

بسم الله الرحمن الرحيم  
إدارة الجودة الشاملة في التعليم عن بعد  
(جامعة القدس المفتوحة نموذجاً)  
الباحث: أ. خالد عبد الجليل دويكات  
جامعة القدس المفتوحة/منطقة نابلس التعليمية  
فلسطين

## مقدمة

يعد مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" من المفاهيم الحديثة نسبياً حيث نما الاهتمام في السنوات الأخيرة وزاد بموضوع نوعية وجودة التعليم عن بعد بشكل خاص وذلك لتزايد أهمية وانتشار هذا النمط من التعليم في العالم وتبنيه من قبل العدد من المؤسسات التربوية والتعليمية، وتعد جامعة القدس المفتوحة من المؤسسات التعليمية التي ينظر إليها بكثير من الاهتمام والتقدير في فلسطين بشكل خاص إذ استطاعت أن تسد فراغاً كبيراً وتلبي احتياجات فئات كبيرة من الشعب الفلسطيني لا سيما كبار السن والنساء اللواتي أجبرتهن ظروف إجتماعية أو اقتصادية على عدم الدراسة، كل هذا في ظروف عصيبة قاهرة شهدتها الأرض الفلسطينية نتجت عن ممارسات الاحتلال وهمجيته لا سيما أثناء سنوات الانتفاضة الثانية -انتفاضة الأقصى- ورغم كل هذه الظروف، فقد استطاعت جامعة القدس المفتوحة تحقيق نجاحات ملموسة تمثلت في تنامي عدد الطلبة الملتحقين الذين وصل عددهم في الفصل الثاني من العام الجامعي 2005/2004 ما يزيد عن خمسين ألف دارس ودارسة موزعين على ما يزيد عن 20 منطقة ومركزاً تعليمياً تنتشر في فلسطين والخارج. كما تمثلت في الجهود الحثيثة التي تبذلها الجامعة في مجال تحسين نوعية التعليم وتطويره من خلال استخدام تقنيات التربية وتكنولوجيا التعليم ومنها الإنترنت والتعليم الإلكتروني والوسائط التعليمية المتعددة وأخيراً استخدام القمر الصناعي ومحطات التلفزة في التعليم وتوظيف خدمة الرسائل القصيرة بالتعاون مع شركة جوال الخلوية، وافتتاح مختبرات حاسوب للمكفوفين إلى غير ذلك من المحدثات التي تسعى إلى تحسين نوعية التعليم المقدم للطلاب والمجتمع بشكل عام.

من هنا تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية استخدام مقومات وعناصر الجودة الشاملة في التعليم عن بعد وذلك لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للدارسين لكونهم يمثلون الفئة المستفيدة (الزبائن) الذين يدفعون من كدهم وعرقهم ثمن الخدمة (السلعة) التي يحصلون عليها كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع نظام التعليم في جامعة القدس المفتوحة وأنشطته في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

لهذا الغرض ستناقش هذه الدراسة بشيء من التفصيل والتحليل جملة من المفاهيم والإجراءات التي تنظر إلى الجودة الشاملة كفلسفة متداولة وعملية يطمح إليها كمقياس تخضع جميع وظائف وأنشطة المؤسسة التعليمية (جامعة القدس المفتوحة) لمعايير الجودة الشاملة بدءاً من التخطيط إلى الضبط والتنظيم وصولاً إلى التطبيق والممارسة الفعلية التي تستند إلى الأسلوب العلمي المنظم. كما سيتم الحديث عن أهداف وغايات ومبررات وكذلك إجراءات ومبادئ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة، والعناصر التي ستشملها إدارة الجودة الشاملة بما فيها مهارات وخبرات العاملين، والمصادر المتاحة وعناصر الإدارة والأنظمة الإدارية والقيادية المتبعة، إلى غير ذلك من عناصر هامة بما فيها المقررات الدراسية وأساليب التدريس والإشراف الأكاديمي ووسائل التقويم المتبعة في الجامعة وعلى رأسها الامتحانات النصفية والنهائية والتعيينات (الامتحانات البيئية) والتدريب العملي والتربية العملية والتدريب الميداني.... الخ

من أجل هذا، سترتكز الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على ما كتب حول الموضوع من أدبيات ودراسات سابقة يمكن الإرتكاز عليها لنقاش جوانب الدراسة المختلفة تحقيقاً لأهدافها الموضوعية إضافة إلى التعرف على نماذج من الإجراءات التي تقوم بها جامعة القدس المفتوحة على طريق تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

### مشكلة الدراسة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الساخنة والهامة التي أصبحت تطرح على مستوى المؤسسات المختلفة سواء كانت اقتصادية أو تربوية على مستوى العالم أجمع بدوله المتقدمة والنامية، وما يعنينا هنا هو الاهتمام الحديث نسبياً بالجودة الشاملة في التعليم الذي بدأ في أواخر الثمانينات وامتد إلى التسعينيات ثم إلى يومنا هذا حيث زاد الاهتمام به حين أجريت دراسات كان لها نتائج ايجابية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتي كانت انطلاقتها في التسعينيات مثل دراسة مركز Wisconsin (1992)، ودراسة Cuttance (1993)، ودراسة Schmoker (1993) ودراسة درباس (1994)، ودراسة يسري وموسى (1997)، ودراسة الكيلاني (1998) ودراسة هيرتز (Hirtz, 2002)، ودراسة هيرست (Hurst, 2002) ودراسة الحربي (2003) ودراسة الصادق (2003) ودراسة أبو فارة (2003) ودراسة إسماعيل (2003) ودراسة بدح (2003) ودراسة جريس (2004) ودراسة العباسي (2004) ودراسة علاونة (2004) ودراسة الخ00000

وهذه النجاحات التي حققها تطبيق الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التربوية العالمية والعربية إضافة إلى أهمية وضرورة البقاء في عالم شهد وما زال قفزات وتغيرات هائلة تتمثل في احتدام المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية على اختلاف أنواعها، إضافة إلى التطور التكنولوجي المتسارع خاصة في مجال الاتصالات والكمبيوتر وتكنولوجيا الليزر... الخ، وإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية على أساس اللامركزية مما يحتم على جامعة القدس المفتوحة التي تعد رائدة التعليم المفتوح في العالم العربي بل وفي هذه المنطقة أن تبذل كل جهد مستطاع لتحسين نوعية التعليم المقدمة لطلابها ومجتمعها، أي تقديم مخرجات ذات سمات وقدرات تنافسية تثبت نفسها على أرض الواقع، والافلن تكون قادرة على مواجهة استحقاقات المرحلة القادمة التي ينطبق عليها مقولة "البقاء للأفضل والأصلح" والتي تتميز بالتجديد والابتكار والنقد التكنولوجي واستخداماته العديدة في التعليم وتوصيل المعلومة. وهذا ينبع من الدور الكبير الملقى على عاتق الجامعة الحديثة - جامعة القرن الحادي والعشرين - التي من مهامها كما يذكر المدير العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "فيدر يكو ماريوسار اغوسا":

1- تسعى إلى أن تجعل من كل قدرة عقلية ضميراً أي التزاماً شخصياً إزاء المجتمع الذي توجد فيه وتقوم بخدمته.

2- رسالة الجامعة ليست في "صناعة متخصصين" وإنما هي قبل كل شيء المساهمة بدور طليعي في رفع المستوى الثقافي للأمة

3- الجامعة هي المركز الذي يعد مدرس الغد، والمركز الذي يمارس البحث العلمي ويعد باحث الغد، وهو الذي يدرّب الشباب على تنمية قدراتهم النقدية ويوجههم إلى التحليل العميق الحر للواقع المحيط بهم

4- الجامعة المرتقبة يجب أن تتمتع بالانفتاح على تعدد المواد التعليمية الجديدة التي يتطلبها النمو الحالي

5- حيث أن النظام التعليمي اليوم لا يستطيع أن يتجاهل مسؤولية جديدة إزاء ما يدعى بوقت الفراغ، فمن واجب التعليم العالي أن يجد صيغاً متعددة ذات أهمية خاصة مثل "التعليم عن بعد" وهي وسيلة تقدم خدمات تعليمية وثقافية تتجاوز حدود الزمان والمكان التي يخضع لها التعليم التقليدي

6- رسالة الجامعة يمكن أن نوجزها في خطوط عريضة فيما يلي: التعليم وتعليم التعليم والبحث والتعليم البحث (سار اغوسا، 2003، ص2)

ويختتم "ساراغوسا" بقوله: "إن التغيير الذي ستشهده الجامعة يتمثل في مظهرين: الأول أنها ينبغي عليها أن تتكيف مع ما يطرأ على المجتمع من تطور، والثاني ألا تكتفي الجامعة بمسايرة المجتمع أو القبول السلبي لما يفرضه عليها تغييره، بل عليها أن تكون طليعة هذا التغيير ورائدته" (ساراغوسا، 2002، ص2)  
فالجامعة إذن لم تعد مجرد ناقل للمعرفة وإنما غدت مؤسسات بحثية تطويرية تعمل على إنتاج المعرفة وتسويقها وإفادة المجتمع منه.

و ينظر البعض الى الجامعة على أنها مؤسسة إنتاجية بالأساس حيث أنها تقوم بإثراء المعرفة وتطوير الإنتاج وإعداد الكفاءات البشرية وصناعة الأجيال الصاعدة وتنشيتها علميا وفكريا وثقافيا ووطنيا، ويمكن القول أن الجامعة هي مؤسسة استثمارية تعمل على زيادة رصيد المعرفة والاستفادة من التراث العلمي والإنتاج الفكري لتنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية (النشار، 1976، ص27)، كما نرى في جامعات الغرب التي قطعت أشواطاً كبيرة وطويلة في هذا المجال لكونها وضعت على سلم أولوياتها وضمن خططها المبرمجة للتعليم العالي هدفاً واضحاً يركز على البحث العلمي والتطوير وخلق بيئة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار واستخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجامعة.

وهنا تبرز أهمية تحقيق الجودة الشاملة التي غدت اليوم محط اهتمام المنظمات المختلفة ومنها الجامعات، وفي هذا المجال بالذات تسعى جامعة القدس المفتوحة الى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على مسيرتها الحافلة بالعطاء والإنجازات العظيمة ولكي تستطيع تقديم نوعية متميزة من التعليم يستطيع استقطاب أكبر عدد ممكن من طالبي العلم من جهة أولى، و بإمكانه الصمود والمنافسة في هذا "السوق" من جهة ثانية. ولن يتأتى هذا إلا بالعمل الجاد نحو تطوير وتحسين نوعية التعليم والتعلم بما يتماشى مع فلسفة الجامعة التي تقوم أساساً على التعلم عن بعد وما تقتضيه هذه الفلسفة من ومبادئ وأسس خاصة تميزه عن غيره من أنظمة التعليم التقليدية.

وقد أشار ((Huang, 1994)) الى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتتضمن هذه المفاهيم المختلفة على سبيل المثال تحسين أداء المدرسين وتحسين أداء الطلاب وتطوير البرامج والخطط، وتحسين الروابط بين المجتمعات والعاملين وتطوير الهيئة العاملة وأدائها، وتحسين وسائل التقييم (ص17)  
مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما هو واقع نظام التعليم في جامعة القدس المفتوحة وما هي الجهود المبذولة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء معايير الجودة الشاملة؟
- 2- ما هي أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في جامعة القدس المفتوحة؟ وللإجابة على هذا السؤالين ستتضمن الدراسة المحاور التالية:

- 1- التعريف بثقافة الجودة الشاملة
- 2- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 3- مبررات استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- 4- مبررات استخدام إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة كنموذج للتعليم عن بعد
- 5- فوائد وأهمية توظيف إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة
- 6- أمثلة لبعض الإجراءات التي تقوم بها جامعة القدس المفتوحة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

- 1-توضيح مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عامة وفي التعليم المفتوح خاصة
- 2-مناقشة مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- 3-مناقشة مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المفتوح عموما وفي جامعة القدس المفتوحة خصوصا
- 4-مناقشة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة.
- 5-استعراض بعض الأمثلة والإجراءات التي تقوم بها جامعة القدس المفتوحة على طريق تحقيق الجودة الشاملة

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها محاولة بحثية تركز على دراسة مفهوم هام وحديث نسبيا يعد من أسس التطوير والتقدم, وهو ما يطلق عليه اليوم "إدارة الجودة الشاملة" الذي أقل ما يقال عنه هو أنه يهدف الى التجويد والتحسين في كل شيء, لا سيما ونحن نعيش اليوم في عصر أصبح فيه "التجويد" ضرورة ملحة من أجل البقاء في سوق المنافسة الشرسة الذي أمّلته علينا "العولمة" وبالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة لكونها تناقش هذا المفهوم الهام لتصل إلى جملة من الإجراءات والتوصيات التي تفيد صانعي القرار في الجامعات العربية من أجل التخطيط بل ومن أجل تحقيق "الجودة الشاملة" فيها والذي بات هدفا لكل المؤسسات الاقتصادية والتربوية على حد سواء.

كما تعود أهمية الدراسة إلى كونها محاولة لإثارة وعي واهتمام الباحثين لهذا الموضوع لإجراء مزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا المفهوم وتطبيقاته للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج وتوصيات تساهم في تطوير وتحسين الأداء في الجامعات سعيا للوصول نحو تطبيق شامل لمفهوم "إدارة الجودة الشاملة".

#### مفهوم الجودة الشاملة

الجودة في اللغة العربية كما تذكر الشرقاوي(2003) من "جيد, يجيد" وجيدا:بمعنى طال عنقه وحسن فهو أجيد, وهي جيداء, وأيضا جود.

أما في الإنكليزية فهي صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما وتعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج.(الشرقاوي,2003,ص21)

أما اصطلاحا فيعرفها النجار(2002) على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم". أو بعبارة أخرى "فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) (النجار, 2002, ص 73)

أما الجرجاوي وحماد (2004) فينسبان الجودة - بفتح الجيم أو ضمها - إلى الفعل(جاد— يجود:وجاد الشيء أي صار جيدا)(الجرجاوي, 2004,ص120)

وقد أورد محجوب(2003) تعريف قاموس أكسفورد للجودة أنها "درجة الامتياز", كما أورد تعريف المنظمة الأوروبية لضبط الجودة التي عرفت الجودة على أنها "مجموعة من الصفات التي تميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم (محجوب, 2003, ص104)

وقد تحدث محجوب في نفس السياق عن مفهوم "الجودة في التعليم" وعرفه على أنه يعني "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (الطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المؤسسات)

أما نشوان (2002) فقد عرف "الجودة في التعليم" على أنها "ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة" (نشوان, 2004, ص 139)

أما بالنسبة لمفهوم "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم Total Quality Management فقد بدأ في أواخر الثمانينات وامتد الاهتمام إلى التسعينيات حيث أجريت دراسات وأبحاث كان لها نتائج إيجابية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي. وكان من بين هذه الدراسات على المستوى العالمي والعربي دراسة مركز Wisconsin (1992), ودراسة Cuttance (1993), ودراسة Schmoker (1993) ودراسة در باس (1994), ودراسة يسري وموسى (1997), ودراسة الكيلاني (1998), ودراسة الحربي (2003) ودراسة الصادق (2003) 00000 الخ, علماً أن إدارة الجودة الشاملة بشكلها العام قد بدأت في الولايات المتحدة في نهاية الأربعينيات في أعقاب الحرب العالمية الثانية على يد رواد الجودة وأشهرهم Feigenbaum, Crosby, Deming, Juran, (سليمان, 2001, ص 8)

وقد أورد العديد ممن كتبوا في إدارة الجودة الشاملة عدة تعريفات لهذا المفهوم, فعلى سبيل المثال عرف Burati (1991) إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجهود على مستوى الشركة أو المؤسسة يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء ويجعل كل الأنشطة موجهة نحو الجودة كهدف استراتيجي رئيسي" (سليمان, 2001, ص 9)

أما سليمان (2001) فيرى أنها طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح مكن خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع وعلى المجتمع.

ويرى أن إدارة الجودة الشاملة أكبر من أن تكون مجموعة من الوسائل والتقنيات, إذ أنها فلسفة وطريقة تكبير تستدعي تغيير ثقافة الشركة "المؤسسة" وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى التجويد في كل شيء (سليمان, ص 9)

ومن هنا فهو يؤمن بأهمية التجويد في كل شيء والذي أصبح ضرورة هامة جداً لمنافسات عالمية شرسة في كل شيء: في السعر وفي الجودة.

أما المنظمة الدولية للمقاييس الموحدة فتعرف الجودة الشاملة على أنها "مدخلا إداريا يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد مكن خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع (محجوب, 2003, ص 113)

من جهته يعرف توفيق (2005) إدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. "ويؤمن أن إدارة الجودة الشاملة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة من خلال الوقاية من الأخطاء (توفيق, 2005, ص 432)

ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهدافها, وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي بما يؤدي للتفوق والتميز. (النجار, ص 72) وينظر النجار (2002) إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية, كما أنه يعتبرها بمثابة "استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة وتنتهي ببرامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع. ويستطرد في تعريفها ليصل إلى كونها "فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأكفاً الأساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) (النجار, ص 72)

بينما تعرف الصادق (2003) إدارة الجودة الشاملة على أنها "نمط إداري جديد يمثل مدخلا لتطوير شامل لكافة مجالات ومراحل الأداء. (الصادق, 2003, ص 206)

أما الجرجاوي وحمام (2004) فتعريفهما لإدارة الجودة الشاملة ينحصر في كونها "مجموعة من المواصفات والمعايير المحددة التي تعمل باستمرار على تطوير وتحسين الأداء للعاملين". (الجرجاوي ص 120)

وفي إحدى النشرات الصادرة عن جامعة القدس المفتوحة نقرأ فيها تعريفاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المفتوح وهو " هي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعة إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج التعليم المفتوح مع التطوير المستمر " ( جامعة القدس المفتوحة ,نشرة خاصة, 2004 )

من هذه التعريفات نستخلص أن تطبيق "إدارة الجودة الشاملة " في التعليم بشكل عام وفي الجامعة بشكل خاص له مبادئه و شروطه ومتطلباته وأهدافه ومبرراته وفوائده وبرامجه وخصائصه وأدواته, وسنأتي على ذكر ونفاش هذه الجزئيات لأهميتها في توضيح الصورة الكاملة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

حين نتحدث عن مبادئ "إدارة الجودة الشاملة " , لا يمكن أن نغفل عن ثلاثة أسماء لامعة في سماء هذا المفهوم كان لها اليد الطولي في التنظير له والبحث فيه ,وأولهم يدعى "ديمنج" Deming الذي يعتبر "أبو الجودة الشاملة " والذي يرى أن الجودة ليست مطلقة ولكنها نسبية , وهو صاحب دورة التحسين المستمر ( Deming Cycle ) التي تتكون من أربعة مراحل تسيير من

#### Plan-----Do-----Act-----Check

وقد لخص ديمنج فلسفته في 14 نقطة يطلق عليها برنامج ديمنج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة وهي كما يلي:

1-استنباط أهداف ثابتة لتحسين المنتج أو الخدمة (فلسفة التحسينات المستمرة )

2-تبنى فلسفة جديدة للتطوير

3-التوقف عن الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط والاعتماد على النواحي الرقمية والمتابعة

الإحصائية للجودة (منع الحاجة للتفتيش)

4-إنهاء الاعتماد على فلسفة أقل الأسعار في تنفيذ الأعمال

5-البحث عن المشاكل وحلها هو من صميم عمل الإدارة

6-إيجاد الطرق الحديثة للتدريب

7-إيجاد طرق حديثة في متابعة العاملين (البعد النوعي قبل الكمي )

8-الابتعاد عن الخوف

9-القضاء على العوائق والحواجز بين الموظفين

10-تقليل الاعتماد على السقف الرقمي لأهداف المؤسسة وتقليل الاعتماد على الشعارات

والمصقات

11-التقليل من الإدارة على الأهداف الرقمية الجامدة

12-القضاء على ما يحرم العامل المؤقت من حقه في التفاخر بعمله

13-إعداد وتنفيذ برنامج قوي للتعليم والتدريب المستمر

14-إيجاد هيكل داخل الإدارة لمتابعة وتنفيذ النقاط السابقة.(سليمان ,2001,ص 18)

أما جوران Juran , الاسم الثاني في سماء الجودة الشاملة , فيلخص فلسفته في إدارة الجودة في عشرة نقاط هي :

1-بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين

- 2-وضع أهداف للتحسين
- 3-التنظيم لتحقيق الأهداف
- 4-توفير فرص تدريب للمؤسسة
- 5-تنفيذ مشروعات لحل المشكلات
- 6-إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل
- 7-إعطاء العرفان والتقدير
- 8-مشاركة الجميع في معرفة النتائج
- 9-وضع خطوط محددة للأهداف
- 10-الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للمؤسسة (سليمان, ص 18)

من جهته يرى كروسيي Crosby الاسم الثالث في عالم الجودة الشاملة, فيرى أن تحسين الجودة هي عملية Process وليست برنامج Program ويقول أن الإدارة يجب أن تركز على الجودة كما تركز على الربحية, ويلخص فلسفته في 14 نقطة هي:

- 1-يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة مهتمة بالجودة
- 2-تكوين فرق للتحسين تضم ممثلين من كل قسم
- 3-تحديد أين تقع مشاكل الجودة
- 4-تقييم مدى إدراك الجودة والاهتمام الشخصي بها من قبل جميع العاملين
- 5-رفع درجة إدراك الجودة والاهتمام الشخصي بها
- 6-اتخاذ الإجراءات لحل مشاكل التحسين
- 7-إنشاء لجنة لتطبيق برنامج للتنفيذ السليم
- 8-تدريب المشرفين لينفذوا ما يخصهم من برنامج التحسين
- 9-تطبيق اليوم الخالي من الأخطاء Day of Zero- Defect حتى يدرك الجميع أن هناك تغيير

- 10-تشجيع الأفراد على تأسيس وتبني أهدافاً خاصة بهم وبمجموعاتهم
  - 11-تشجيع العاملين على أن يعرفوا الإدارة بالعقبات التي تواجههم في سبيل التحسين
  - 12-العرفان والتقدير لكل من يشارك في التحسين
  - 13-إنشاء مجلس للجودة
  - 14-برامج التحسين لا تنتهي. (سليمان, ص 20)
- ومن خلال مراجعة هذه المبادئ مجتمعة, يمكن أن نلاحظ قوا سم مشتركة فيما بينها, تدل على نوع من الاتفاق الضمني بين الرواد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة, حيث يمكننا هنا أن نلخص فكر إدارة الجودة الشاملة بما يلي بهدف تبسيطها وتسهيل عملية استخدامها في الواقع العملي:

- 1-التحسين المستمر
  - 2-إرضاء الزبون
  - 3-فهم العمليات
  - 4-مشاركة الجميع
  - 5-القيادة
  - 6-تشكيل فرق العمل
  - 7-اتخاذ قرارات بناء على الحقائق
  - 8-التدريب والتعليم
- وهذه المبادئ التي تلخص فكر إدارة الجودة الشاملة نجد لها مثيلاً في النشرة التي حملت عنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة" حيث احتوت النشرة على المبادئ التالية:

- 1- الجانب الإنساني: الاهتمام بالإنسان كأساس من خلال التدريب والتعليم والتحفيز
  - 2- التطوير والتحسين الشامل المستمر
  - 3- النظام والتفكير المنظم 4- التركيز على العمليات 5- القيادة والإدارة
  - 6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق 7- مشاركة الجميع 8- رضا الزبون (المنتفع)
- هذه المبادئ الثمانية ستكون نقطة الارتكاز التي من خلالها سيتم مناقشة الإجراءات التي تقوم بها جامعة القدس المفتوحة ضمن خططها الهادفة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما نلاحظه في المبادئ السابقة وجود دور كبير جدا للإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث نرى مسؤولية كبيرة ومباشرة للإدارة عن تحقيق الجودة الشاملة ويتمثل ذلك في تفهم الإدارة للحاجة إلى التطوير والجودة، ودعمها للعاملين واتباع طرق ديمقراطية في العمل والمتابعة والتحفيز وتوفير التدريب واتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي وإشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وهذا الأمر يمكن ملاحظته وتتبعه في الدور الكبير الذي تلعبه إدارة جامعة القدس المفتوحة في هذا المجال كما سنرى في الأجزاء التالية من هذه الورقة.

#### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يرى الشاروك (1994) أن للجامعات طبيعة خاصة تختلف عن غيرها من المنشآت الإنتاجية الصرف، حيث أنها تتسم بصفات رئيسية تميزها عن المنشآت الإنتاجية الأخرى، الأمر الذي يفرض عليها أن نهتم بالتشكيل الإداري والتنظيمي على نحو يتناسب مع الطبيعة الخاصة للجامعة، على أن ذلك لا يعني تطبيق مبادئ إدارية مختلفة جذريا عن المبادئ الإدارية المستخدمة في المؤسسات الإنتاجية، حيث أن الإدارة العلمية واحدة ويلزم تطبيقها في جميع المنشآت والمؤسسات على اختلاف أنواعها. (الشاروك، 1994، ص9)

وهذا يدعونا للحديث عن مبررات وأسباب تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في الجامعة ومعرفة الأسباب الحقيقية التي قادت هذا المفهوم إلى اختراق أسوار الجامعة رغم بزته الزرقاء، لكونه بدأ في الشركات والمؤسسات الإنتاجية، وفي هذا السياق يطرح محجوب (2003) عددا من هذه الأسباب وهي:

- 1- تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات
  - 2- توفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية
  - 3- تساهم في مهام التقييم المستمر للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة
  - 4- تساهم في زج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة
  - 5- تقود إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المؤسسة (الجامعة) وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات لرفع كفاءة الأداء
  - 6- تساهم في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المؤسسة (الجامعة)
  - 7- تساهم في تجديد مستوى جودة الموارد التنظيمية، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين و رغباتهم
  - 8- تساهم في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها (محجوب، 2003، ص126)
- و يلخص مريان والتكريتي (1997) هذه المبررات في جملة واحدة هي "رفع كفاءة التعليم الجامعي وتحسين نوعيته وزيادة إنتاجيته تحقيقا للدور المعروف أن تلعبه الجامعات في دفع عجلة التنمية". (مريان و التكريتي، 1997، ص3)
- أو بعبارة أخرى "استخدام الموارد المتاحة للجامعة بكفاءة وتوفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية" (مزعل، 1989)



من جهته يطرح نشوان (2000) عددا من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم منها:

- 1-ارتباط الجودة بالإنتاجية
  - 2-ارتباط الجودة بالشمولية
  - 3-عالمية نظام الجودة وكونه أصبح سمة من سمات العصر الحديث
  - 4-نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من مؤسسات التعليم
  - 5-ارتباط نظام الجودة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية|. (نشوان, ص 148)
- أما النجار (2002) فيطرح بعضا من التحديات المعاصرة أمام الجامعات, يضع على أساسها مبرراته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, وهذه التحديات تتمثل في :

- 1-غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية
  - 2-تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة للخريجين
  - 3-تزايد البطالة بين الخريجين
  - 4-زيادة المعروض من الخريجين عن الطلب.(النجار, ص 72)
- وبناء على ذلك يطرح المبررات التالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 1-تحسين رضا الطلاب
  - 2-زيادة ثقة الطلاب
  - 3-تحسين مركز ومكانة الجامعة محليا وعالميا
  - 4-تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل.
- وهناك من يذهب أبعد من ذلك, مثل الخشاب والضاد (1996) اللذان يطرحان مبررا هاما وهو "الوصول إلى مفهوم الجامعة المنتجة وزيادة التفاعل مع المجتمع من خلال مجموعة من الأنشطة المضافة لدورها الرئيسي بحيث تحقق موارد إضافية لها, وهذا بدوره يؤدي إلى تعميق مشاركة ومساهمة الجامعة في عملية التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.(الخشاب والضاد 1996,
- وهذا ما يدعو إليه جميل هلال في مقالته المنشورة في مجلة السياسة الفلسطينية, عدد 26, حين يتحدث عن " الحاجة إلى أن تتحول جامعاتنا إلى مراكز إنتاج للمعرفة وليس مراكز تجتر فقط بعض ما تنتجه جامعات ومراكز بحث أخرى, بمعنى أن يصبح من أدوار الجامعة دورها في إنتاج المعرفة وليس نقلها فحسب.(هلال, 2000,ص 124)
- ويقترح النجار قائمة تتكون من عشرين بندا سماها "أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وهي:

- 1-التدريب والتعليم المستمر
- 2-التقييم الذاتي
- 3-التركيز على خدمة المجتمع
- 4-القيادة الديمقراطية
- 5-المشاركة في القرار
- 6-التخطيط والتوجيه
- 7-حلقات الجودة وروح الفريق
- 8-الاتصالات
- 9-المكافآت والحوافز
- 10-التعاون بين القيادات
- 11-التجديد والتحسين المستمر
- 12-التكامل في العمل
- 13-قياس الجودة بصفة دورية
- 14-الاعتراف بالأداء الفعال
- 15-الرؤية الثاقبة
- 16-المقارنات التجديدية
- 17-إدارة العمليات والتحسينات
- 18-تطبيق التفكير المنظم
- 19-المنافسة مع الجامعات الأخرى
- 20-مراقبة توكيد الجودة.(النجار, ص 79)

أما فيما يتعلق بمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة فتذكر إحدى نشرات الجامعة والتي حملت عنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة" المبررات التالية التي تبدأ بالجملة التالية: "من أجل المحافظة أولا على استمرار الجامعة

والاطمئنان على تطورها وقدرتها على مواجهة التحديات إن كانت عالمية أو إقليمية أو محلية أو داخلية"

- 1-عالميا: وجود اهتمام شمولي, العولمة, الانفتاح, ثورة المعلومات, انتشار التعلم عن بعد, المنافسة.
- 2-إقليميا: وجود جامعات عربية مفتوحة والمنافسة مع أي جامعة عربية للتعليم عن بعد.
- 3-محليا: إقبال الدارسين العالي على الجامعة
- 4-داخليا: حاجة الجامعة الماسة الى التطوير. ( جامعة القدس المفتوحة, نشرة خاصة, 2004 )  
بناء على ما تقدم فإن الإدارات الجامعية لن تجد نفسها مترددة في اختيار طريق الجودة, التي ستحقق في حال تطبيقها عددا كبيرا من الفوائد والمكاسب سنأتي على نقاشها بعد قليل. وإن لم تفعل فلن يكون أمامها سوى مواجهة استحقاقات التدهور والتفزم, ومن ثم الانكفاء على دور هامشي سرعان ما ينتهي بها إلى فقدان صفتها المرتبطة بالتجدد والابتكار والمعاصرة.

فوائد ومكاسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بالنظر والعودة الى المبررات التي ذكرت سابقا فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة, يمكن الحديث عن فوائد جمة لهذا لتطبيق على مستوى الجامعة, يذكر منها نشوان (2000) مايلي:

- 1--ضبط وتطوير النظام الإداري
- 2-رفع مستوى الطلاب
- 3-زيادة كفايات العاملين ورفع مستوى أدائهم
- 4-زيادة الثقة والتعاون
- 5-توفير جو من التعاون والتفاهم بين العاملين
- 6-زيادة الانتماء للمؤسسة
- 7-الترابط والتكامل بين العاملين
- 8-العمل بروح الفريق
- 9-المزيد من الثقة والاحترام للمؤسسة. (نشوان, ص ص 148-149)

من جهته يرى محجوب (2003) أن حصول الجامعة على شهادة الجودة وفقا للمواصفة ISO 9001 أو أية مواصفة وطنية يمكن أن يحقق لها المنافع التالية:

- 1-تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية
  - 2-تقليل التكاليف
  - 3-تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدماتية
  - 4-تقليل الهدر والتسرب والفاقد
  - 5-زيادة خبرة العاملين من خلال التدقيق المستمر
  - 6-التحسين المستمر في المعرفة
  - 7-وضوح سياسات العمل وإجراءاته
  - 8-تحسين الاتصالات ووضوحها
  - 9-توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينه
  - 10-وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات للعاملين جميعا
  - 11-المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية
  - 12- الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين. (محجوب, ص 122)
- من جهته يرى سليمان (2001) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيحقق النتائج التالية:
- 1-البقاء في عالم محتدم المنافسة
  - 2-خدمات أحسن للعملاء
  - 3-تحسين الجودة العامة
  - 4-استخدام جيد للأفراد المهرة
  - 5-تقليل الكلفة والزمن
  - 6-ارتفاع قيمة المشاركة. (سليمان, ص 145)

هذه الفوائد العظيمة التي يمكن للجامعة أن تجنيها من تطبيق "إدارة الجودة الشاملة) تشكل حافزا للجامعة بإدارتها والقائمين عليها للعمل بروح الفريق الواحد من أجل التحسين والتجويد في كل شيء, واستغلال كافة الطاقات والإمكانات والأدوات المناسبة لذلك.

أما نشرة " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة " فتذكر الفوائد التالية:

- 1-رؤية ورسالة وأهداف عامة للجامعة واضحة ومحددة

- 2-رسالة وأهداف جميع الوحدات بالجامعة واضحة ومحددة
- 3-خطة استراتيجية للجامعة وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية
- 4-هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعملية ومستقرة للجامعة
- 5-وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة
- 6-معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعة (خدمة, إنتاج) (أكاديمية, إدارية, مالية)
- 7-إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة
- 8-توفير توعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
- 9-أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للجامعة
- 10-ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين
- 11-مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعة
- 12-توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين
- 13-ترابط وتكامل عال بين العاملين ضمن العمل بروح الفريق
- 14-احترام وتقدير مرضي للجامعة محليا وعالميا
- 15-جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 16-حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون مهارات حل المشكلات بطريقة علمية
- 17-رسالة الجامعة وأهدافها تتحقق بشكل جيد
- 18-نوعية جودة عالية للخدمات والمنتجات بنفقات أقل
- 19-الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل (جامعة القدس المفتوحة, نشرة خاصة, 2004)

### مبادئ الجودة الشاملة وتطويعها للتعليم المفتوح والتعلم عن بعد في جامعة القدس المفتوحة

كنا قد ذكرنا في معرض حديثنا عن مبادئ الجودة الشاملة ثمانية مبادئ تلخص فكر إدارة الجودة الشاملة وردت في النشرة الصادرة عن جامعة القدس المفتوحة والتي حملت كما ذكرنا عنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة " , ولتسهيل النقاش نعود فنذكر بهذه المبادئ وهي:

- 1-الجانب الإنساني: الاهتمام بالإنسان كأساس من خلال التدريب والتعليم والتحفيز
- 2-التطوير والتحسين الشامل المستمر
- 3-النظام والتفكير المنظم 4-التركيز على العمليات 5-القيادة والإدارة
- 6-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق 7-مشاركة الجميع 8-رضا الزبون (المنتفع)

#### أولاً: القيادة والإدارة:

ما يمكن أن نلاحظه في المبادئ التي وضعها ديمنج وكر وسبي وجود دور كبير جداً للإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة , بحيث نرى مسؤولية كبيرة ومباشرة للإدارة عن تحقيق الجودة الشاملة ويتمثل ذلك في تفهم الإدارة للحاجة إلى التطوير والجودة , ودعمها للعاملين وانتهاج طرق ديمقراطية في العمل والمتابعة والتحفيز وتوفير التدريب واتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي وإشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة 0000الخ  
فنرى مثلاً أن ديمنج يركز في مبادئه على إعداد وتنفيذ برنامج قوي للتعليم والتدريب المستمر وإيجاد هيكل داخل الإدارة لمتابعة وتنفيذ النقاط السابقة التي تمثل مبادئه الأربعة عشر ويرى أيضاً أن البحث عن المشاكل وحلها هو من صميم عمل الإدارة كما يرى بضرورة تبني فلسفة جديدة للتطوير.

من جهته يرى كروسيبي Crosby أن الإدارة يجب أن تركز على الجودة كما تركز على الربحية , ويؤكد على أنه يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة مهتمة بالجودة بحيث تعمل على تكوين فرق

للتحسين تضم ممثلين من كل قسم ورفع درجة إدراك الجودة والاهتمام الشخصي بها وإنشاء لجنة لتطبيق برنامج للتنفيذ السليم وتدريب المشرفين لينفذوا ما يخصهم من برنامج التحسين ومن ثم تشجيع العاملين على أن يعرفوا الإدارة بالعقبات التي تواجههم في سبيل التحسين وهذا يتطلب إنشاء مجلس للجودة، هذه المبادئ تدل بوضوح على أهمية أن تكون الإدارة مؤمنة بأهمية التطوير والتحسين بحيث تكون فاعلة في تحقيق مبادئ ومتطلبات الجودة في الجامعة من خلال أنشطة وفعاليات وممارسات تتسم بالتخطيط والتنظيم والمشاركة الفاعلة من الجميع بحيث يتحقق بذلك رضي "الزبائن" الدارسين، وإذا تتبعنا سير الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها إدارة جامعة القدس المفتوحة في هذا المجال، يمكن أن نورد الأمثلة التالية:

1- قرار مجلس الجامعة بإنشاء دائرة ضبط النوعية (Quality Control Department) لتتولى مهمة ضمان وضبط نوعية الخدمات والمنتجات بالاستناد إلى أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، بالإضافة إلى بث روح ثقافة جودة النوعية لدى العاملين في الجامعة، ولدى المجتمع التعليمي عامة. ويشرف على الدائرة لجنة مكونة من تسعة أعضاء برئاسة رئيس الجامعة إضافة إلى نوابه ومدير دائرة البحث العلمي والدراسات العليا ومدير برنامج ومدير منطقة ومدير دائرة ضبط النوعية.

2- تمثل هذه الدائرة - دائرة ضبط النوعية - حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة حيث أنها تنفذ حالياً مخطط الجودة الذي يهدف لخلق الوعي وتغيير الاتجاهات وبناء المهارات من خلال العديد من الأنشطة والفعاليات والندوات والمؤتمرات مثل مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي نظمته الجامعة عام 2004، ولقاءات التوعية للموظفين حول مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة التي عقدت في عدد من المناطق والمراكز الدراسية، ومشاركة دائرة ضبط النوعية في ورشات عمل ومؤتمرات وندوات ذات علاقة بالجودة مثل مشاركتها في ورشة عمل صندوق تطوير الجودة التي عقدت في رام الله، والمشاركة في ورشة عمل حول التقويم الذاتي والخارجي للجامعات والتي تمحورت حول أسس ومعايير إجراء التقويم ونشر ثقافة ضمان الجودة والنوعية في التعليم الجامعي، وكذلك المشاركة في ورشة عمل لممثلي ومديري وحدات الجودة في وزارة التعليم العالي الفلسطينية والتي ضمت أيضاً مشاركين من وحدات الجودة في الجامعات والكليات الفلسطينية، ومشاركة الدائرة في الدورة التدريبية الرابعة الخاصة بتقييم التدريب وخلق مدربين التي نظمها مشروع تعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني - تمكين - والمشاركة في مؤتمر إدارة الجودة واعتماد التعليم العالي الذي عقد في القاهرة، وتنظيم أكثر من سبعة ندوات في مناطق الجامعة ومراكزها تناولت موضوع التقييمات الدراسية وأهميتها ومشكلاتها كذلك تعمد الدائرة ضمن مخططها لنشر وتطبيق الجودة الشاملة إلى إصدار النشرات للعاملين والدارسين من أجل التوعية بمفهوم النوعية والجودة، كما أصدرت ثلاثة بوسترات الأول حمل شعار "الجودة مشاركة الجميع" والثاني حمل شعار "الجودة تهتم بأراء ومقترحات الدارسين" والثالث "الجودة: التطور والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز".

3- كما لا ننسى هنا اهتمام إدارة الجامعة المتواصل والحثيث بالتخطيط والتطوير من خلال عمل دائرة التخطيط والتطوير التي ترفع شعارات المستقبل التكاملية، التنسيق والتعاون، الجاهزية والعمل الخلاق، المصداقية والدقة في العمل، فالهدف الرئيس لهذه الدائرة هو إرساء تقنيات التخطيط في عمل الوحدات والدوائر في الجامعة لترسيخ التخطيط كعملية مستمرة ودائمة ومتجددة بما يضمن التطوير والنهضة الشاملة في مستوى أداء الجامعة الإداري والأكاديمي. وفي هذا السياق نظمت الدائرة ورشة عمل حول التخطيط الاستراتيجي والإطار العام لخطة جامعة القدس المفتوحة من أجل إعداد الجامعة نحو المستقبل.

4- ولا تقف الإدارة هنا موقف المنقرج بالنسبة لما يجري في العالم المحيط من تغيرات وتطورات، بل تشارك الإدارة نفسها في عملية التطور والبحث عن الأفضل، فتشارك الرئاسة في المؤتمرات والندوات واللقاءات لتشجع الآخرين على السير على ذات الطريق، فنقرأ من خلال البوابة الإلكترونية مثلاً عن مشاركة رئيس الجامعة في مؤتمر مبادرة التعليم الإلكتروني

الفلسطينية التي عقدت في رام الله لمناقشة أهمية استثمار التكنولوجيا في التعليم والذي يندرج تحت مبدأ التطوير والتحسين وتدريب العاملين وإشراكهم في الجودة الشاملة، كما تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التعليم والتدريب والتحفيز المستمر، وهذا يمثل مبدأ هاماً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنناقشه في البند الثاني القادم

5- كما نلاحظ دور الإدارة من خلال رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه في الاهتمام بحل المشاكل والعقبات التي تعترض العمل وتواجه العاملين من خلال الزيارات الميدانية واللقاءات التي تعقدتها رئاسة الجامعة في مناطق الجامعة ومراكزها المنتشرة من رفح إلى جيبين إلى الخارج في السعودية والإمارات، حيث تتوفر للعاملين فرصة طرح مشاكلهم واقتراحاتهم بما يعزز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق وضمان مشاركة الجميع في مثل هذه القرارات التي تعزز انتماء العاملين للجامعة وتؤكد حرصهم على تطورها وتقديمها نحو تطبيق "إدارة الجودة الشاملة"

ثانياً: الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال التعليم والتدريب والتحفيز المستمر والمشاركة يعد الاهتمام بتدريب العاملين المستمر وتحفيزهم على العطاء والتطور وبناء القدرات والمهارات من المبادئ الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة لأنها بكل بساطة تمثل الطريق نحو التطوير والتحسين والتجديد والإبداع، وعلى هذا الأساس تولي إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً بهذا الجانب يتمثل في النقاط التالية:

1- إن إدراك إدارة الجامعة لأهمية إدارة الجودة الشاملة كهدف رئيسي لتحسين وتطوير الخدمة المقدمة للمنتفعين من التعليم المفتوح الذي تتبناه جامعة القدس المفتوحة جعلها تولي اهتماماً كبيراً لموضوع تدريب العاملين من خلال توفر فرص وطرق حديثة متجددة للتدريب تعمل على بناء القدرات والمهارات لدى العاملين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين، ويظهر هذا من خلال الدورات وورش العمل التي نظمتها الجامعة للعاملين مثل ورشات العمل حول استخدام البوابة الأكاديمية (Academic Portal) للمشرفين المتفرغين وغير المتفرغين وللإداريين أيضاً لضمان استفادتهم من هذه البوابة في إنجاز الأعمال والتواصل فيما بينهم بطريقة أسرع وأسهل وأقل جهداً، وتنظيم ورش عمل لفنيي مختبرات الحاسوب والانترنت في الجامعة، كذلك تنظيم ورشة تدريبية لدائرة شؤون الموظفين تناولت مواضيع وبرمجيات الحاسوب: مايكروسوفت أكسل، وينورد، البريد الإلكتروني... الخ، ونظام الرواتب المحوسب ونظام التسجيل المحوسب، ونظام شؤون الموظفين المحوسب. كذلك تنظيم دورة تدريبية نفذها مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة ICTC لمعدي المقررات الإلكترونية لمشروع ابن سينا (الجامعة الافتراضية)، وعقد دورة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، كذلك عقد يوم دراسي حول إنتاج واستخدام الوسائط التعليمية المساندة الذي نظمته دائرة المناهج والمقررات الدراسية في الدائرة الأكاديمية للجامعة والذي أشتمل على مناقشة أوراق علمية وأبحاث ووثائق وأشرطة وتجارب عربية وعالمية في مجال الوسائط المساندة بهدف تطوير المعنيين في إنتاج الوسائط واستخدامها في التعليم عن بعد، وكذلك عقد اجتماع ضم رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه ومدراء البرامج تناول مواضيع هامة من بينها سبل زيادة مستوى الدافعية لدى الدارسين والعاملين لاستخدام الانترنت وبوابة الجامعة تحديداً، وأهمية بنك الأسئلة والتعيينات، وتحويل المقررات الجامعية الورقية إلى الكترونية والذي يندرج تحت مبدأ التطوير والتحسين وبناء القدرات والمهارات إضافة إلى الاهتمام برضى الدارسين (الزبائن).

2- كما يمكن إدراك حرص الجامعة على تنمية مهارات وقدرات العاملين وتدريبهم من خلال إيفاد العاملين من أكاديميين وإداريين إلى مؤتمرات وندوات وورش عمل يتم فيها تبادل الخبرات واكتساب معلومات ومهارات وتجارب لها علاقة بتطوير الأداء وتحسين العمل، ومن الأمثلة على ذلك المشاركة في المؤتمر الأوروبي الثالث عشر لتكنولوجيا التعليم في مدينة كارسلو الألمانية الذي تمحور حول التعليم الإلكتروني، وكذلك المشاركة في المؤتمر الدولي العربي الخامس

لتكنولوجيا المعلومات الذي عقد في جامعة منثوري بالجزائر, ومؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح الذي عقد في العريش بجمهورية مصر العربية, والمشاركة في حلقة بحث في المملكة المتحدة حول التعليم الإلكتروني ودوره في اقتصاد المعرفة, وأيضا مشاركة دائرة المكتبات في الجامعة في دورة بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ومنظمة AED الأمريكية تناولت وضع قاعدة بيانات الكترونية للمجلات العلمية المحكمة لدعم الطلبة والأساتذة والباحثين بالاعتماد على البوابة الأكاديمية للجامعة, وأيضا المشاركة في مؤتمر التنمية المستدامة الذي عقد في طرابلس, والمشاركة في دورة مونتاج الفيديو التي عقدت في برلين, وندوة تعليم الكمبيوتر للمكفوفين التي نظمها الملتقى الفكري العربي في القدس, والمؤتمر السنوي الأول لبرنامج القادة الشباب الذي نظمه مركز تسوية النزاعات والتصالح الاجتماعي في بيت لحم, وأخيرا مشاركة المهندس عماد الهودلي مدير مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الملتقى الخاص بالتعليم الإلكتروني الذي نظمه المجلس الثقافي البريطاني في رام الله بالتعاون مع جامعة مانشستر ببريطانيا عبر تقنية الفيديو كونفرنس في شهر أيلول 2005

3- كذلك يظهر اهتمام إدارة جامعة القدس المفتوحة بتدريب العاملين من خلال دعمها المتواصل لمركزين هامين في الجامعة: الأول هو مركز التعليم المستمر, والثاني هو مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالأول -مركز التعليم المستمر- يضع على قائمة خطته واهتماماته هدف تطوير العاملين من خلال تعميم المعرفة الأساسية بمهارات الحاسوب وخدماته المتطورة مثل البريد الإلكتروني والانترنت, وكذلك تنفيذه لعدد من الدورات المتخصصة مثل دورات التحليل الإحصائي SPSS ودورات أوراقك, والشامل للحاسبة, وتصميم الصفحات الإلكترونية, ودورات بور بوينت, إضافة الى دورات متخصصة للعاملين والمشرفين في مجالات الإدارة والإرشاد الأكاديمي الاجتماعي والبحث العلمي واللغات, وعدد من ورش العمل لإطلاع العاملين على أحدث أساليب المتبعة في المجالات التربوي والأكاديمية والفنية بما ينسجم وطبيعة عمل الجامعة -أسلوب التعلم عن بعد باستخدام التقنيات والوسائط المساندة... الخ أما المركز الثاني -مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- فيعد من المراكز الهامة التي ترفع شعار التطوير والتحسين, وتعمل جنبا الى جنب مع مركز التعليم المستمر على رفع كفاءة العاملين ومهاراتهم خاصة في مجال التكنولوجيا والاتصالات حيث أن من أهداف المركز الرئيسية هو تزويد كافة فروع الجامعة بالخدمات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, حوسبة لأعمال المالية والإدارية والإنتاجية والأكاديمية, ونقرأ أيضا من أهداف المركز ما يلي:

- أ- توفير بنية تحتية لشبكة الحاسوب والانترنت يستفيد منها العاملون والطلبة
- ب- توفير بنية تحتية برمجية لمساعدة الإداريين والأكاديميين والطلاب في أعمالهم
- ج- تطوير العاملين وتدريبهم بشكل متواصل على استخدام التكنولوجيا

4- أما فيما يتعلق بتحفيز العاملين فيمكن ملاحظته من خلال اللقاءات المتكررة التي تعقدتها رئاسة الجامعة مع العاملين في كافة المناطق والمراكز الدراسية المنتشرة فوق ما يقارب 21 بقعة جغرافية في فلسطين والخارج, حيث تتاح للعاملين فرصة طرح مشاكلهم ووجهات نظرهم وآراءهم, كما تتاح للعاملين فرصة التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم من خلال مجلة رسالة الجامعة التي تضم المقالات والمساهمات من العاملين فيما يهم الجامعة وطبيعة عملها, فيتحقق هنا مبدأ آخر من مبادئ الجودة الشاملة وهو مبدأ المشاركة من جانب العاملين, كما يظهر اهتمام رئاسة الجامعة بتحفيز العاملين من خلال حفلات التكريم التي تقام لتكريم العاملين من إداريين ومشرفين أكاديميين, إضافة الى كتب الشكر والتقدير والخطوات الاستثنائية والعلاوات التي تمنح للعاملين المتميزين على مستوى الجامعة.

ثالثا: التطوير والتحسين الشامل والمستمر

الخ. إذا المبدأ من المبادئ الهامة جدا في موضوع إدارة الجودة الشاملة لكونه يعنى بالتجويد والتطوير والتحسين في كل شيء, حيث يشمل التطوير المناهج والمقررات والبرامج والمكتبات والمختبرات والأهداف, ويشتمل أيضا على ضمان جودة النوعية لمراحل التخطيط والإعداد والتوصيل الجيد للمادة العلمية وتسهيل اللقاءات الإشرافية وتجهيز المراكز الدراسية وتوفير الخدمات الطلابية... الخ. زهنا يمكن الحديث عن الأنشطة والإجراءات التالية:

1- من الخطوات الهامة التي تسير بها الجامعة على خطى التطوير والتحسين الشامل والمستمر انضمامها لمشروع ابن سينا للمعرفة (Avicenna Virtual Campus) وهو مشروع يهدف الى خلق مجتمع جامعي تشارك به 15 دولة من دول حوض البحر الأبيض المتوسط منها فلسطين يحقق الأهداف التالية:

أ- تأسيس وبناء مراكز تعليم الكتروني في كل دولة عضو وتجهيزها بشبكات الانترنت

ب- تدريب كوادر هذه المراكز من مدراء وفنيين ومشرفين

ج- تدريب المشرفين على إنتاج الوسائط والمقررات الالكترونية التي ستستخدم للتعليم عبر الساتلايت والانترنت

د- تأسيس مكتبة افتراضية مفتوحة تحوي مقررات الكترونية متعددة الوسائط باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية وغيرها.

هـ- تزويد الدارسين بخدمة التعلم من خلال اللقاءات الالكترونية وهذا المشروع حال إنجازه واكتماله سيحقق ما يلي من نتائج:

أ- بروز الشبكة المتوسطة الموحدة للتعلم عن بعد

ب- مكتبة افتراضية تضم 120 وسيطا ومقررا كل وسيط مدته 20 ساعة

ج- تأهيل 45 خبير في مجال التعلم عن بعد (ثلاثة في كل مركز-دولة)

د- تأهيل 310 أكاديمي ذوي خبرة في إنتاج الوسائط التعليمية

هـ- تأهيل 600 مشرف مدربين على أساليب التعلم عن بعد

و- 12000 دارس يدرسون لمدة 3 سنوات و 660000 دارس لمدة 6 سنوات

ومثل هذا المشروع يعكس بشكل واضح اهتمام الجامعة في التطوير والتحسين والوصول الى مفهوم الجودة الشاملة

2- على مستوى تطوير المناهج, فإن الجامعة تقوم بدراسة المقررات وتقييمها من فترة لأخرى حيث يشارك في ذلك المشرفون الذي يشرفون على تدريس هذه المقررات من خلال لجان تشكلها إدارات البرامج الأكاديمية بالتنسيق مع الدائرة الأكاديمية, حيث يشمل التقييم حداثة وأصالة المادة العلمية, وارتباطها بحاجات الطلبة, ووضوح اللغة وسهولتها(المراجعة اللغوية) وملائمتها للدارسين, ومدى استخدام الوسائط المساندة, علما أن المقررات الدراسية قد أعدها متخصصون ومرت بخطوات منظمة بدأ من الإعداد الأولي فالمراجعة والتحكيم والتدقيق العلمي واللغوي والتعديل والحذف والإضافة حسبما يقتضيه موضوع المقرر, حيث روعي في إعداد المقررات أن تشتمل على الأسلوب الحوارى واستخدام وسائط مساندة تعين الدارس على فهم المادة بعيدا عن المشرف, كذلك استخدام أسئلة التقييم الذاتي والتغذية الراجعة وصياغة أهداف تعليمية وتوظيف الأشكال والرسوم والبيانات التي تلائم أسلوب عمل الجامعة القائم على التعلم الذاتي والتعلم عن بعد.

وتوظف الجامعة هنا مبدأ المشاركة حيث يتم توزيع العمل ضمن فرق ولجان متخصصة تؤمن بأهمية ونجاعة العمل الجماعي من خلال دائرة المناهج والمقررات ومدراء البرامج الأكاديمية ومنسقي البرامج والمشرفون الأكاديميون وغيرهم من ذوي الاختصاص.

3- على مستوى التوصيل الجيد للمعلومات فإن الجامعة تسعى الى توظيف كل ما هو جديد ويلائم أسلوب الجامعة في التعليم والتعلم القائم على التعلم الذاتي ضمن دائرة ما يسمى بنظام التعلم عن بعد, حيث تعمل الجامعة هنا وفق خطين متوازيين: الأول يتعلق بتدريب وتأهيل المشرفين فيما يتعلق بأساليب التعليم المعتمدة على الطالب والآليات الملائمة لذلك, والثانية

توظيف التكنولوجيا والاتصالات في التعليم من خلال توظيف الانترنت والحاسوب والبريد الإلكتروني، وتدريب المشرفين على استخدامها، ونرى في هذا المجال حرص الجامعة على تزويد المناطق والمراكز الدراسية بالبنية التحتية لشبكات الحاسوب والانترنت وتزويد المشرفين بأجهزة حاسوب حديث مربوطة بالانترنت، إضافة الى إشراكهم في دورات لها علاقة باستخدام الحاسوب والانترنت والبريد الإلكتروني، كذلك تعمد الجامعة الى توفير قاعة وسائط مساندة في كل مركز تعليمي يتم استخدامه لعرض الوسائط التعليمية المساندة سواء كانت مسموعة أم مرئية أم مكتوبة.

كما نلمس ذلك في الخدمات التي تقدم للدارسين عبر البوابة الأكاديمية للجامعة التي يستطيع الدارس من خلالها متابعة إعلانات الجامعة، والتواصل مع مشرف المقرر واستخراج التعيينات وإرسال الاستفسارات للمشرف، وحصوله على علاماته ومعدله وأية بيانات يحتاجها من خلال حساب الكتروني، ومؤخرا تم توقيع اتفاقية بين الجامعة وشركة جوال للاتصالات الخلوية لتزويد الطلبة بخدمة الرسائل القصيرة وهي الأولى من نوعها في فلسطين. كذلك عمدت الجامعة الى تحديث بيانات مركز إنتاج الوسائط التعليمية المساندة باللغتين العربية والإنجليزية لتعميم الفائدة على جميع المهتمين. كما نعود فنذكر بالندوات والمؤتمرات والورش وأيام العمل التي يشارك بها المشرفون والعاملون في الجامعة والتي تختص بتوظيف الحاسوب والانترنت ووسائل الاتصال المتطورة في التعليم بشكل عام وفي التعليم عن بعد بشكل خاص مثل مؤتمر مبادرة التعليم الإلكتروني ودورة إعداد المقررات الإلكترونية ودورة مونتاج الفيديو..... الخ

كما توظف الجامعة البث التلفزيوني لبعض المحطات المحلية لبث بعض المقررات التعليمية، وهي بصدد البث من خلال محطة التلفزيون الفلسطينية الفضائية من خلال القمر الصناعي لتوصيل المادة العلمية للدارسين كما تسعى الى افتتاح إذاعة خاصة بالجامعة علما أنه تستخدم ساعات محددة للبث من خلال إذاعات محلية، ناهيك عن استخداماتها لتقنيات مختلفة أخرى مثل الأشرطة السمعية والمرئية والأقراص المدمجة والهاتف التربوي وأخيرا توظيف تقنية الفيديو كونفرنس

4- أما فيما يتعلق بجودة الإشراف الأكاديمي فيظهر ذلك من خلال تدريب المشرفين الأكاديميين على الأساليب الحديثة التي تلائم التعليم عن بعد ويضمنها استخدام التكنولوجيا المتطورة في إعداد وتوصيل المادة العلمية وإنتاج الوسائط التعليمية وإشراكهم في دورات ومؤتمرات وندوات وأيام عمل متخصصة كما رأينا فيما سبق، كذلك نلمس ذلك في نظام الابتعاث الذي أقره مجلس الجامعة مؤخرا والذي يقضي بتوفير فرصة إكمال الدراسات العليا للحصول على درجة الدكتوراة لمن يحمل الماجستير في بعض التخصصات التي تحتاجها الجامعة، كذلك في تدريب المشرفين على توظيف أسلوب الحوار والنقاش في التعليم واستخدام العصف الذهني وأسلوب حل المشكلات لخلق التفاعل والانسجام في اللقاءات الصفية، كذلك بناء مهارات إدارة الصف وتنظيمه بما يتلاءم مع نظام التعلم عن بعد، وتنوع أساليب التعليم في مثل هذا النظام، الذي يجب أن تراعى فيه الفروق الفردية بين الدارسين والدارسات الذين ينتمون لفئات عمرية واجتماعية وفكرية وذهنية مختلفة وغير متجانسة، مما يتطلب مشرفا أكاديميا ضليعا بكل هذه الخلفيات، متسلحا بأحدث أساليب التعلم والتعليم.

5- وفيما يتعلق بجودة الخدمات التي يفترض أن يقدمها المركز الدراسي فهي تمتد الى توفير المقررات الدراسية في الوقت المناسب، وكذلك توفير مختبرات الحاسوب والانترنت التي تناسب في حجمها وعددها وإمكاناتها حاجات الدارسين، وقد استطاعت الجامعة في هذا المجال توفير مختبرات حاسوب وانترنت مجهزة بأحدث الأجهزة ومرتبطة بشبكة الانترنت، إضافة الى تزويد كل مركز بقاعة وسائط مزودة بتقنيات حديثة متطورة تعتمد على وسائط مساندة وأقراص مدمجة، بل تعدى ذلك الى افتتاح مختبرات خاصة للدارسين المكفوفين في الجامعة في الخليل وجنين ضمن مشروع يهدف الى محو الأمية في مجال استخدام الحاسوب لدى المكفوفين، ويقع ضمن اتفاقية وقعها الجامعة مع الملتقى الفكري العربي بتمويل من مؤسسة التعاون من خلال



البنك الدولي وعن طريق شريك إيطالي هي جمعية ريسكا الإيطالية بقيمة مئة ألف دولار، ويشتمل على برمجيات ومعدات ناطقة ملائمة لهذا الغرض. كما نلحظ الحرص على توفير قاعات دراسية للتدريس وعقد الامتحانات ومرافق وساحات لخدمة الطلبة، وقد باشرت الجامعة مؤخرا في ثلاثة مشاريع لبناء أبنية ومقرات خاصة للجامعة في ثلاثة مناطق تعليمية في غزة والخليل وبيت لحم لتحل محل المباني المستأجرة التي في كثير من الأحيان تفتقد الى جودة الخدمات والتصميم.

كما يظهر الحرص على تطوير الخدمات المقدمة في المراكز من خلال الاتفاقيات التي تعقدها PICTI مع مؤسسات تعليمية أخرى مثل الاتفاقية مع جامعة تولوز ميراي الفرنسية حول التعاون في مجال التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم عن بعد. وكذلك اتفاقية التعاون مع الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسماة PICTI.

6- وفي مجال جودة أدوات التقييم، فإن الجامعة تحرص على استخدام أدوات ووسائل تقييم فاعلة وملائمة لتحصيل الدارسين في نظام التعليم عن بعد، ويظهر ذلك من خلال أشكال مختلفة للتقييم منها التدريبات وأسئلة التقييم الذاتي التي تتضمنها كل وحدة دراسية في المقررات المطروحة، كذلك التعيينات الدراسية التي تمثل 10% من علامة المقرر والامتحان النصفى الذي يمثل 35% من المقرر والامتحان النهائي الذي يمثل 55% من المقرر باستثناء المقررات التي تشتمل على جانب عملي فيختلف توزيع علاماتها تبعا لذلك.

ولضمان نوعية وجودة هذه التعيينات والاختبارات تتابع دائرة ضبط النوعية والجودة بالتعاون مع مدراء المراكز والمناطق ومنسقي البرامج والمساعدین الأكاديميين مسألة إعداد الاختبارات والتعيينات الجيدة، وآلية التصحيح ورصد العلامات وفق أفضل وأنسب الطرق، وضعت لذلك معايير خاصة توزع على المشرفين للتقيد بها وتؤخذ عينات من هذه الامتحانات لتدقيقها والتأكد من مطابقتها للمعايير، كما تؤخذ عينات من الدفاتر المصححة لفحصها والتأكد من التزام المشرفين بمعايير التصحيح والإجابة النموذجية، كذلك تولى الجامعة أهمية خاصة لإجراءات عقد الامتحان والمراقبة عليه في أجواء مريحة للدارسين بعيدا عن الضوضاء، بحيث يعطى للطالب دفترا خاصا للإجابة.

كما تعقد الجامعة ورش عمل وندوات تتناول مواضيع مثل إعداد الامتحان ومواصفات الامتحان الجيد، وإعداد الاختبار الجيد، وتشجع العاملين والمشرفين على إجراء الدراسات والبحوث التي تتناول هذه المسائل من خلال مجلة جامعة القدس للدراسات المحكمة، كذلك تشجعهم على نشر المقالات والتعليقات من خلال المجلة الدورية "رسالة جامعة القدس المفتوحة" وأخيرا لا ننسى أن البوستر الثالث الذي أصدرته الجامعة يحمل شعار "الجودة: التطور والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز"

مما سبق نرى أن التطوير والتحسين يشمل كافة الجوانب التعليمية في الجامعة وذلك حتى تصل الجامعة الى مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي كما ذكرنا تشمل التحسين والتجويد في كل شيء بهدف تحقيق رضي "الزبائن" وهم المنتفعون من الخدمة التعليمية، وهو مبدأ آخر من مبادئ الجودة الشاملة سنتحدث عنه فيما بعد

#### رابعاً: مشاركة الجميع

ذكرنا سابقاً أن من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ضمان مشاركة الجميع في تحقيق هذا الهدف، ولهذا قامت الجامعة بتأسيس دائرة ضبط النوعي التي كما ذكرنا تسعى لرفع مستوى وعي وإدراك العاملين للجودة الشاملة، وبتثاقفة جودة النوعية لدى العاملين وضمان ضبط نوعية الخدمات والمنتجات، وكل هذا من خلال تشكيل لجان وفرق عمل يشارك بها الفنيون والإداريون والأكاديميون ومدراء البرامج والمناطق والمراكز ورئاسة الجامعة ونواب الرئيس ومساعدوه، فالكل يعمل بروح الفريق الواحد، ضمن آليات التنسيق والتعاون والتكامل بهدف

تحسين نوعية الخدمات المقدمة للوصول الى رضى الزبون المنتفع من الخدمة التعليمية, وقد لمسنا هذا التعاون حين تحدثنا عن عمل مركز التعليم المستمر ومركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدورات التي يعقدونها لتدريب المشرفين والعاملين ورفع كفاءاتهم, كذلك لمسنا هذا التعاون والتنسيق من خلال آليات التقييم والمتابعة لإعداد الامتحانات والتعيينات وتصحيحها والتي تتم بالتعاون بين مدراء المناطق والمراكز والبرامج والمنسقين ودائرة ضبط النوعية والمساعدون الأكاديميون في المناطق والمراكز الدراسية والنائب الأكاديمي لرئيس الجامعة ورئيس الجامعة نفسه بصفته رئيسا لدائرة ضبط النوعية. ولا ننسى هنا أن أحد البوسترات التي أصدرتها الجامعة يحمل شعار "الجودة: مشاركة الجميع "

خامسا: رضى الزبون

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى الى التجويد الدائم المستمر في الخدمة المقدمة للزبائن, وهم هنا الطلبة والمجتمع بشكل عام, حيث أن المحافظة على جودة النوعية في التعليم الجامعي بشكل عام والتعليم المفتوح بشكل خاص يسهم بلا شك في تطوير مخرجات التعليم عن بعد والذي يتمثل في كفاءة الخريجين وضمان مستواهم الأكاديمي مما يعزز سمعة ومكانة الجامعة ويزيد من رضى المنتفعين من هذا النمط من التعليم, وهم الخريجين وكذلك المؤسسات التي سيعمل بها هؤلاء الخريجون ولجني هذا الهدف لا بد من التذكير أنه على الجامعة أن تستمر في خطوات التطوير والتجديد والتحسين الذي يشمل المواد التعليمية (المقررات) وآليات التوصيل ونقل المعلومات باستخدام التقنيات المتطورة وتوظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم, وضمان النوعية الجيدة للامتحانات والتعيينات... الخ وهي في هذا السياق جعلت أحد البوسترات يحمل شعار " الجودة تهتم بأراء ومقترحات الدارسين " وهي تهتم بأراء الطلبة من خلال الطلب منهم الإجابة عن سؤال يعرض من خلال البوابة الأكاديمية يتعلق برضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة في الجامعة, كذلك من خلال دراسات وأبحاث تناولت مدى رضى الطلبة عن هذه الخدمات, كذلك تسعى الجامعة لتحفيز الطلبة وتحقيق رضاهم كمنتفعين من الخدمة التعليمية من خلال حفلات التكريم للخريجين والمنفوقين وتوزيع المنح للمتفوقين وإيفاد عدد من الطلبة للمشاركة في مهرجانات ومؤتمرات شبابية طلابية تساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس بالإيجاب على مكانة وسمعة الجامعة, وهي لهذا الغرض استحدثت دائرة شؤون الطلبة التي تشكل حلقة الوصل بين الطلبة وممثليهم ورئاسة الجامعة بحيث أصبح مدير شؤون الطلبة عضوا في مجلس الجامعة. وهذا الاهتمام برضى الدارسين ينبع من حقيقة كون التعليم عن بعد يركز على أهمية إعطاء الدعم للمتعلمين الذين لا يشترط حضورهم للقاءات الصفية, وبالتالي هم بحاجة لكل ما هو يسهل لهم الفهم والاستيعاب والتفاعل مع المادة العلمية ليصلوا الى درجة الرضى عن الخدمة التي يدفعون ثمنها من كدهم وعرق جبينهم, لأن منهم العامل والمزارع والتاجر والمعلم وربة البيت والسائق... الخ

وحتى أن الجامعة تحاول إشراك الطلبة في اتخاذ القرارات فكما ذكرنا يشارك مدير شؤون الطلبة الذي يمثل حلقة الوصل بين الطلبة وممثليهم وإدارة الجامعة فينقل بدوره هموم وآمال واقتراحات وأفكار الدارسين إضافة الى التواصل ما بين الطلبة في المراكز والمناطق التعليمية وإدارات هذه المناطق والمراكز من خلال منسقي شؤون الطلبة المتواجدين في كل مركز والذين بدورهم يشركون الطلبة في الأنشطة والفعاليات المختلفة بما يحقق الخير والسمعة والانتشار للجامعة.

كذلك يتعدى الأمر الى كسب رضى أولياء الدارسين ورضى المجتمع المحلي من خلال إعداد الخطط التدريبية وعقد الدورات التي ينظمها مركز التعليم المستمر ومركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفئات ومؤسسات محلية كدورة مهارات الحاسوب للأجهزة الأمنية وتحديد المخبرات العامة, والدورات التي تعقد بالتعاون مع مركز التعاون الألماني الفلسطيني الذي

يهدف الى صقل مهارات العاملين في الوزارات الفلسطينية مثل مكتب العمل ومكتب التدريب المهني وحماسية البيئة.. الخ

مما تقدم نري حجم الجهود التي تبذلها إدارة جامعة القدس المفتوحة في فلسطين رغم كل الصعاب والتحديات التي شهدتها لا سيما في أثناء الانتفاضة الثانية - انتفاضة الأقصى - من أجل الوصول الى تطبيق مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" وذلك من أجل المحافظة على استمرار الجامعة والاطمئنان على تطورها وقدرتها على مواجهة التحديات سواء كانت عالمية أو إقليمية أو محلية.

انتهى بحمد الله وتوفيقه

أ. خالد عبد الجليل دويكات  
جامعة القدس المفتوحة/ نابلس

#### قائمة المراجع

- 1- تعليم حر, نشرة متخصصة يصدرها مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان, العدد الثاني, آب, 2003
- 2- توفيق, عبد الرحمن: الجودة الشاملة (الدليل المتكامل), ط2, سلسلة إصدارات بريك, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة, 2005
- 3- الجرجاوي, زياد و حماد, شريف: مستوى إدراك العاملين بجامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة, مجلة البحوث والدراسات التربوية, عدد 7, 2004,
- 4- الخشاب, عبد الإله, و الضاد, مجذاب: الجامعة المنتجة: الفلسفة والوسائل, مجلة اتحاد الجامعات العربية, عدد 31, 1996,
- 5- سليمان, عبد الفتاح محمود: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد, إيتراك للطباعة والنشر, القاهرة, 2001
- 6- الشاروك, زهير محمد: الجامعة المنتجة ومصادر تمويلها, الندوة العلمية والتربوية العاشرة لجامعة الموصل, العراق, 1994
- 7- الشراوي, مريم محمد: إدارة المدارس بالجودة الشاملة, ط2, مكتبة النهضة المصرية, القاهرة, 2003, ص
- 8- الصادق, حصة: مدى توافر قيم ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر, ورقة مقدمة إلى مؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر (الجودة في إعداد المعلم العربي) كلية التربية, جامعة حلوان, مصر, 2003
- 9- محجوب, بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2003
- 10- مريان, نادر, و التكريتي, نادية: تمويل التعليم الجامعي في جامعتي اليرموك ومؤتة, المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في رحاب جامعة صنعاء في الفترة من 1- 3 آذار 1997
- 11- مزعل, جمال: الإعتبارات الاقتصادية في التعليم, منشورات جامعة الموصل, العراق, 1989,
- 12- النجار, فريد: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة, إيتراك للنشر والتوزيع, القاهرة, 2002
- 13- نشوان, يعقوب: تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين, مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية, عدد 7, أكتوبر 2004

14-هلال ,جميل : اغتراب جامعاتنا عن البحث العلمي ,مجلة السياسة الفلسطينية ,العدد 26  
السنة السابعة ,2000,

15-Huang Chang ,Chio :Assessing the Leadership Styles and Total Quality  
Leadership Behaviors of Presidents of Four –Year Universities and Colleges That  
Have Implemented the Principles of Total Quality Management .Unpublished  
Doctoral Dissertation ,The Ohio State University ,1994

