

تطوير كفايات للمشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين

إعداد

د. جميل نشوان

وكالة غوث اللاجئين - غزة

Tel.08-2459702

E-mail: jammello2@hotmail.com

ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني

الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية

في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤

تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى وذلك للحصول على رضى المستهلك ، وذلك على يد العالم ديمنج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة ، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهرت منافس بين هذه التنظيمات الصناعية للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن ، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليم العام والجامعي للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع ، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جودة أفضل . ومن أهم المدخلات التربوية في نظام التعليم الجامعي هم المشرفين الأكاديميين الذين يعتمد عليهم بشكل أساسي تطبيق نظام الجودة الشاملة في نظام التعليم الجامعي للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي ويحوزون على ثقة المجتمع .

ومن هنا لا بد أن تتوفر في المشرفين الأكاديميين العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ وتطبيق هذا النهج الجديد ، وبالتالي فهم بحاجة إلى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات ليكونوا قادرين على تنفيذ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وهذا يحتم الاهتمام بالظروف العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمناخية والتكنولوجية لهم والتي تسهم في رفع روحهم المعنوية وتحقيق الرضى الوظيفي .

لذلك جاء هذا البحث النظري ليجيب عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين ؟

وينبثق من هذا السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ؟
- ٢- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي الجامعي ؟
- ٣- ما مدي ملائمة النظام التعليمي الجامعي في جامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة ؟
- ٤- ما هي كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف البحث :

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف علي الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم .
- ٢- التعرف علي متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليم الجامعي .
- ٣- التعرف علي ملامحة النظام التعليمي لجامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة .
- ٤- التعرف علي كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
- ٥- وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث فيما يلي :

- ١- اقتراح تصور لتحسين ممارسات المشرفين الأكاديميين لتتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- توضيح مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي .
- ٣- إفادة صانعي القرارات بالجامعات الفلسطينية وخاصة جامعة القدس المفتوحة في تدريب المشرفين الأكاديميين علي كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية .

منهجية البحث :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي ، ومميزاته وأهدافه وواقع الجامعات الفلسطينية لإمكانية تطبيقه من خلال تصور مقترح لتحسين كفايات المشرفين الأكاديميين الذين يعتبرون من أهم مدخلات النظام التعليمي الجامعي، وذلك من أجل الحصول علي أهم مخرج للنظام التعليمي الجامعي وهم طلاب الجامعات الفلسطينية . وللإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث الجانب الوصفي النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والنجاحات التي حققتها في المنظمات التعليمية للاستفادة منها في تطوير وتحسين التعليم الجامعي الفلسطيني.

خطة البحث :

اعتمد الباحث في خطته لبحث في هذه الموضوع علي تقسيم البحث إلي خمسة محاور نظرية هي:

- ١- مفهوم الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة فيها .
- ٢- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها .
- ٣- مدي ملائمة إدارة الجودة الشاملة للنظام التعليم الجامعي .
- ٤- كفايات المشرفين الأكاديميين في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
- ٥- تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة .

أولاً : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة :

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء علي التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري ، وبالتالي تتركز الجودة علي التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال ، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها " مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلي أحسن

منها " (Barton,Joan,1991) ، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه ، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواءهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة .

أما مفهوم الجودة في التعليم فهو يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها ، " وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم و تدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية صياغتها فيأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع " (الرشيد : ١٩٩٥ : ٤) ، وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلي إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها ابال قدر الكاف لخدمة عملية التعلم ، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب " إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية " (أبو ملوح : ٢٠٠١) ، وهذا يتطلب تحول كبير في دور المؤسسة التعليمية و المعلم والم شرف الأكاديمي ، بحيث يعمل علي توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب علي التعلم الذاتي والتعاوني ، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم عن البعد التي تنتهجها الجامعات المفتوحة والتي تعتمد علي الطالب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم بمساعدة المشرف الأكاديمي .

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلي إحداث الجودة بمساعدة ديمينج (Deeming) الأمريكي الذي يسمي بأبو الجودة ، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين علي كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلي سلع ذات جودة عالية ، حيث تم بالفعل تسجيل أف ضلية للسلع اليابانية علي المنتجات الأمريكية ، وعندما سأل " ديمينج " عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال : إن الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لاشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلي جودة ممكنة " (النجار : ١٩٩٩ : ٧٣) ، بينما يري (Joblanski Joseph : 1994) أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أنيعمل إدارياً بشكل أفضل " ، بينما يري البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي " أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلي جودة المنتج " (شميث وفانجا : ١٩٩٧ : ٤٠) ، بينما يري آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي " مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع " (فيليب انكستون : ١٩٩٥ : ٣٨) ، ولقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد علي الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدي تحسن الأداء .

أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها " عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لمنظمة " (Hixon,J:1992 : 6-24) ، ويركز هذا التعريف علي مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم إلي النظر إلي كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلي تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفيق متطلبات الحياة العصرية . وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضمين أهمها

(الدراكة ، ٢٠٠٢) :

- ١- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات .
- ٢- الحرص علي استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة .
- ٣- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح مت أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلي تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول علي رضي المستفيدين من العملية التعليمية .
- ٤- الحرص علي حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة ، تكلفة الأخطاء ، عمليات التقييم سمعة المؤسسة .
- ٥- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والادافعة والتحفيز والإجراءات .

ومهما كانت التعريفات التي تعرضت إلي مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في العديد من المسلمات أهمها :

- ١- أن التركيز علي تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام .
- ٢- أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة واستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلي مجهود كبير ومدة للحكم علي مدي نجاحها في تحقيق الأهداف .
- ٣- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلي توفر قيادات فعالية قادرة علي الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد
- ٤- تحتاج إلي استخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط المثل للوصول للحل الامثل .
- ٥- تحتاج إلي تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني .
- ٦- تحتاج إلي المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلي أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول علي رضي المستهلك .
- ٧- تحتاج إلي توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ .

ولقد وضع "ديمنج" برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن ان يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي ، ويتكون هذا البرنامج من (١٤) نقطة وهي :

- ١- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة .
- ٢- تبني فلسفة جديدة للتطوير .
- ٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
- ٤- عدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط .
- ٥- منع الحاجة إلي التفتيش .
- ٦- الاهتمام بالتدريب المستمر .
- ٧- توفير قيادة ديمقراطية واعية .
- ٨- القضاء علي الخوف لدي القيادات .
- ٩- إلغاء الحواجز في الاتصالات .
- ١٠- منع الشعارات التي تركز علي الإنجازات والحقائق .
- ١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .

١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .

١٣ تطبيق برنامج التحسينات المستمرة .

١٤- التعرف علي جوانب العمل من خلال دورة ديمنج .

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ " لديمنج " لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية ، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي .

ثانياً :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمریکا واليابان والعديد مكن الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب علي مستوي تحسين المنتج وزيادة الطلب علي هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي ، أوجد مبرراً قويا وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول ، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات ، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة ، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبني إدارة الجودة الشاملة في أمريكا من (٧٨) مؤسسة عام ١٩٨٠ إلي (٢١٩٦) مؤسسة عام ١٩٩١م بالإضافة إلي الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازديادا مطردا ، ونظراً للنجاحات الهائلة التي حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة نيوتاون بولاية كاناتيك الأمريكية (Newton School in Connecticut) عام ١٩٩٠ بناء علي مفاهيم الجودة الشاملة لديمنج ، وكذلك تجربة مدينة ديترويت (Detroit) التعليمية عام ١٩٩٣م بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها ، ومدارس مت جيكومب الثانوية في مدينة ستিকা بولاية ألسكا (MT. Edgecumbe High School in Stica) عام ١٩٩٨م ، التي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما وطرق حياة لكل من الطلاب والمعلمين في الكثير من المدارس الأمريكية والأوروبية ،فإن هذا أوجد مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم .

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (الرشيد ، ١٤٢١هـ) :

- ١- ارتباط الجودة بالإنتاجية. ٢-ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
 - ٢- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث .
 - ٣- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم .
 - ٤- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية .
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء ولكنها تهدف إلي تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية .

أفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

في ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية للتعليم وهي :

- ١-ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .

- ٢- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- ٣- زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم .
- ٤- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ،
- ٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مه ما كلن حجمها ونوعها .
- ٦- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .
- ٧- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- ٨- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

هذه المهام والمميزات والمبررات والأهداف لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلي إحداث متطلبات أساسية لذي المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية ، ومن هذه المتطلبات :

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتد مون إلي ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لذي المؤسسات التربوية (مصطفى : ٢٠٠٢) .
- ٣- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجويد التربوي المطلوب .
- ٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوي الأداء .
- ٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .
- ٦- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتد مع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة (عقيلي : ٢٠٠١) .
- ٧- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
- ٨- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .
- ٩- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات .
- ١٠- المشاركة الحقيقية للجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة (عقيلي : مرجع سابق) .
- ١١- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية .

مهارات العاملين في مؤسسات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه (شميدث

وفانجا : ١٩٩٨) وهي :

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .
- تدعيم العمل الجماعي علي اعتبار أنه الأساس داخل التنظيمات .
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز العمال بفعالية .
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد ع لي دورة ديمنج لتد سين الأداء .
- حث الأفراد العاملين علي التعلم من الأخطاء .
- القدرة علي توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة .

أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بصورة عملية فتشمل (الرشيد:مرجع سابق) :

- ١- رسم سياسة الجودة الشاملة من الجامعة من حيث :
 - تحديد المسئول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها - تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة - تحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة - تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات - تحد يد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات .
- ٢- الإجراءات : وتشمل المهام التالية :
 - القدرة علي التسجيل - تقديم المشورة - تخطيط المنهج - عمليات التقييم - إعداد مواد التعليم - اخت يار وتعيين العاملين - تطوير العاملين .
- ٣- تعليمات العمل : يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة وقابلة للتطبيق .
- ٤- المراجعة : وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات .
- ٥- الإجراء التصحيحي : هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة .
- ٦- ISO 9002 الخطوات الإجرائية : وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو في الميدان التربوي ، وهو يعني مدي تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة مع المواصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلي وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل علي تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف ، ولقد تم تطوير نظام الايزو ٩٠٠٠ ليتوافق مع الميدان التربوي والتعليمي فظهر ما يسمي بالأيزو ٩٠٠٢ ، ويتضمن (١٩) بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلي خدمة تعليمية عالية وهي :

- مسؤولية الإدارة العليا- نظام الجودة - مراجعة العقود - ضبط الوثائق والبيانات - الشراء- التدقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو زلي أمره - تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب - ضبط ومراقبة العملية التعليمية - التفتيش والاختيار - ضبط وتقييم الطلاب - حالة التفتيش والاختبار - حالات عدم المطابقة - الإجراءات التصحيحية والوقاية - التناول والتخزين والحفظ والنقل - ضبط السجلات - المراجعة الداخلية للجودة - التدريب - الخدمة - الأساليب الإحصائية .

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم علي إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب الجراءة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي ، وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبعة الأساسية (The seven approach) ، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة ، وتتكون من (فيليب انكستون ، مرجع سابق) :

- ١- الاستراتيجية : Strategy : وهو أن يكون لدي القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (٣-٥) القادمة ، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك .
- ٢- الهياكل : Structure : ويعني إعادة هيكليّة المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك .
- ٣- النظام : System : ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام .
- ٤- العاملون : Staff : وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .
- ٦- Skills : المهارات : وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة .
- ٧- القيم المشتركة : وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .

ولو تمعنا في هذه المداخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي ، حيث يعتمد مفهوم النظم علي الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة واستخدام عمليات ملائمة من أجل الوصول إلي مخرجات مناسبة ، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلي إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لهذه المدخلات ، وهو بحاجة إلي استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم ، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل ، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر علي استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات ، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي وإيجاد ثقافة جديدة تحث علي التعلم المستمر والمتواصل وتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ويؤكد فيليب الكنسون (Aliknson Philip : مرجع سابق : ٨٦-٨٩) " أنه لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية بالنظام التعليمي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفض الثقافة القديمة غير الملائمة للعصر الحديث " .

بالإضافة إلي متطلبات التطبيق السابقة يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة (صلاح جوهر : ٢٠٠١) إلي :

- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات ، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلي المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف .
- إدارة الوقت بشكل علمي سليم ، ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوي إلي : تخطيط وتنظيم والرقابة علي الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة .
- المشاركة في الإدارة باعتباره أسلوب إداري لتحقيق الجودة ، وتنتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية وخارجها .
- Joseph:1991 : تدريب مستمر من أجل إتقان خطوات التدريب ولسهولة التنفيذ لهذا النهج الجديد ، ويعرض (٧٠) منهج تطبيقي علي شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل فعالية وهذه المراحل :

- ١- المرحلة الصفرية : وفي هذه المرحلة يقرر المديرون في هذه المرحلة إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الـ شاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- المرحلة الأولى : التخطيط والصياغة : وفيها يتم صياغة رؤية النظام الـ جامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة ، ويتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة علي كل المستويات داخل النظام ، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلي روح الفريق .

٣- المرحلة الثانية : التقويم والتقدير : وهي تشتمل علي التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الولي والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية .

٤- المرحلة الثالثة : التطبيق : وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام علي كافة المستويات الإدارية ، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى ي تم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة .

وتمر هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها :

- اختيار من يتولي التدريب من الداخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها .

- تدريب المدربين تدريباً مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة علي أيدي متخصصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال .

- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة .

- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطي والإدارة العليا .

٥- المرحلة الرابعة : تبادل ونشر الخبرات : وهي تعتمد علي نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (٩-١٥) شهراً ، وللحكم علي مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تتجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك ، حيث ركزت هذه الجوائز علي النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة ،

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات العاملين بالنظام التعليمي ، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تم عن طريق (March :1993:25):

١- حدد : Define : وتتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها :

- تحديد الأهداف - تحديد الموارد البشرية وتكوين فرق العمل - تحديد الأدوار والمسؤوليات - تحديد المدة اللازمة للتنفيذ .

٢- حلل : Analyze : وتعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

٣- صحح : Correct : وتعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه .

٤- امنع : Prevent : وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة ، واقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية .

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي علي مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر علي استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير من اجل تحسين نوعية المنتج وهو الطلب ، لذلك من اجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة علي مواجهة التحديات ، وهذه الوحدة تحتوي علي عناصر أساسية تشكل قاعدة وهمم للتطبيق الصحيح ، وهذه العناصر هي (السيد خليل : ٢٠٠١) :

١- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم .

٢- التركيز علي المنتج (العميل) وهو الطالب

٣- التركيز علي الحقائق .

٤- الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر .

٥- المشاركة الجماعية في العمل .

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه

المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ، ولبت رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلي تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلأئم عمليات التعلم الذاتي ، وهذا ينط لب توف ير الجهد والصبر علي تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل كافة المستويات الإدارية علي اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدي الحياة ، ويتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بالثشاركية والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل .

ثالثا : مدي ملائمة جامعة القدس المفتوحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

أنشأت جامعة القدس المفتوحة من أجل تلبية حاجات الفرد والمجتمع الفلسطيني كباقي الجامعات الفلسطينية الأخرى من أجل تقديم الخدمة المطلوبة للمجتمع الفلسطيني الذي كان برزخ تحت الاحتلال الإسرائيلي ، وما نتج عنه من إعاقات لعملية التعليم والمتمثلة في إغلاق الجامعات ومنع الطلبة من الوصول إليها ، وبالتالي ظهرت فكرة جامعة القدس المفتوحة من حاجة ملحة للشعب الفلسطيني وتعليمه بطريقة تغلبت علي معيقات التعليم من قبل الاحتلال الإسرائيلي ، ونتيجة لذلك صدر قرار من المجلس الوطني الفلسطيني بإنشاء جامعة القدس المفتوحة عام ١٩٨٥م ، ومارست الجامعة عملها عام ١٩٩٠م ، وهي تعتبر أول تجربة في المنطقة العربية تطبق نظام التعلم عن بعد من خلال توفير المواد والوسائط والأنشطة التعليمية المختلفة والتي تتلاءم وظروف العديد من الدارسين وإمكاناتهم والوصول إلي الدارسين حيثما وجدوا .

أهداف جامعة القدس المفتوحة :

تتطلق فلسفة جامعة القدس المفتوحة من إيمانها بديمقراطية التعليم وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وهي تسعى إلي المساهمة في بناء الإنسان العربي وتنمية المجتمع وإغناء الحضارة الإنسانية ، وهي تهدف إلي (دليل جامعة القدس المفتوحة : ٢٠٠٣ : ٢) :

- ١- توفير فرص التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة لأكبر عدد ممكن من الشعب الفلسطيني مما فانتهم فرص التعليم العالي في أماكن إقامتهم من خلال الالتحاق بالتعليم المفتوح والتعلم عن بعد .
 - ٢- تعميق الانتماء القومي للشعب الفلسطيني في إطار الانتماء القومي للأمة العربية .
 - ٣- تعزيز القيم العليا الإنسانية والعلمية والتي تمثل الحضارة العربية والإسلامية ، وإحياء التراث العربي والإسلامي بما يؤدي إلي تحقيق تقدم المجتمع العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص .
 - ٤- توفير خدمات التعليم المستمر والإرشاد المهني الميداني في مختلف المجالات من أجل خدمة المجتمع .
 - ٥- تنمية المجتمع من خلال تطوير شخصية الطالب ومواطنه الصالحة وتوجيهه إيجابيا لخدمة مجتمعه وتعزيز اعتماده علي الذات وتدريبه علي مشروعات التشغيل الذاتي .
- كما وبحقق التعلم عن بعد التي تتبناه جامعة القدس المفتوحة الأهداف التالية (نشوان : ١٩٩٧ : ٢٣٠ :) :

- ١-الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم .
- ٢- توفير فرص التعلم والتدريب المستمرين في أثناء الخدمة وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة ، ولتطوير الكفايات ورفع مستوي الأداء والإنتاج لعاملين .
- ٣- الإسهام بدور تثقيفي وتدريب عام من خلال اختياره لمقررات في مجالات معينة نافعة له
- ٤-إعداد الطالب من خلال البرامج الدراسية المصممة في ضوء فلسفة الجامعة كي يتخرج أساناً مستقلاً يمتلك المعارف والمهارات ، ويتسم بروح المبادرة والريادة والفاعلية والتنظيم والقدرة علي استيعاب الظروف المحيطة به والتفاعل معها .
- ٥-تقديم برامج دراسية مصممة لتلبية الاحتياجات الوطنية والعربية وسوق العمل وخطط الإنماء الشامل علي

أسس علمية مدروسة .

٦- تدريب الطالب علي آليات التعلم الذاتي وطرق استغلال قدراته الفكرية وتطويرها بشكل مستمر .

٧-تحقيق مزيد من التكامل بين مؤسسات التعليم العالي وأنماط التعليم المختلفة في خدمة الأهداف التربوية والإنمائية المختلفة .

٨-الإسهام في تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التقنية الحديثة المتنوعة التي أثبتت جدواها في تعزيز التعلم .

أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام :

ولمقارنة هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها جامعة القدس المفتوحة بفلسطين مع أهداف إدارة الجودة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ، نحاول أن نتعرف علي أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والتي تسعى إلي تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي (السلمي : ١٩٩٥) :

- ١- زيادة القدرة النمائية للمؤسسة .
- ٢- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز علي المنافسين .
- ٣- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة .
- ٤- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات .
- ٥- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة .
- ٦- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة علي النمو المتواصل .
- ٧- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .

أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي :

أما في المجال التعليمي فإن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فتشمل :

- ١- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه .
- ٢- الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي .
- ٣- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .
- ٤- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- ٥- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .
- ٦- رفع مستوي الوعي لدي الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية .
- ٧- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلي مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .

٨- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي .

- نستطيع أن نستخلص من هذه الأهداف وجود تشابه بين أهداف جامعة القدس المفتوحة وبين أهداف إدارة الجودة في المجال التعليمي ، حيث تركز أهداف الجودة الشاملة وجامعة القدس المفتوحة علي كل من :
- تبني الديمقراطية في عملية التعليم من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانات الطلبة .
 - التركيز علي الطالب وتحسين نوعية التعلم وتمميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة .
 - التركيز علي التعليم الذاتي للطالب ، وأن دور الجامعة والمشرف الأكاديمي تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب وفلسفة الجامعة المفتوحة المتبع والتي تقدم التسهيلات الملائمة للطلب أينما وجد .
 - النظرة الشمولية لعملية التعليم دون إحداث تجزئة لها .
 - التركيز علي عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين ، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة .
 - التركيز علي التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاز العمل .
 - التركيز علي العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي والتي تسعى جامعة القدس المفتوحة وإدارة الجودة الشاملة علي تحقيقه .
 - المرونة في التعامل مع المتغيرات التي تؤثر علي العمل التعليمي الجامعي ، وعدم الجمود الفكري في الأداء .
 - المنافسة بين الجامعات علي نيل ثقة واحترام المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية .
 - ضبط أدوار العاملين والتوصيف الوظيفي لمهام والعاملين بدرجة لاتحدث تناقض وتداخل في العمل .
 - اللامركزية التي تتمتع بها إدارة جامعة القدس المفتوحة من خلال الصلاحيات المعطاة للمناطق التعليمية المنتشرة في كافة أجزاء الوطن ومدراء هذه المناطق ، والتنظيم الهيراركي المتبع بالجامعة .
 - تمتع المشرفين الأكاديميين والعاملين بمهارات وكفايات قادرة علي التعامل مع مفهوم التعلم عن بعد وأي متغيرات جديدة ناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي .
- ومن هنا يتضح مدي التقارب في هذه الأهداف مع أهداف جامعة القدس المفتوحة ، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة بطريقة ليست صعبة ، ومناهج جامعة القدس المفتوحة تمتاز بالتجدد المستمر ، وتراعي التحديث والتجديد العالمي والعربي لكونها تخضع لعمليات تقويم مستمر ويشرف علي إعدادها بمركز عمان خبراء يشهد لهم بالكفاءة ، هذا بالإضافة إلي وجود مراكز للتطوير والبحث العلمي قادرة أن تقوم بعمليات التدريب المستمر والرقابة علي تنفيذ تطبيق هذا البرنامج ، مع توفر قيادات مدربة في مركز اتخاذ القرار وإداريين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل ، مع توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق هذا المشروع ، أما المشرفين الأكاديميين فهم بحاجة إلي عمليات تدريب مستمر من خلال ورشات العمل واللقاءات والمؤتمرات باعتبارهم أهم مدخلات التعليم الجامعي ، ويعد هذا المؤتمر دليلا واضحا علي نية الجامعة بشكل حقيقي علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة .

رابعا : كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

في ضوء تقبل إدارة الجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي للذ هوض بالم ستوي التعليمي فإن المشرفين الأكاديميين دور مهم في عمليات تطبيق وتنفيذ البرنامج يكونهم هم الحلقة الوسطي والأهم بين ال مدخلات التعليمية والمخرج المطلوب وهو الطالب من جانب وبين الإدارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة وأهدافها من جانب آخر ، فالمشرفين الأكاديميين هم القادرون بالدرجة الأولى علي إنجاز أو فشل البرنامج لأنهم هم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع أهم مخرجات العملية التعليمية وهم الطلاب الذين يعتبرون محور العملية التعليمية، وكذلك مع أهم المدخلات الأساسية للنظام التعليمي وهم

الإدارة العليا بسياساتها وأهدافها، لذلك فقد حظي تأهيل المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي بأهمية كبيرة في العصر الحديث وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم الجامعي ، فهم ركنا أساسيا في النظام التعليمي الجامعي ، حيث تكثرت سبب الجامعات بعض من سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها المشرفون الأكاديميون في كافة المجالات الأكاديمية والمهنية المسلكية والثقافية والإنسانية والبحثية ومدى توفر قيادات إدارية ومشرفين أكاديميين يمثلون كافة المجالات ومهارات كافية تجعلهم قادرين علي إحداث التطور والتحسين للنظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث لما فيه مصلحة للجامعة والطلاب وخدمة للمجتمع ، حيث ترتبط نظرة المجتمع إلي الجامعة علي عدة أمور أهمها :

- نوعية الطالب الخريج والذي سيكون في المستقبل أمل الأمة في التغيير والتطور والبناء .
- قدرة الجامعة علي خدمة المجتمع والمؤسسة نفسها من خلال القيام بالأبحاث الحقيقية التي توضح خطوات تقديم الخدمة بصورة إجرائية بعيدا عن الشكلية والنظرية .
- قدرة الجامعة التنافسية لتقديم الخدمة والمشورة لكافة عناصر المجتمع ، وفي كافة المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .
- قدرات وكفايات المشرفين الأكاديميين في الجامعات والتي تؤهلهم للقيام بالأدوار المطلوبة منه في التطوير والتحسين .

وبالتالي فإن المشرفين الأكاديميين يجب أن يمتلكوا مهارات وكفايات أساسية تؤهلهم للقيام بهذه المهمات والأدوار المطلوب منهم ، وخاصة والجامعات تعيش مراحل نمو وحدث تطورات متسارعة في المعرفة والتكنولوجيا المادية والمعنوية ، ومن أهمها العولمة وإدارة الجودة الشاملة التي فرضت نفسها علي معظم المنظمات التعليمية التي ترغب في تطوير نفسها ، لذلك فهم بحاجة إلى امتلاك المزيد من المهارات ومنها :

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب توفر مشرفين أكاديميين ذوي خصائص جديدة وقادرين علي الابتكار والتجديد بعيدا عن الخوف والتردد ولديهم خبرات تربوية ومهنية وقادرين علي تبني مفهوم العلاقات الإنسانية ، ولديهم سلوكيات مميزة وثقافة تمكنهم من استيعاب المفاهيم والثقافات الجديدة وتطويعها لخدمة مجتمعهم .

ومن منطلق مفهوم النظم يعد المشرف الأكاديمي أحد المدخلات الأساسية في التعليم الجامعي ، وعليه لا بد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة الجامعة والبيئة وذلك في ضوء مفهوم الجودة الشاملة ، ومن هذه الكفايات :

١- كفايات شخصية : وهي سمات أساسية تساعده علي سهولة تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة والمجتمع بسهولة مثل :

الانتران النفسي والعاطفي - تحمل المسؤولية - القدوة الحسنة - القدرة علي الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار - سعة الاطلاع بالمعرفة والتكنولوجيا المادية والتكنولوجية - مزاولة البحث العلمي ، بالإضافة للعديد من الصفات التي تتعلق بالمظهر وغيره .

٢- كفايات فنية (مهنية) : وتشمل :

القدرة علي التخطيط والتحليل - القدرة علي اتخاذ القرارات بأسلوب علمي - تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج - القدرة علي التفسير - الإعداد الجيد للمادة العلمية - تحديد الأهداف بصورة سليمة - القدرة علي عرض المادة بتسلسل منطقي - القدرة علي إدارة الحوار والمناقشة والإقناع - استخدام أساليب غير تقليدية في الشرح - القدرة علي استخدام وسائل التعلم - تنظيم الأفكار والحقائق والمفاهيم بدقة - استخدام أساليب التعزيز - إثارة الطلاب نحو التعلم الذاتي والبحث - توليد اتجاهات إيجابية لدي الطلاب نحو التعلم - القدرة علي تزجيه التعلم نحو خدمة المجتمع - القدرة علي استخدام الإنترنت

للحصول علي الأبحاث والمعلومات الجديدة ، بالإضافة إلي امتلاك مهارات التدريس مثل : إدارة الحلقات واللقاءات الصفية ببراعة ، والقدرة علي تدريس المقررات الجامعية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات بـ عد تطويرها وتقويمها بشكل سليم ، القدرة علي إعدادات التعيينات الدراسية بأسلوب التعليم الذاتي ، تزويد الدارسين بتغذية راجعة عن أدائهم في التعيينات والامتحانات الفصلية ، القدرة علي تصميم وإعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة ،

٣-كفايات أكاديمية : وتشمل :

التمكن من المادة العلمية - الإطلاع علي المصادر الحديثة المختلفة - سعة الإطلاع في مجال التخصص - لديه خبرة واسعة - الإطلاع علي كل ما هو جديد في المعرفة - - إدراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة - الإطلاع علي أبحاث ودراسات عديدة متعلقة بمادته - المشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي - القدرة علي عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع .

٤-كفايات ثقافية : وتشمل :

سعة الإطلاع علي مواد مختلفة عن تخصصه - الإطلاع علي مشاكل البيئة - المشاركة في الندوات الثقافية - متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة - الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية - متابعة البرامج الثقافية المعروضة في وسائل الإعلام - لديه معرفة بالعقيدة والتراث الإسلامي - لديه إطلاع علي ثقافات وحضارات مختلفة قديما وحديثا .

٥ - كفايات إدارية : وتتضمن :

القدرة علي ممارسة العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطرق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض ، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالننتائج ، واستخدام العصف الذهني وغيرها من الأساليب التي ثبت نفعها محليا وعالميا : وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل : احترام وتقدير شعور الطلاب - التشجيع علي حرية الرأي - التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين - الاهتمام بمشاكل الطلاب وأحوالهم - المرونة وعدم الحدة في المعاملة - إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب - كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء .

٦- كفايات إدارة الجودة الشاملة :

إن المشرفين الأكاديميين هم جزء من نظام إداري جامعي لا يمكن أن يندرج سلوكهم بشكل منفرد عن باقي أجزاء النظام التعليمي ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب تعاون ومشاركة الإدارة العليا في الجامعة مع فريق تطوير إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعاليتهم من خلال المزيد من التدريب المستمر والفعال ، وبالتالي لا بد من إضافة كفاية أخرى تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقها ، وتتطلب هذه الكفاية توفر صفات قيادية لدي المشرف الأكاديمي تمكنه من الابتكار والتغيير من أجل الحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة ، وبالتالي فهو قائد : تربوي واجتماعي وديمقراطي وموجه ومنشط للعملية التعليمية ويدير الوقت بشكل سليم دون إهدار تربوي.

كما ترتبط كفايات الجودة الشاملة بقدرة المشرف الأكاديمي علي الاتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة علي اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي ، والقناعة بالعمل والتصميم علي النجاح ، وأنه لا يوجد حد أقصى للأداء والعمل ، بالإضافة لامتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة علي تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقييم المستمر .

تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

من اجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية وتخريج طلبة متعلمين يتمتعون بمواصفات الجودة الشاملة والتي تسعى إليه الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص لتحقيقه ، وفي ضوء التحليل النظري لهذا البحث ، فإن الباحث حاول وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الكاديميين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة ، ويتضمن ذلك :

- ١- التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة .
- ٢- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي .
- ٣- التركيز علي تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة علي كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة للاستفادة منه بطريقة صحيحة .
- ٤- عمل دورات تدريبية مستمرة للمشرفين الأكاديميين علي عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة ادائهم بشكل مستمر .
- ٥- عمل لقاءات دورية بين العاملين بالجامعة للإطلاع علي كل جديد في مجال الجودة لترسيخه في مفاهيم المشرفين الأكاديميين حتي هذه المفاهيم ثقافة عامة لديهم .
- ٦- وضع معايير علمية عند اختيار المشرفين الأكاديميين بالجامعة بناء علي مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة .
- ٧- أن تتصف إدارة جامعة القدس المفتوحة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم مع تحدد وظائف ومسؤولية جهاز الجودة الشاملة ، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيسي علي الابتكار والتجديد .
- ٨- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العام أولاً ، ثم الجامعات ، ومن ضمنها جامعة القدس المفتوحة ، وهذا الجهاز يكون قادر علي التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر ، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق .
- ٩- إن يقوم جهاز الجودة الشاملة في الجامعة بتحديد الحاجات الحالية والمستقبلية للمجتمع بصورة دقيقة وبشكل مستمر لوضع آلية فعلية وعملية لتحقيق هذه الاحتياجات بعيداً عن التنظير الإعلامي والنظري .
- ١٠- وضع آلية محددة من قبل الجامعة تتيح الفرصة لمشاركة عناصر المجتمع المحلي في تحقيق الأهداف الجامعية بما يلبي حاجات ورغبات المجتمع والجامعة .
- ١١- عقد المؤتمرات المحلية التي تتعلق بالجودة الشاملة ، وتشجيع المشرفين الأكاديميين للمشاركة فيها ، وتقديم التسهيلات المادية لهم في عمليات المشاركة المحلية او العربية أو الدولية في المؤتمرات .
- ١٢- التعاون بين جامعة القدس المفتوحة مع الجامعات العالمية التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بشكل ناجح من خلال تبادل الخبرات الإدارية لتزويد المشرفين الأكاديميين بالخبرة المباشرة في التطبيق .
- ١٣- أن تنتهي الجامعة الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية والروتين الذي يضعف الأداء .
- ١٤- تهيئة الجو العام في الجامعة وخارجها علي تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة .

١٥- أن تركز الجامعة على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة لقبول لطلاب وجد على التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطلاب ، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته على إحداث التطور المستقبلي في المجتمع على اعتبار أن المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كان الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طالب ذو جودة ونوعية مطلوبة .

١٦- اختيار وتدريب كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل وتزيد دافعية جميع الأفراد نحو العمل .

١٧- لعملي على نيل رضي المجتمع المحلي على أداء الجامعة من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية من خلال تخريج نوعية ملائمة من الطلاب قادرين على خدمة المجتمع بفعالية ، وتوفير مشرفين أكاديميين لهم خبرة واسعة في العمل .

١٨- زيادة تمويل جهاز التطوير بالجامعة وبرامجه التعليمية التي تعتمد على الجودة الشاملة .

١٩- تبني معايير الجودة العالمية لنيل شهادات الأيزو التي تلزم التطبيق السليم لمعايير الجودة الشاملة في الجامعة .

٢٠- زيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية المختلفة في النظام التعليمي الجامعي ، وخاصة التخطيط بحيث يعتمد على التخطيط طويل المدى لأن تقويم إدارة الجودة الشاملة تستغرق فترة طويلة من التدريب .

٢١- التقويم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل في مجال التعليم .

٢٢- استخدام الجودة الشاملة في تحسين المنهاج - الإدارة التعليمية العليا - المشرفين الأكاديميين - العمليات الإدارية - الوسائل التعليمية - المدخلات - نمو الطالب وتحسينه - أدوات التقويم ووسائله الهياكل التنظيمية والأبنية التعليمية - عناصر المجتمع المحلي وغيرها من الأمور التي تتعلق بعملية التعليم .

٢٣- استخدام مبادئ ديمنج (١٤) عند التطبيق باعتبارها مقياس للجودة ، بالإضافة بنموذج كرو سبي الذي يعتمد على :

- المشاركة في إدارة المواقف .
- تأسيس مجالس جودة في الجامعة يكون لها دور حاسم في إدارة الجودة .
- تمييز جهود وإنجازات جهاز الجودة بالجامعة وتخطيطها وعرضها على المستويات المختلفة والتي تعكس فلسفة رضي العميل وهو (الطالب) كهدف أساسي للمنظمة التعليمية .

٢٤- التنبؤ بالعوامل والقوى التي تؤثر مستقبلياً على التعليم الجامعي لإمكانية استيعابها بسرعة دون أن تحدث خلل في نوعية التعليم المطلوب .

المصادر والمراجع:

- ١- أبو ملوح محمد ، الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة ، ٢٠٠٠ ، ص ٤ .
- ٢- الدراكة مأمون وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، عملن : دار صفاء للنشر والتوزيع ،

. ٢٠٠٢

- ٣- الرشيد محمد ،الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٥ ، ص ٤ .
- ٤- http://www.almualem.net/jawda.html الجودة الشاملة والإصلاح التربوي ، مجلة المعلم ،
- ٥- السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ٩٠٠٠ ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ٤٠ .
- ٦- السيد خليل أحمد ، وإبراهيم عباس الزهيري ، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، المؤتمر السنوي التاسع ،، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠١ ص ٣٣٩ .
- ٧- العقيلي عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار وائل ، ٢٠٠١ م .
- ٨- النجار فريد راغب ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ن أميرال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩ م ، ص ٧٣ .
- ٩- جوهر صلاح ، أساليب تقنيات الغدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، المؤتمر السنوي التاسع ، ٢٠٠١ ، ص ٤٢٧-٤٣٠ .
- ١١- جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح النحاس ، Jablonski Jpshphe , mplemintg Management an overview without publisher , San Diego :phe.ffor USA,191 ,p.28 .
- ١٢- دليل جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢ .
- ١٣- عبد الغني عبود ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ١٦٠ ١٤ -مصطفى أحمد ، محمد الأنصاري ، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، قطر ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، ٢٠٠٢ م .
- ١٥- مصطفى أحمد سيد ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٨ م ، ص ٥٠ .
- ١٦- فيليب انكستون ، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٨ .
- ١٧- وارين شميث وجيروم فانجا ، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض ، ١٩٩٧ م ، ص ٤٠ .
- ١٨- نشوان يعقوب ، التعلم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٨ ، ص ٢٣٠ .

المراجع الأجنبية :

- Barton ,Joan A.and .Marson,D.brian (1991) Service Quality :An introduction Province of Pritish - 1 Columbia Pup;ication . p.7
- Hixon,J.and K.lovelace (1992) ." Total Quality Management Challenge to Urban School " Education 2 Leadership,50 (3) P.6-24 .
- ٣- Jablonski Joseph R. Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher ,Santiago , Preiffer, U .S A ,1991,P.70 .
- ٤- March John , The Quality Toolkit.An A-Z tools and Technique Kemposton,Iis Ltd. , U.S.A , 1993 , pp.25-30 .