الجودة بالجامعات الليبية.
 - (2) قدرات ومهارات تمكنهم من التعامل مع تقنيات ووسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوظيفها كوسائل تدريبية لمساعدة مديري وحدات الجودة على تحقيق أهداف العملية التدريبية.
 - (3) قدرات ومهارات إبداعية تجعلهم قادرين على التفكير في كل ما هو جديد في مجال الجودة والتدريب والأخذ بكل ما هو مناسب للارتقاء بأداء مديري وحدات الجودة من خلال العملية التدريبية.
- (ب) المتدربين:** ويتضمن هذا العنصر ما يلي:

- (1) إعطاء فرصة التدريب لعدد كبير من مديري وحدات الجودة من خلال التدريب الذاتي، وما يوفره من تدريب بدون مساعدة أحد، فما تحويه الحقبة التدريبية من أدلة وتعليمات تتعلق باستخدامها تعتبر وسيطاً ذاتياً للتدريب.
 - (2) التركيز في تقنيات الحقائق التدريبية على المتدرب أكثر من المدرب وذلك لأن عملية استخدامها تتم على أساس ذاتي من قبل المتدرب نفسه.
 - (3) الحرية لمديري وحدات الجودة في اختيار الأنشطة والخبرات التدريبية المتنوعة والمتعددة بما يتناسب مع إمكانياتهم وميولهم وقدراتهم وحاجاتهم الفعلية.
- (3) العناصر المادية المكونة للنظام التدريبي المقترح:** وهي كافة الظروف والإمكانات المادية التي تساعد في تنفيذ النظام التدريبي المقترح، وهي تتمثل فيما يلي:
- (أ) المواد والخبرات والنشاطات والأساليب والوسائل التدريبية المتنوعة والمتعددة والمتطورة والمتصلة بموضوع التدريب والمتوفرة في كل حقبة تدريبية، والتي تأتي في أشكال عدة منها:** المواد المطبوعة كالكتب والأشرطة والتسجيلات التلفزيونية والشرائح الناطقة والأفلام السينمائية والشفافيات، وملصقات واختبار الحالة وتمثيل الأدوار ونماذج معينات،....، وغيرها من الوسائط والتقنيات التدريبية الحديثة والتي تمكن المتدربين من تحقيق التدريب الذاتي.

(ب) تصميم استمارات الاستبيانات وكافة الأدوات الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري وحدات الجودة عند إعداد الحقائق التدريبية.

(ج) الأدلة وما تحتويه من إرشادات وتعليمات تساعد المتدربين على فهم محتويات الحقبة التدريبية وزيادة القدرة على التعامل معها وبالتالي تتحقق أهداف النظام التدريبي.

ب. العمليات: وتتضمن ما يلي:

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب الجودة: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري وحدات الجودة ما هي إلا تقدير لما

(ز) عدد من المصادر والمراجع التي يمكن أن تساعد المتدرب في فهم المحتوى التدريبي متى كان في حاجة إلى ذلك.

(ح) الاختبار البعدي ليتمكن المتدربين من مديري وحدات الجودة بعد الانتهاء من دراسة الحقبة التدريبية لتقويم وقياس مدى ما حققوه من أهداف تدريبية، وبالتالي يستطيع كل متدرب معرفة مستوى الأداء الذي حققه وهل هو في حاجة لإعادة التدريب في جزء معين أو أكثر من جزء في الحقبة التدريبية لزيادة مستوى الأداء حتى يصل إلى المستوى المطلوب.

3. **تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح:** وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما خطط له في البرنامج التدريبي المقترح، ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية ضرورة توفر معدوا حقائق تدريبية ممن يملكون الكفاءات والقدرات العالية في مجال التدريب عامة وفي مجال الحقائق التدريبية على وجه الخصوص، ويملكون قدرات عالية للتعامل مع المتدربين واستقبال الاستفسارات في أي وقت متى كان المتدربين في حاجة إلى ذلك، وكذلك قدرة عالية على تنظيم البرنامج بكافة محتوياته وخطواته ويمكن تقسيم هذه العملية إلى ما يلي:

1. **تقويم البرنامج التدريبي المقترح باستخدام تقنيات الحقائق**

التدريبية: يحدد تقويم البرنامج التدريبي المقترح مدى فاعلية هذا البرنامج في تحقيق الهدف من الحقبة التدريبية ومدى التميز الحاصل في أداء المتدربين، وإبراز نواحي القوة لدعمها ونواحي القصور للتغلب عليها عند إعادة التدريب في مرة قادمة، وذلك بهدف زيادة فاعلية البرنامج التدريبي باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية، وتتم عملية التقويم لهذا البرنامج المقترح من خلال ما يلي:

أ. إعداد عدد من الاختبارات التقويمية قبل البدء في تنفيذ البرنامج وتتعدد مسمياتها كاختبارات قبلية، أولية، أو تحضيرية، والتي يتعرف المتدرب من خلالها على إمكاناته وقدراته وما هي جوانب القصور لديه ومدى نجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يتعرف على نقطة الانطلاق في تنفيذ الحقبة التدريبية.

ب. يقوم معدوا الحقبة التدريبية بتخصيص جزء من الوقت في نهاية كل وحدة أو جلسة تدريبية لعملية التقويم وذلك بغرض ضمان الحصول على التقويم المستمر للبرنامج التدريبي، ومدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والاطمئنان لحصول المتدربين على المعلومات، واكتساب المهارات والقدرات التي تحقق احتياجاتهم الفعلية.

ج. ويتم اعتماد معدوا الحقبة التدريبية على عدد من الأساليب والأدوات التقويمية كالملاحظة، والاستبيانات، وقوائم المراجعة، والاختبارات، والتقويم الحر والذي من خلاله تترك للمتدرب حرية اختيار أسلوب التقويم الذي يتلاءم مع إمكانياته وظروفه وقدراته، والمناقشات الجماعية والتي بالإمكان تحديد مواعيدها قبل بدء التطبيق سواء في أماكن يسبق الاتفاق على اللقاء فيها، أو من خلال الوسائل الإلكترونية للاجتماعات عبر شبكة المعلومات العالمية.

د. بعد الانتهاء من دراسة الحقبة التدريبية وكل الجلسات أو الوحدات التدريبية تأتي مرحلة التقويم النهائي أو الشامل، والذي يشمل تقويم البرنامج بالكامل من حيث (الغلاف والعنوان والدليل الإرشادي ومدة البرنامج والوسائل والأساليب التدريبية والأنشطة وتوزيع المواد التدريبية والجلسات أو الوحدات التدريبية ومدى ارتباط الموضوعات بحاجات المتدربين ومدى تغطية الموضوعات التي يرى المتدرب أنه في حاجة إليها)، وبالتالي يتم التأكد من مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المحددة مسبقاً ومدى الفائدة التي حققها المتدربين من مديري وحدات الجودة.

التدريبية على العديد من الأساليب التدريبية والتي يمكن للمتدربين اللجوء لما يناسبهم منها ليحقق أهداف العملية التدريبية، بحيث يتضمن المحتوى التدريبي أساليب ووسائل تدريبية متعددة ومتنوعة ومواكبة لكل جديد في هذا المجال سواء من أفلام أو أشرطة أو شرائح أو أسطوانات صوتية ومرئية... وغيرها، بحيث يختار المتدرب ما يناسبه منها وأن تحتوى على معينات ونماذج تسهل عليهم فهم المحتوى التدريبي واستيعابه.

(هـ) التنوع والتعدد في الأنشطة التدريبية المساعدة: بحيث تشمل الحقبة على أكثر من نشاط تدريبي يتلاءم مع إمكانيات واحتياجات كل متدرب وقدراته، ومن الأنشطة التدريبية التي يمكن استخدامها في الحقائق التدريبية: دراسة الحالة والتي تقدم مكتوبة ومرافق معها بعض التفاصيل لتسهيل على المتدرب فهمها واقتراح حلول لها، وتمثيل الأدوار في حال كان التدريب وفقاً لهذا النظام سيتم في مجموعات، وكذلك أسلوب المباريات الإدارية، وأسلوب العصف الذهني وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحتوى التدريبي وأهداف البرنامج واحتياجات المتدربين.

وتحتوى الحقبة التدريبية لمديري مكاتب الجودة على المكونات التالية:

(أ) غلاف الحقبة التدريبية والذي يتضمن عنوان للحقبة وأسم الجهة المسؤولة التي أصدرت الحقبة وعنوانها، أسم / أسماء معدوا الحقبة، تاريخ إعدادها، والجهة المشرفة على الأعداد أن وجدت.

مثال لغلاف الحقبة: وزارة التعليم - جامعة عمر المختار / البيضاء - مكتب ضمان الجودة بالجامعة - حقبة تدريبية لتطوير أداء مديري مكاتب الجودة

- بكليات جامعة عمر المختار / درنة - إعداد: - للعام الدراسي : 2017/2018 - تحت إشراف مركز ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي

(ب) فهرس لمحتويات الحقبة التدريبية: فيعد الانتهاء من كتابة محتويات الحقبة وترقيم صفحاتها، يتم إعداد فهرس لهذه المحتويات الرئيسية والفرعية وتوضيح للصفحات لكل عنوان حتى يسهل على مديري وحدات الجودة الرجوع إليها بسهولة.

(ج) مقدمة مختصرة للحقبة التدريبية: بحيث تتضمن المقدمة للحقبة التدريبية معلومات مختصرة مثلاً عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واهتماماتها في الجودة والتدريب وجامعة عمر المختار ووحدة ضمان الجودة بها، وبيانات ومعلومات حول البرنامج وأهدافه المراد تحقيقها باختصار مع بيان للفئة المستهدفة بالتدريب على الحقبة.

(د) الاختبار القبلي أو الأولي لغرض تحديد مدى حاجة مديري وحدات الجودة كمتدربين للحقبة التدريبية وبالتالي يكون المتدرب بعد ذلك قادر على تحديد نقطة البدء في التدريب بما يتناسب مع احتياجاته وقدراته وإمكانياته.

(هـ) وسائل ووسائل تدريبية متنوعة ومتعددة بحيث تتلاءم مع الفروق الفردية بين المتدربين ويختار كل متدرب ما يتلاءم معه من وسائل تدريبية تتناسب مع قدراته وإمكانياته وتكون في شكل مواد مطبوعة ومسموعة وأشرطة فيديو وأسطوانات كمبيوتر ونماذج ومعينات.

(و) دليل إرشادي يحتوى على تعليمات وتوجيهات ومقترحات لكيفية استخدام الحقبة والتعامل معها، وهذه الإرشادات تعطى للمتدرب الخطوط العريضة للسير خطوة خطوة لتنفيذ الحقبة التدريبية وهي بمثابة ضابط للمتدرب لضمان تنفيذه للحقبة وفقاً للأهداف الموضوعية وكذلك ضمن الزمن المحدد للتنفيذ، وكذلك تيسر على المتدرب استخدام الوسائل والأساليب التدريبية وكيفية التعامل مع النشاطات التدريبية المتضمنة في الحقبة.

- ينتج عنه ضعف في التصميم والتنفيذ والتقييم وقياس أثر البرنامج التدريبي على المتدربين.
- هـ. ضعف وعي المتدربين من مديري وحدات الجودة بأهمية البرامج التدريبية ودورها في رفع وتحسين مستوى أدائهم في ممارسة أعمالهم، والاعتقاد السائد لديهم بعدم أهمية التدريب عموماً وأنه ينتهي بانتهاء الفترة الزمنية للتدريب الذي ينتج عنه ضعف اهتمامهم بالبرامج التدريبية سواء باستخدام الحقائق التدريبية أم غير ذلك وبالتالي لا تتحقق الأهداف المرجوة من هذه البرامج.
- و. ندرة وجود خبراء ومتخصصين بالجامعات الليبية في البرامج التدريبية باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية وخاصة ما يتعلق بإعداد الحقائق التدريبية، مما يجعل تكاليف هذه البرامج عالية نتيجة للاستعانة بالخبراء من الخارج.
- ز. غياب قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية تتضمن كافة بياناتهم من أسماهم وأعمارهم و..... وغير ذلك، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مما يعيق تطبيق الكثير من البرامج التدريبية لمعرفة المستهدفين من عقد هذه البرامج.
- ح. قلة خبرة ودراسة القائمين على تقييم البرامج التدريبية باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية وغيرها في عدم استخدام الوسائل والأساليب التقييمية الحديثة والمتطورة.
- ط. النظر إلى وظيفة مديري وحدات الجودة على اعتبار أنها وظيفة تشريفية وذات مردود مالي مرتفع، وهذا ما أدى إلى إهمال محاولاتهم للارتقاء بمستوى أدائهم.
- ي. التحيز وعدم الموضوعية في التقارير الصادرة عن المسؤولين والمدرسين حول أداء مديري وحدات الجودة أثناء التدريب أو بعد الانتهاء من التدريب وفي عملهم، حيث تقوم هذه تقارير على التحيز لبعض المتدربين بسبب العلاقات الشخصية والبعد عن الدقة والموضوعية، وهذا ما نتج عنه ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية.

عاشراً: النتائج والتوصيات: والتي يمكن عرضها كالتالي:

1. النتائج: تم التوصل من خلال إطارها النظري وما تم عرضه حول تدريب مديري مكاتب الجودة باستخدام اتجاه الحقائق التدريبية للنتائج التالية:
- أ. أن التدريب باستخدام الحقائق التدريبية يعتبر من أهم الاتجاهات التدريبية المعاصرة والذي يتجاوز جميعها لتدريب مديري مكاتب الجودة بالجامعات ويمكنهم من خلاله اكتساب الكفايات والجدارات المتميزة والرفع من مستوى أدائهم في ضوء التغيرات العالمية الحاصلة في مجال عملهم.
- ب. أن الاهتمام بالوحدات، والمكاتب، والمراكز الخاصة بالتدريب على مستوى الجامعات الليبية، وذلك من خلال العمل على تصميم حقائق تدريبية في كثير من مجالات عمل جميع العاملين في الجامعة، ومن بينهم مديري مكاتب الجودة، يسهل عملية تحقيق التدريب بالحقائق التدريبية على أرض الواقع.
- ج. أن دعم هذه الوحدات والمكاتب والمراكز للتدريب بالعناصر البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية من مدرسين ومشرفين وإداريين وفنيين وتأهيلهم وتدريبهم كفريق متكامل يحقق نجاح البرنامج التدريبي باستخدام الحقائق التدريبية.
- د. أن عقد اجتماعات ومؤتمرات دورية للتعريف والتوعية بهذا الاتجاه التدريبي المعاصر وهو التدريب باستخدام الحقائق التدريبية وبحضور عدد من الخبراء بهذا

تقويم البرنامج التدريبي ومتابعته بعد انتهاء البرنامج أي قياس مدى الأثر الذي تركه التدريب على مديري وحدات الجودة كمتدربين وما اكتسبوه من مهارات وقدرات وجدارات وخبرات، وهذا التقييم يتم بعد مرور فترة زمنية على تنفيذ البرنامج قد تكون المدة ستة أشهر بحيث يتم إعادة تقويم البرنامج للتأكد من مدى نجاحه ودرجة الفائدة التي حققها المتدربين في بيئة عملهم.

ج. مخرجات النظام التدريبي المقترح باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية: يتم من خلال هذا البديل التدريبي المقترح لمديري وحدات الجودة باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية تحقيق المخرجات التالية:

1. اكتساب مديري مكاتب الجودة مهارات التدريب والتعلم الذاتي وتطوير أدائهم من خلال برامج الحقائق التدريبية.
2. اكتساب مديري مكاتب الجودة مهارات استخدام التقنيات التكنولوجية المتقدمة التي تحتويها الحقائق التدريبية وتمكنهم من التعامل مع أي منها.
3. ارتفاع مستوى رضا مديري مكاتب الجودة في عملهم وكذلك تحسن قبولهم للتدريب وزيادة قناعتهم بضرورته في مجال عملهم للرفع من مستوى أدائهم.
4. تدريب أعداد كبيرة من مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية دون التقيد بظروف الزمان والمكان.
5. تفعيل وحدات التدريب بالجامعات الليبية لوضع خطط مستقبلية لأعداد الحقائق التدريبية وبشكل يتناسب ويتلاءم مع احتياجات مديري مكاتب الجودة المتطورة والمتميزة وفقاً للمستجدات في مجال عملهم، وتكون متاحة على نطاق واسع مع سهولة التعامل معها واستخدامها وتصميم مواقع إلكترونية تحتوي على مثل هذه الحقائق التدريبية لنشر ثقافة التدريب الذاتي لمديري وحدات الجودة في أي وقت ومن أي مكان.
6. المساهمة بشكل مباشر في تأهيل الجامعات الليبية نحو الاعتماد.
7. زيادة مستوى أداء الكوادر البشرية في مجال الجودة والاعتماد بالجامعات الليبية.

3. معوقات تطبيق النظام التدريبي المقترح باستخدام تقنيات الحقائق التدريبية لمديري مكاتب الجودة بما يتلاءم مع بيئة الجامعات الليبية: لتطبيق هذا النظام التدريبي المقترح هناك الكثير من العقبات والمعوقات التي قد تعرقل تنفيذه وضمان نجاح استمراريته، ومنها:

- أ. قلة الموارد والإمكانات المالية التي تخصصها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبرامج التدريبية لمديري وحدات الجودة مما يعرقل تنفيذ النظام التدريبي المقترح.
- ب. ضعف البنية التحتية التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب ما تمر به البلاد من ظروف الحرب التي دمرت الكثير من الجامعات، وهذا يعرقل تطبيق هذا النظام التدريبي المقترح.
- ج. المركزية الشديدة في إدارة وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتحكمها في التفاصيل الدقيقة في هذه البرامج، ولا تعطي للجهات التنفيذية نوع من الحرية في إدارة هذه البرامج، مما يقلل من مرونتها وقابليتها للتغيير أو التعديل أو التطوير وبالتالي تأتي هذه البرامج التدريبية هزيلة ولا تحقق أهدافها المرجوة وهذا بالضرورة ممكن ألا ينتج عن تغييرات واضحة في أداء مديري وحدات الجودة بالجامعات.
- د. قلة الوعي لدى المسؤولين والمدرسين بأهمية البرامج التدريبية باستخدام الحقائق التدريبية وإفقارهم للمعلومات والمعارف فيما يتعلق بالاتجاهات التدريبية المعاصرة، الأمر الذي يؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بطريقة علمية مما

التدريبي المقترح، مع وضع مواصفات وخصائص للمشاركين في البرامج التدريبية من مديري وحدات الجودة وشروط لاختيارهم. ز. الاستعانة بخبرات أقليمية ودولية لإجراء عملية التقييم عند تطبيق النظام التدريبي المقترح والتركيز على استخدام الوسائل التقييمية المتطورة والمتقدمة لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق هذا النظام التدريبي لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية.

ح. إبراز قيمة وأهمية وظيفة مدير وحدة الجودة بالجامعات الليبية- من خلال تصميم بطاقة وصف وظيفي له، أسوةً بالقيادات الأكاديمية الأخرى، وحضوره مجالس الكليات والجامعة، وجميع اللجان ذات الصلة والتي يمكن من خلالها تيسير مهمته في نشر ثقافة الجودة بالجامعات وتيسير الممارسات المرتبطة بالجودة والتأهيل للاعتماد.

ط. وضع معايير موضوعية يتم على أساسها تقييم مديري وحدات الجودة من قبل رؤسائهم كمتدربين بعد حضور البرامج التدريبية لمعرفة أثر التدريب عليهم والتعرف على مدى إشباع وتلبية احتياجاتهم التدريبية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

1. تريسي، وليم(2003): **تصميم نظم التدريب والتطوير**، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
2. الخازندار، جمال الدين(2007)، **دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. الخليفات، عصام عطا الله حسين(2010)، **تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. دربي، فدوى فرحات (2013): "واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي"، **مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية**، ع(1)، المجلد الثاني عشر، 5-16.
5. السكارنة، بلال خلف (2009)، **التدريب الإداري**، دار وائل، عمان.
6. السكارنة، بلال خلف (2011)، **اتجاهات حديثة في التدريب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
7. سميث، مارشال غولد(2006): **التدريب للقيادات**، ترجمة: سيف عبد العزيز السيف، معهد الإدارة العامة، الرياض.
8. الشيراوي، عادل(1995): **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: TQM**، الشركة العربية للأعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
9. شحاته، حسن والنجار، زينب وحامد، عمار(2003)، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
10. الطعاني، حسن (2002): **التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها**، دار الشروق، عمان، الأردن.
11. الطعاني، حسن أحمد(2010)، **التدريب الإداري المعاصر**، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
12. العاجز، فؤاد علي (2009)، **تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين**، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)**، م(17)، ع(2).
13. العزاوي، نجم (2009)، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عطا الله، حمدي كمال (2012)، **مراكز ووحدات ضمان الجودة والاعتماد ودورها في تطوير التعليم في مصر**، على الموقع : WWW.Alazhar.edu.ps.
15. عبد المنعم، محمد عثمان(2006)، **التقييم في التعليم العالي**، إصدارات وزارة التعليم العالي في السودان، الخرطوم.
16. عبد المؤمن، علي معمر(2004)، "استخدام معايير الجودة الشاملة في تطوير برامج التعليم الجامعي في الجامعات الليبية"، **بحث مقدم**

المجال التدريبي يؤدي لنشر ثقافة التدريب الذاتي بين مديري مكاتب الجودة كمتدربين.

ه. أنعداد وتوفير حقائب تدريبية متطورة ومواكبة لكل جديد في مجال عمل مديري مكاتب الجودة وبشكل مستمر يؤدى لاستيعاب أعداد كبيرة منهم وضمان تدريبهم بدون التقيد بقيود الزمان والمكان.

و. أن استقطاب كفاءات متخصصة في التدريب باستخدام الحقائب التدريبية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي من خلال منح مكافآت مالية وتخصيص كافة الامتيازات والإمكانات يوفر الكثير من الأنفاق عليها.

ز. أن عقد لقاءات واجتماعات دورية ومستمرة بين المدربين والخبراء وأساتذة الجامعات المحليين أو من خارج البلاد والمختصين في إعداد الحقائب التدريبية وقيام حوارات ومناقشات حول هذا الاتجاه التدريبي المعاصر يؤدي للاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم القيمة وبالتالي ينتج عن ذلك مدربين وخبراء جدد يملكون خبرة كافية لأعداد الحقائب التدريبية لمديري مكاتب الجودة وكافة العاملين بالجامعات الليبية وعلى صعيد كل المستويات مستقبلاً.

ح. أن العمل على تشكيل فريق عمل يضم مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التدريب وخاصة باستخدام الحقائب التدريبية في وزارة التعليم يؤدي لتبادل الخبرات والأفكار بينهم والتعرف على كل جديد في هذا المجال.

2. التوصيات: وتوصي الدراسة الحالية بمايلي:

- أ. قيام وزارة التعليم بزيادة المخصصات والميزانيات المالية التي تخصصها للبرامج التدريبية في الميزانية العامة للتعليم من خلال التعديل في المخصصات السابقة وصودر قرار جديد يحدد المخصصات المالية للبرامج التدريبية المستحدثة، مع ضرورة قيام الجامعات بالتركيز على مصادر التمويل الذاتي واستثمار الموارد المتاحة لديها لتغطية مصاريف مثل هذه البرامج التدريبية.
- ب. العمل على تطوير البنية التحتية والتكنولوجية بالجامعات من خلال تعاون وزارة التعليم مع شركات عالمية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بصيانة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للجامعات الليبية، مع ضرورة التركيز على الاستفادة من الموارد التكنولوجية المتاحة من أجهزة ومعدات واستغلالها في تطبيق النظام التدريبي.
- ج. الانتقال من نظام المركزية في إدارة العملية التدريبية إلى نظام اللامركزية والذي يسمح بنقل السلطات والصلاحيات إلى الخبراء والمختصين في مجال التدريب بالجامعات ومنحهم المرونة لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التدريبية وتطبيق النظام التدريبي المقترح بكل سهولة.
- د. التوسع في عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل لنشر ثقافة التدريب لدى المسؤولين والمدربين والمتدربين من مديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية، مع العمل على عقد ندوات وورش عمل خاصة للتعريف بالاتجاهات التدريبية المعاصرة ومن بينها التدريب باستخدام تقنيات الحقائب التدريبية.
- ه. التحفيز المادي والمعنوي لمديري مكاتب الجودة بالجامعات اللذين اجتازوا البرامج التدريبية بنجاح وذلك لزيادة دافعيتهم في الالتحاق بالبرامج التدريبية المستقبلية.
- و. إنشاء قاعدة بيانات لمديري مكاتب الجودة بالجامعات الليبية تكون شاملة لكافة بياناتهم (اسمائهم واعدادهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم وعدد الدورات التدريبية التي اجتازوها ومدتها، ونوع الدورات وكذلك أماكن سكنهم وأرقام هواتفهم) مما يساعد في تطبيق النظام

- ندوة التعليم العالي والتنمية في ليبيا، في الفترة من 26/ 28
أبريل 2004، ج(2)، طرابلس، المركز العالمي لدراسات الكتاب
الأخضر، 95-162.
17. فان دالين، ديو بولدي (1991): **مناهج البحث في العلوم السلوكية**،
مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
 18. ماهر، أحمد (2009)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية،
الإسكندرية، مصر.
 19. المبيض، عقلة و جردات، أسامة محمد (2001)، **التدريب الإداري
الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
 20. المعايطه، داوود محمود (2008): **دليل تصميم الحقيبة التدريبية**،
دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 21. مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي (2009)،
التقرير السنوي لمركز الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي،
مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، طرابلس.
 22. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007)، **معجم المصطلحات
الإدارية**، القاهرة، مصر.
 23. الناصر، علاء حاكم محسن (2013)، "معوقات تطبيق (TQM) في
كليات ومعاهد جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء وحدات ضمان
الجودة وتقويم الأداء"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم
الجامعي**، العدد (12)، المجلد السادس، 165-183.
 24. نصر الله، حنا (1997)، **متطلبات التدريب والتنمية البشرية، من
وقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب**، المنعقدة في
عمان في الفترة من 2-4 مارس 1997، القاهرة، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية، ص ص 104-119.
 25. نصر، جمال وهبة (2007): **العملية التدريبية ودورها في تنمية
العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، أوراق ندوة آفاق
جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية**، المنعقدة في
عمان، في الفترة من 2-4 مارس 1997، القاهرة، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية.
 26. الياور، عفاف صلاح حمدي (2005): **التدريب التربوي في ضوء
التحولات المعاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المراجع الأجنبية:**

1. Collins, Mary.,(1996): **personnel training and development** , prentice hallinc ,New York.
2. Jacobson, Willow and others ,(2002): "Examining Training in Large municipalities: Linking Individual and Organizational Training needs, **Public personnel management**, Vol (31), pp. 481-498.
3. Mehndiratta, Mamta.,(2000): **Dictionary Of Education**, Kspapeba , CKS, New Delhi.
4. National Quality Council(2010): **Design Model for Streamlined Training Package Material**, Australia, TVET, p6. Available: <http://WWW.nssc.natese.gov.au>.
5. Najafabadi,Hossein N. (2008) " Total Quality Management in Higher Education (Case Study : Coordinators Quality in at University College of Broas)", **Unpublished Master Dissertation**, University College of Broas, Instition for Engineering School.
6. University Of Oregon , Available: <http://UOREGON.edu>.