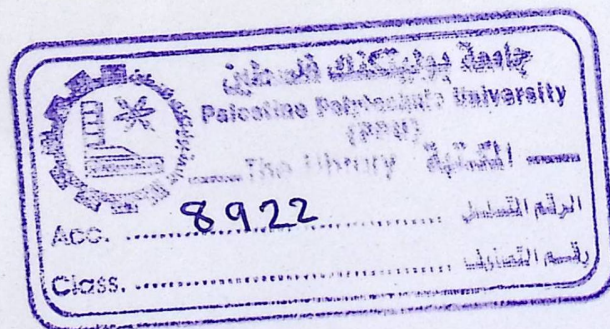


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين

أوتوا العلم درجات”

صدق الله العظيم



وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين

إعداد :

خلود محمد الحلايقة

إشراف الأستاذ :

محمد شلالة

قدم هذا المشروع إلى كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك

فلسطين استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس / تخصص إدارة أعمال معاصرة

جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران 2005

الشكر و التقدير

بعد شكر الله عز وجل أتقدم بأسمى آيات الشكر و العرفان إلى كل من :

الأستاذ محمد شالفة على إشرافه على مشروعي و إسداءه النصح و

المشورة ... و مساعدته لي .

إلى مشرفي الأكاديمي الأستاذ الدكتور مروان جلعود لما قدم لي من

نصح و مشورة طيلة فترة دراستي الجامعية.

إلى الأستاذ المهندس سهيل سلطان لما قدمه من مساعدة .

و إلى كل من ساعدني لإخراج المشروع بهذه الصورة.

الإهداء.....

- إلى المعلم الأول و شفيع العالمين
محمد صلى الله عليه و سلم
إلى الذين ما زالت أصواتهم ترن في أذني و ذكراهم في مخيلتي
أرواح أجدادي
إلى الذين قال الله فيهما " رب ارحمها كما ربياني صغيرا"
أمي و أبي
إلى راكبي صهوة المجد و السائرين في درب الأمل
اخوتي
إلى التي شاركتني الحلم و الحقيقة و شققت معها طريق السراب
عمتي الحبيبة
إلى الذي نبت الربيع في فؤاده و زين البراءة بضحكاته
إلى البراءة آدم
إلى الورود بلى أشواك و اللواتي عرفت معهن معنى الصداقة
صديقاتي
إلى اللذين نرفت جراهم و رحلوا لتلتئم جراح الوطن
الشهداء
إلى التي تمرست بالصعاب و لم تتل منها الصعابا
فلسطين
إلى كل من علمني حرفاً.....

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات	الصفحة
1	الشكر والتقدير	I
2	الإهداء	II
3	قائمة المحتويات	III
الفصل الأول		
4	مقدمة المشروع	1
5	الهدف من إجراء المشروع	1
6	مشكلة المشروع	1
7	أهمية المشروع	2
8	محددات المشروع	3
9	الهيكل التنظيمي للمشروع	3
الفصل الثاني		
10	الإطار النظري للمشروع	
11	لمحة تاريخية	7-5
12	مفهوم الجودة	9-7
13	الأصول التاريخية	14-11
14	وظائف إدارة الجودة	17-14
15	العناصر الأساسية لإدارة الجودة	18
16	العلاقات التفاعلية بين أطراف الجودة	19
17	أبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة	20
18	أبعاد الجودة	22-21
19	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	23
20	تكاليف الجودة	26-24
21	تكاليف الجودة المستترة	27
الفصل الثالث		
22	جودة الخدمات	
23	مفهوم جودة الخدمة	29-28

31-30	أهمية جودة الخدمة	24
34-31	أبعاد جودة الخدمة	25
35-34	ماهية القياس وصعوبة قياس جودة الخدمات	26
37-35	لماذا يصعب قياس جودة الخدمات	27
الفصل الرابع		
	الجودة في الجامعات والتعليم العالي	28
42-38	مقدمة	29
45-43	مداخل قياس الجودة في التعليم	90
54-46	الاتجاهات العالمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	31
58-55	بعض الآراء العربية حول تطبيق الجودة في التعليم العالي	32
62-59	الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	34
67-63	معوقات جهود التحسين والتطوير للجودة الشاملة في التعليم الجامعي	35
الفصل الخامس		
	وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتيكنك فلسطين	36
69-68	الجودة في التعليم العالي الفلسطيني	37
70-69	المنهجية لإعتماد الجودة والنوعية في التعليم العالي الفلسطيني	38
72-71	أمثلة على تطبيق وحدة الجودة والنوعية على مستوى الضفة (القدس المفتوحة)	39
73	مقدمة عن جامعة بوليتيكنك فلسطين	40
74	رؤية ورسالة جامعة بوليتيكنك فلسطين	41
75	الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتيكنك فلسطين	42
78-76	استراتيجية مقترحة لجامعة بوليتيكنك فلسطين	43
85-79	تجارب جامعة البوليتيكنك في الجودة والنوعية	44
89-86	الوضع الحالي لوحدة الجودة والنوعية لجامعة بوليتيكنك فلسطين	45
الفصل السادس		
	وحدة الجودة والنوعية المقترحة لجامعة بوليتيكنك فلسطين	46
91-90	الهيكلية المقترحة لوحدة الجودة والنوعية لجامعة بوليتيكنك فلسطين	47
92	المهام الهيكلية لوحدة الجودة والنوعية	48

93	الرؤية والرسالة للوحدة	49
94-93	أهداف ومهام وحدة الجودة والنوعية المقترحة	50
100-95	النظام المقترح لسير وحدة الجودة والنوعية	51
101	من أين نبدأ وحدة الجودة والنوعية ؟	52
	الفصل السابع	
103-102	النتائج والتوصيات	53
	قائمة المراجع والملاحق	54

الفصل الأول

■ المقدمة

■ الهدف من إجراء المشروع

■ مشكلة المشروع

■ أهمية المشروع

■ أهمية المشروع للباحث

■ محددات المشروع

• المقدمة :

يلاحظ أن عجلة التقدم تسير بسرعة فائقة على ما كانت عليه في الماضي ولعل السبب في ذلك يعود إلى بروز أنماط ومفاهيم جديدة تحكم هذا التقدم ومن أبرز هذه المفاهيم التي لا زالت حديثة الولادة هي أنظمة الجودة الشاملة التي باتت تطبق في حقول مختلفة ومن أهم هذه الحقول حقل التعليم الذي يعد الركيزة الأساسية لدفع مسيرة التقدم والتطور إلى الأمام ، لذلك أردت أن ألقى الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بسبب تركيز معظم وزارات التعليم العالي سواء على صعيد محلي أو عالمي على جعل الجودة الشاملة ضمن أنظمة التعليم العالي أي الجامعات والهدف من ذلك هو تأسيس دائرة متخصصة تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وضبط العملية التعليمية بما يتماشى ويتناسب مع المفاهيم الإدارية .

• الهدف من إجراء المشروع

يهدف هذا المشروع إلى ما يلي :

1. الإطلاع على واقع الجودة في التعليم العالي .
2. توضيح مدى تطبيق الجودة في التعليم العالي الفلسطيني .
3. الإطلاع على تجربة البوليتكنك في تطبيق الجودة .
4. وضع نموذج مقترح لدائرة الجودة و النوعية في الجامعة .

• مشكلة المشروع

في ظل ما نشهد من تغير و بروز أنماط جديدة و متسارعة في عالم الإدارة و في شتى المجالات بشكل عام و ما تتعرض له المؤسسات من تغير نوعي في أقسامها فظهرت هناك حاجة ماسة لإنشاء دائرة متخصصة للجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين تشرف على تخطيط و تنفيذ و

مراقبة كل ما يتعلق بأمر الجودة في الجامعة بحيث يتم تعيين مدير للدائرة تتوافر فيه صفات محددة من أهمها أن يكون لديه مهارات اتصال جيدة و أن يكون راغباً في رفع مستوى الزبائن و إجراء تحسينات للجودة ، فإذا وجد هذا كله بالطبع سيؤدي إلى رفع مكانة الجامعة وتعزيز قوتها وهذا طبعاً إذا تم تطبيق أنظمة الجودة بشكل صحيح .

• أهمية المشروع

تتبع أهمية المشروع من كونه دراسة أولية لم يتطرق لها أحد في موضوع الجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين ، لذا سيتيح فرصة للطلبة وللمعنيين بشكل عام الاطلاع على المعلومات التي احتواها هذا المشروع كما أنه يقدم بعض الاقتراحات التي تفيد الإدارة القادمة للجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين ، كما أنه سيساهم في رفع مكانة جامعة بوليتكنك فلسطين .

• أهمية المشروع للباحث

لقد أتاح لي فرصة للتعرف و الإلمام بمفهوم الجودة و خاصة الجودة في التعليم و معرفة أهميتها ، كما أنه أتاح لي الفرصة للتطبيق العملي لكيفية إعداد بحث علمي و التطبيق لأساليبه كما تتبع أهميته من كونه أحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة .

• محددات المشروع

- كباحثة لقد واجهت معوقات عدة خلال إعداد هذا البحث أهمها :
- عائق الوقت الزمني حيث كان محصور و لكوني باحثة واحدة فقط.
- عدم وجود دراسات و مشاريع سابقة في هذا الموضوع حسب إطلاعي كباحثة .
- دوائر الجودة حديثة التأسيس بالتالي يوجد كثير من عدم الوضوح لدى معظم المعنيين .
- صعوبة الوصول للجامعات الأخرى بسبب ضيق الوقت و قلة في نشر الجامعات عن الوحدات الموجودة لديها في الجودة عبر الإنترنت و خاصة العربية .
- قلة في المراجع العربية في هذا الموضوع حسب اطلاعي .

• الهيكل التنظيمي للمشروع

لقد تم تقسيم هذا المشروع الى سبعة فصول ، حيث يلي فصل المقدمة الفصل الثاني الذي تم فيه التعرف على الاطار النظري للمشروع و الذي يشتمل على لمحة تاريخية عن الجودة و تعريف الجودة و ادارة الجودة الشاملة و الاصول التاريخية لها ووظائفها و العناصر الاساسية لادارة الجودة الشاملة و الابعاد الاستراتيجية للجودة كما تتضمن مقارنة بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة و انواع تكاليف الجودة.

فيما يتناول الفصل الثالث موضوع جودة الخدمات و مفهومها و اهمية جودة الخدمات و ابعاد هذه الجودة كما احتوى على ماهية القياس و صعوبة قياس جودة الخدمات و السبب الذي يؤدي الى صعوبة قياسها.

و لقد تناول الفصل الرابع الجودة في الجامعات و التعليم العالي و مداخل قياس الجودة في التعليم و الاتجاهات العالمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة كما تتضمن بعض الاراء العربية حول تطبيق

الجودة في التعليم العالي و الركائز الاساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و المعوقات لجهود التحسين و التطوير للجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

اما الفصل الخامس فيتناول الجودة في التعليم العالي الفلسطيني و المنهجية لاعتماد الجودة و النوعية و امثلة على تطبيق وحدة الجودة و النوعية في التعليم على مستوى الضفة (القدس المفتوحة) كما اشتمل على مقدمة عن جامعة البوليتكنك و الهيكل التنظيمي للجامعة و الاستراتيجية المقترحة لها و تجارب البوليتكنك في الجودة و النوعية و انتهى بوصف الوضع الحالي لوحدة الجودة و النوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين .

اما الفصل السادس و الذي كان تحت عنوان وحدة الجودة و النوعية المقترحة لجامعة بوليتكنك فلسطين فقد تضمن الهيكلية المقترحة لوحدة الجودة في جامعة البوليتكنك و تناول المهام الهيكلية للوحدة و الرؤيا و الرسالة و اهداف و مهام وحدة الجودة و النوعية المقترحة كما تضمن النظام المقترح لسير الوحدة و البداية لها .

وأخيرا تناول الفصل السابع النتائج و التوصيات للمشروع.

الفصل الثاني

" الإطار النظري للمشروع "

- لمحة تاريخية
- مفهوم الجودة
- مفهوم الجودة الشاملة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري
- الأصول التاريخية لحركة الجودة الشاملة
- وظائف إدارة الجودة
- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
- العلاقات التفاعلية بين أطراف الجودة
- الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الجودة
- أبعاد الجودة
- مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
- تكاليف الجودة
- تكاليف الجودة المستترة

• لمحة تاريخية

إن قضية الجودة ليست بالأمر الجديد فقد نالت حظا وافرا في كل الحضارات القديمة منها والمعاصرة حيث إن الجودة كانت موضع اهتمام بالنسبة للإنسان منذ أن وجد ومن أمثلة ذلك :

❖ الحضارة الفرعونية :

تعتبر هذه الحقبة أقدم حقبة مؤرخا تاريخيا عن الجودة ويظهر ذلك من خلال الآثار الفرعونية في مصر فلو تأملنا الأهرامات لوجدنا دقة فائقة ومعايير جيدة للحجارة التي بنيت منها والذي أدى إلى صمودها عبر العصور المتتالية عليها ، كذلك الحال بالنسبة للرسومات على الآثار الفرعونية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اهتمام قدماء المصريين بالجودة فهناك بعض الرسومات التي تشير إلى أو تظهر بعض العمال وهم يقومون بعمليات الفحص والقياس والتأكد من جودة العمل ، أيضا تشير الحضارة السومرية وهي التي طورت أول من طور لغة مكتوبة في عام 3100 قبل الميلاد تقريبا ومعظم الذي كتب كان يتعلق بالأعمال والإدارة وهذا يعتبر اهتمام بالجودة .

وقبل خمسة آلاف سنة أعلن الملك البابلي " حمو رابي " بان الشخص الذي يبني بيتا يسقط ويقتل ساكنية سوف يعدم ، وفي ظل القرن الثالث بعد الميلاد برز مفهوم الجودة 1900 من خلال :-

• بعض اتحادات التجارة الموجودة في روما القديمة وبعض الفنيين والصناع المهرة كانوا يحتكرون التجارة والصناعة بناء على ما يقدمونه من منتجات ذات جودة عالية و بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية اختفت هذه المظاهر من أوروبا لستة قرون تقريبا.

أما القرن التاسع فهو القرن الذي ظهرت فيه عملية الاهتمام بأداء المهمة وليس فقط الإنجاز والذي سيكون مردود التحسين من الجودة .(1)

(1) أشرف أبو رجب ، إسماعيل شاور ، زياد غيث ، فهد فراح ، تصميم نظام الأيزو ، 2000 : 9000 لدائرة الخدمات الفنية والاستشارات الهندسية في جامعة بوليتكنك فلسطين (بحث تخرج غير منشور في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات) ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، 2005 .

أما في عصر الإسلام فلم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة النبوية ، وما ورد في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل الجودة فقد ورد مصطلح " الإتيان " مصدقاً لقوله -تعالى-: " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " (النمل، 88) (2).

وهنا يتضح من الأيه الكريمة أن الإتيان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر .
وإذا أمعنا النظر في مفاهيم الجودة ومتطلباتها في العصر الحاضر لم نذهب كثيراً للحد الذي ذهب إليه الإسلام في مجال المعرفة ، وهو يمثل ثقافة الجودة ، والمسؤولية ، والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء لعمل وإتقانه ، وقد أتى السلام بكل هذه المبادئ قبل أن تنطلق شعارات الجودة في الفترة الواقعة بين 1940 و 1945 على يد (إدوارد ديمينغ) الذي أطلق عليه (أبو الجودة) والذي بنى آراء على المنتجات الصناعية ، ومن ثم تم فيما بعد وخلال الربع الأخير من القرن الماضي تحويلها على المجال التربوي في حين أن المفاهيم والقيم الإسلامية بهذا الخصوص جاءت شاملة لكافة مجالات العمل دون تخصيص .

أما في القرن العاشر حيث استخدمت الإمبراطورية البيزنطية كتاب يسمى " The book of perfect " فقد كانوا يستخدمونه من قبل الحكومة كمرشد للتحكم والسيطرة على بعض الأمور المالية في القرن الحادي عشر ظهر مصطلح التجار وظهر نوع من المعايير والمواصفات لتحديد جودة البضائع .

وفي القرن الثالث عشر بعد الميلاد منع الملك إدوارد الأول ملك إنجلترا بيع أي من الذهب والفضة إلا بعد أن يتم فحصها من قبل الجهات المختصة ، وأصبح الاهتمام بالجودة مبني على أساس وقواعد تأخذ شكلاً علمياً ، كما دعا آدم سميث إلى عملية التخصص بمعنى أن ينحصر عمل كل شخص في مهام محددة ويكون مختصاً بها بمعنى آخر عملية تقسيم العمل إلى مهام مبسطة فعند تقسيم العمل إلى مهام بسيطة هذا يؤدي إلى التركيز بمهمة محددة مما ينتج عنه جودة أكثر أو مضاعفة للجودة .

(2) شاهين، د.محمد عبد الفتاح، جودة التعليم من منظر إسلامي،(ورقة علمية أعدت لمؤتمر الجودة والنوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، 3-5/ 7/ 2004).
متوفرة على الصفحة الإلكترونية :

في القرن العشرين بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم ، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها ففي 1931 بدأ W Edwards Deming . والذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان (3) .

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951 حيث أكد على مسؤولية الإدارة عن الجودة ، وفي السبعينات / القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية - Zero - Defect والذي يتطلب التصحيح من المرة الأولى (4) .

• مفهوم الجودة

مفهوم الجودة : مجموعة الصفات والخصائص الضرورية ، الواجب توافرها في الخدمة أو المنتج والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية (5) كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NED، 1985) الجودة بأنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق (6) .

وقد عرف J.M.Juran وزميلة ، الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fitness for use فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميلة هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (7) .

(3) إبراهيم ،د. محمد عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (عمان ، دار الفكر ، 2003) ط1 ص 5.

(4) المرجع السابق ، ص 5.

(5) شركة النخبة للنظم الصناعية والإدارية(2000) ورشة عمل بعنوان - مقدمه إلى إدارة الجودة العالمي الايزو 9000 .

نقلا عن تصميم نظام الايزو 9000 في مختبرات الأهلي / بحث في جامعة ppu.

(6) عبد المحسن ، توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثه في المعايرة والقياس،(2003 - 2004) ص39.

(7) J.M. Juran, and F.M. Gryna, Quality planning and analysis, Singapore Mc Graw - Hill, 1993.

أما التعريف الحديث للجودة : تشير الجودة إلى مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعة للحصول عليه من منافع (8) .

• مفهوم الجودة الشاملة (Concept of total Quality)

فيعرفها " ديان بون وريك جريجز على أنها : " معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات ، أو الجودة هي هدف يمكن قياسه وليس إحساسا مبهما بالصلاحية وإنما جهد متواصل من اجل التطوير ، وليس درجة محددة للامتياز فالجودة معيار للكمال نقرر عن طريقة ما إذا كنا قد أدينا ما عزمنا عليه في الوقت المحدد بالكيفية التي قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا أم لا فإذا كانوا سعداء بالطريقة التي قدمت بها الخدمات والأعمال فيمكن القول أننا حققنا أهداف الجودة .

ويعرفها "دافيد كيرز" على أنها " تحقيق أهداف ورغبات وحاجات المستفيدين باستمرار " (9) .

ويعرفها " رينهارت Rine hart " على أنها " الخصائص المتجمعة لمنتج أو خدمة ترضي احتياجات العملاء ، سواء كان العميل هو المتلقي المباشر للخدمة (الطالب / المعلم داخل نظام التكوين " أم المستخدم الأصلي للمنتج أو الخدمة أو كليهما من العملاء الخارجين المتمثلين في (المسئولين عن التعليم الثانوي العام) (10) .

نقلا عن جودة د. محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (دار وائل للنشر ، 2004) ط 1 ص 19 .

(8) البكري ، د.سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية (الدار الجامعية، 2003-2004) ط 1 ص

(9) إبراهيم ،د. محمد عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (عمان ، دار الفكر ، 2003) ط 1 ص 12

(10) إبراهيم ،د. محمد عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (عمان ، دار الفكر ، 2003) ط 1 ص 13 .

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته (11) .

الشاملة: تعني أن عملية الإدارة شاملة وتشمل جميع العمليات الأساسية والثانوية والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد نوعية الخدمة أو المنتج بحيث تشمل هذه العملية جميع العاملين والموارد الموجودة في المؤسسة وكذلك الأطراف الخارجية ذات العلاقة .

إدارة الجودة الشاملة: هي استراتيجية عمل ومبادئ إدارية فنية وتعتبر أساس لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة (12) .

• إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء ، حيث أن التحسين المستمر للجودة لا يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية المختلفة على المديين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته وان تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كنظام إداري متكامل يتمحور البعد الرئيسي له في تحقيق رضا المستهلك Customer -Satisfaction سواء الحالي أو

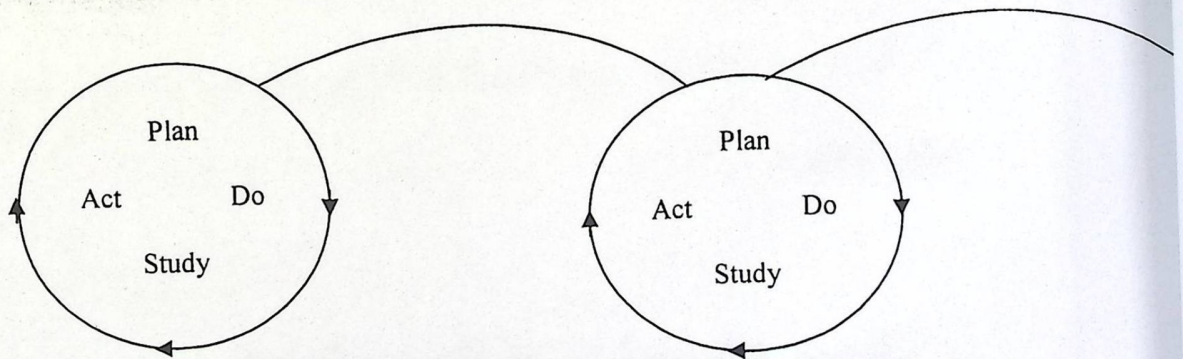
(11) شركة النخبة للنظم الصناعية والإدارية، (2000) "ورشة عمل بعنوان- مقدم إلى إدارة الجودة العالمي الايزو 9000"، نابلس، فلسطين.

(12) سميحة الناظر، عفاف الشحرور، معتز الشريف، تصميم نظام الأيزو 9000 في مختبرات المستشفى الأهلي الخليل (بحث تخرج غير منشور في كلية العلوم الادارية و نظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين)، 2003، ص3.

المرتقب والاحتفاظ بالحصص السوقية الملائمة وتطويرها بشكل مستمر بغية توفير ميزة تنافسية Competition-Advantages واعتبار الجودة سلاح تنافسي Competitive weapon لفتح آفاق جديدة تتسجم مع القدرات المستمرة في التحسين والتطوير وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية ، وقد أشار إدوارد ديمينج E.Deming الإحصائي الأمريكي الذي كان له الفضل الكبير في توسيع مفاهيم اليابانيين في مراقبة الجودة كأداة للمنافسة السوقية وقد كان دامنج Deming خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية والتي أطلق عليها بعملية Deming-Cycle وقد تضمنت هذه العملية ما يلي:

- أ. خطط (Plan) : حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء .
- ب. اعمل (Do) : نفذ الخطة واختبر الأداء .
- ج. ادرس (Check /Study) : تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ .
- د. صحح (Act) : قم بالتحسين والتطوير على الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة وهكذا .

والشكل رقم (1) يوضح ذلك .



عجلة ديمينج The Deming cycle

ومن هنا يتضح بان إدارة الجودة الشاملة تتضمن الركون للأبعاد التالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الشاملة وهي :

1. يجب تحديد الغرض Mission والأهداف Objectives من نظام الإدارة .

2. يتم تقييم المنظمة المعينة من حيث :

أ. القوة Strengths

ب. الضعف Weakness

ج. الفرص Opportunities

د. التهديد Threaten

3. أن يتم تقييم الأبعاد التخطيطية المتوقعة والمقترحة في ضوء SWOT ثم الشروع

بخلق التماسك والتوحيد وإعطاء أولويات التنفيذ .

4. خلق قنوات اتصال وطرق لتحقيق الأهداف في ضوء استخدام الاستنباط والمحاكاة

والمباراة والعصف الذهني Brain storming .

5. تقييم البدائل المتاحة لغرض التنفيذ والبيئة التنظيمية والمناخ الملائم للتنفيذ.

6. اختيار أحسن البدائل في ضوء المتغيرات المختلفة .

7. التنفيذ للخطة .

8. اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية في ضوء النتائج المتحققة فعليا ومن هنا

يظهر بوضوح

أهمية النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة في إطار النظام الإداري الشامل لسبل

تطبيق النظام .

• الأصول التاريخية لحركة الجودة الشاملة

كما ذكرنا سابقا لقد تبلورت الآفاق التاريخية لحركة الجودة الشاملة في اليابان ثم الولايات

المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقها في

كافة الميادين الاقتصادية الأخرى إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمة على حد سواء وقد اتسم

مفهوم الجودة الشاملة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلا شاملا لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات ابتداء من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير ويمكن القول بان التطورات التاريخية للجودة الشاملة مرت بعدة مراحل أساسية وهي :

أ . مرحلة الفحص والتفتيش Inspection & Test

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات الإنتاج الكبير Mass Production وضمور نظام الإنتاج الحرفي آنذاك الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية وقد كانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود أداة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات ، أي أن عمليات الفحص والتفتيش يتم بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع .

ب .مرحلة مراقبة الجودة Quality control

وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم Shewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة ، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية وقد استمر حتى مرحلة الخمسينات من القرن الماضي ولا زالت سبل استخدامه قائمة للوقت الحاضر ولكنها بصورة أكثر تطورا من ذي قبل ومن الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها ما يلي :-

1. خرائط المراقبة الإحصائية .

أ . خرائط المراقبة للمتغيرات Variable control chart

ب . خرائط المراقبة التمييزية Attributes control chart

2. عينات القبول Acceptance Sample

3. العينات الإحصائية Statistical Sample

ج . مرحلة ضمان الجودة Quality assurance

وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على العيوب الصفرية Zero Defect والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن سيما واعتبار الجودة سلاح تنافسي يتم اعتماده من العديد من المنظمات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم Product Design ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد إنجازه بحيث أصبح النظر في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات هي:

1. دقة التصميم Product Design

2. دقة الأداء Product performance

3. دقة المطابقة Product conformance

د . تكوين حلقات السيطرة النوعية Quality control circles : وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين Employee involvement واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة وكل من خلال موقعة في التعامل مع الجودة المراد إنجازها ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا زالت تلعب الدور الأساسي في المجتمعات اليابانية ، إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص .

ي . إدارة الجودة الشاملة **Total quality management** : لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة (النوعية) كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدة لاسيما في إطار أبعاد العولمة Globalization والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورتها التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة ولذا فان هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز في هذا الإطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة وهي :

1. استمرارية التحسين والتطوير Continuous Improvement
2. مساهمة كافة العاملين Employees involvement
3. تحقيق رضا المستهلكين Customer statifaction

ولذا فان مرتكز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظماته الاقتصادية (13) .

• وظائف إدارة الجودة

تلعب إدارة الجودة الشاملة TQM دورا أساسيا في ترصين فاعلية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدماتية ، ومن الجدير بالذكر أن البناءات الفكرية والفلسفية التي تركز إليها تجعل من السهولة بمكان أن تسعى المنظمات المختلفة لاعتماد هذه البناءات

(13) . حمود، د. خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، 2002) ط1، ص30 .

الإدارية والتنظيمية من أجل النهوض بتلك المنظمات ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة بما يلي (14) :

1. في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصا بروز ظاهرة العولمة Global market place فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعنية ، والجودة بهذا الشأن تعتبر السلاح التنافسي الذي ينبغي أن يقترن بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار في نشاطات الأعمال التجارية .
2. تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي :
 - أ . تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء Stand of living
 - ب . نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة Trade import growth
 - ج . تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها .
 - د . زيادة الإنتاجية والتحسين لأبعادها الهادفة .
3. التركيز أو التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين أو المرتقبين.
4. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وتصعيد وتأثر نموها ونهوضها بالشكل الذي يحقق إسهامات فاعلة في التطوير وقد برز ذلك بشكل جلي من خلال المنظمات اليابانية وتعاملها مع القوى البشرية واستثمار طاقاتها بالشكل الأمثل .

(14) David L.Goetshch and staley B. Davis " Quality management , introduction to quality management for production , processing and service" third edition , prentice – hall . inc .U.S.A 2000 .
نقلا عن المرجع السابق ، ص 35 .

5. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير تحسين برامج التطوير كما هو الحال في

كل من اليابان وألمانيا حيث تم اعتماد صور مختلفة في هذا الميدان منها :

أ . التنسيق في مجالات الأعمال المختلفة .

ب . البرامج التطويرية والتدريبية في مجالات التوعية .

ج . القيام بتشجيع العاملين في ممارسة حق التصرف Empowerment واتخاذ

القرار في المجالات المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير النوعية .

د . التركيز على القيادة وأهميتها في مختلف المجالات الإنتاجية

والخدمية Leadership at all levels .

هـ . التأكيد على أهمية العمل الجماعي Team work ونبذ النزعة الفردية في

مختلف مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي وترصين سبل الاستفادة من النزعة

الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال .

6. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية (الوطنية)

أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء

وفاعليته ولاهتمامه بشكل أساسي في الوصول أي مستويات عالية من الجودة سواء

ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام

بتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لكي تتسجم مع متطلبات الإشباع

الأمثل لحاجات المستهلكين .

7. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات

المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد

والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات

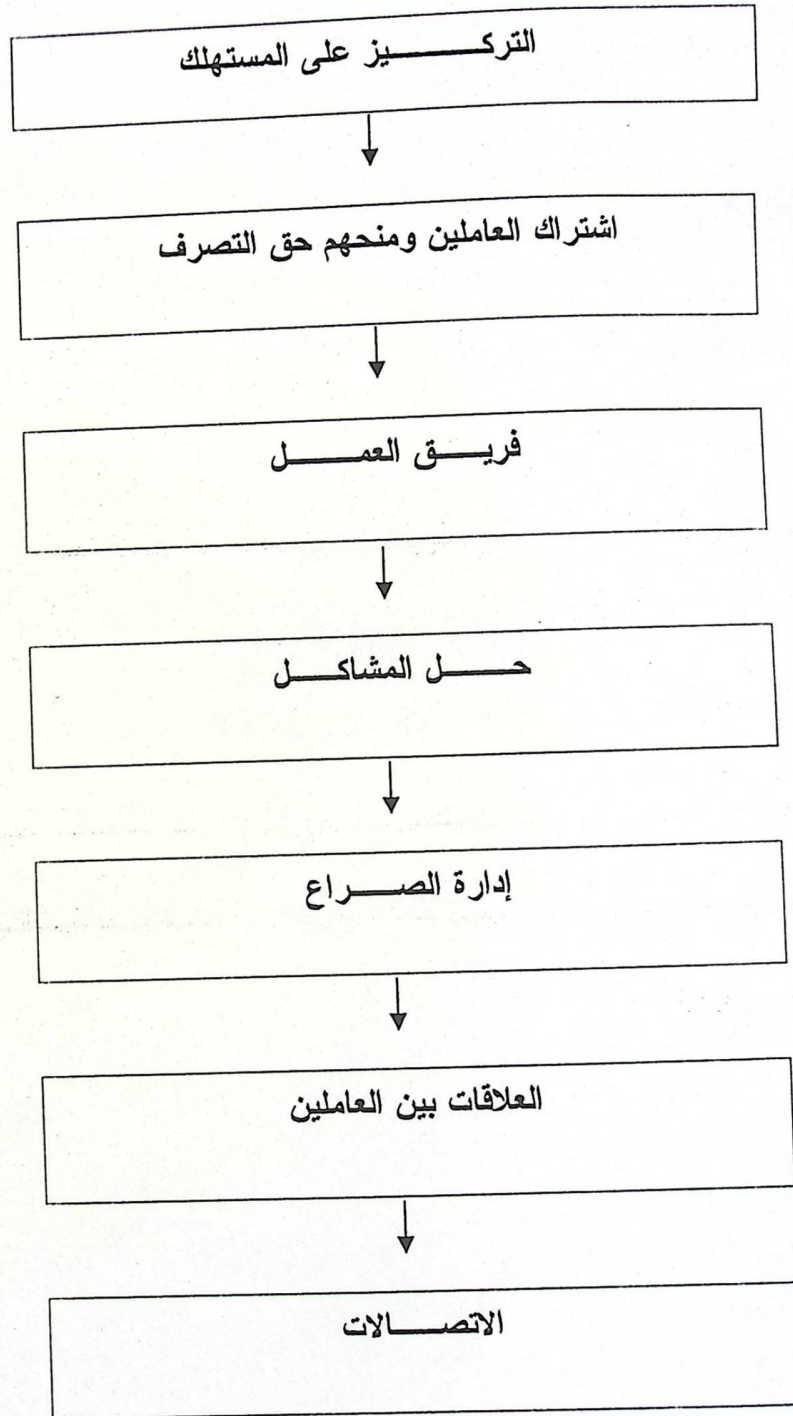
المستهلكين الحالية والمستقبلية على حد سواء .

8. التركيز على الدور الرئيسي الذي تلعبه دور الوقاية Prevention بدلا من Corrective العلاج حيث أن متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحراف أو الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية) والتي غالبا ما تكون كلفتها أكبر بكثير من التكاليف الوقائية حيث أن متابعة الأداء وتشخيص الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل إيجابية في ترصين دور إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها .

9. استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص خرائط المراقبة Control chart ومخططات السبب والنتيجة Cause - Effect diagram وكذلك تحليل Pareto - Analysis حيث يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ويساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية الأكبر وحلها ويرتكز هذا التحليل إلى قاعدة أساسية مفادها 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإقتصادية بشكل هادف ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق أهدافها ووظائفها إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين الأطراف الرئيسية في العمليات الإنتاجية والخدمية (15).

(15) حمود، د. خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع عمان 2000. نقلا عن: المرجع السابق ص37.

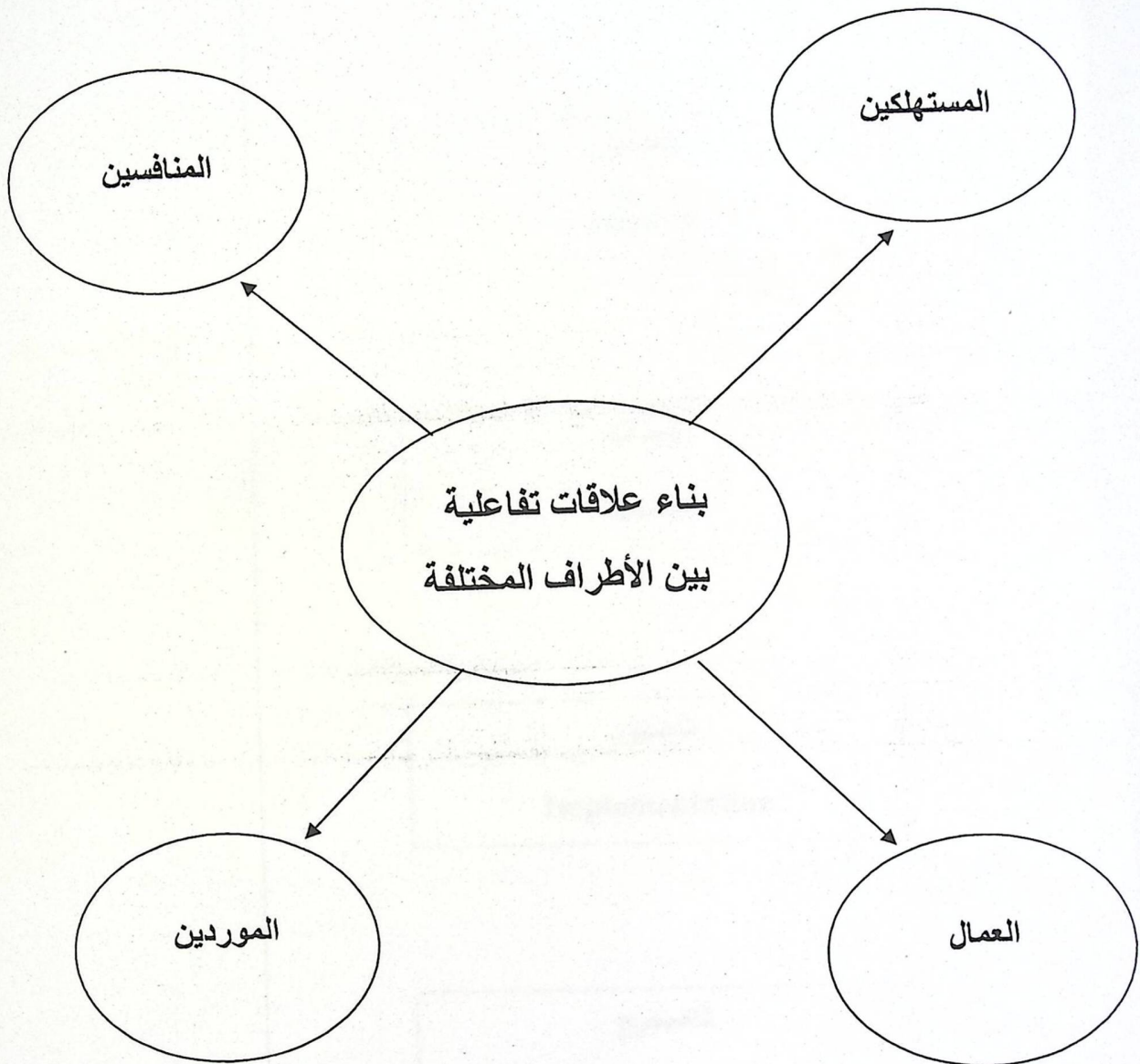
العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (16)



(16). D. Goetsch and s. Davis "introduction to total quality, quality, productivity, competitiveness" prentice hall, international editions 1994.

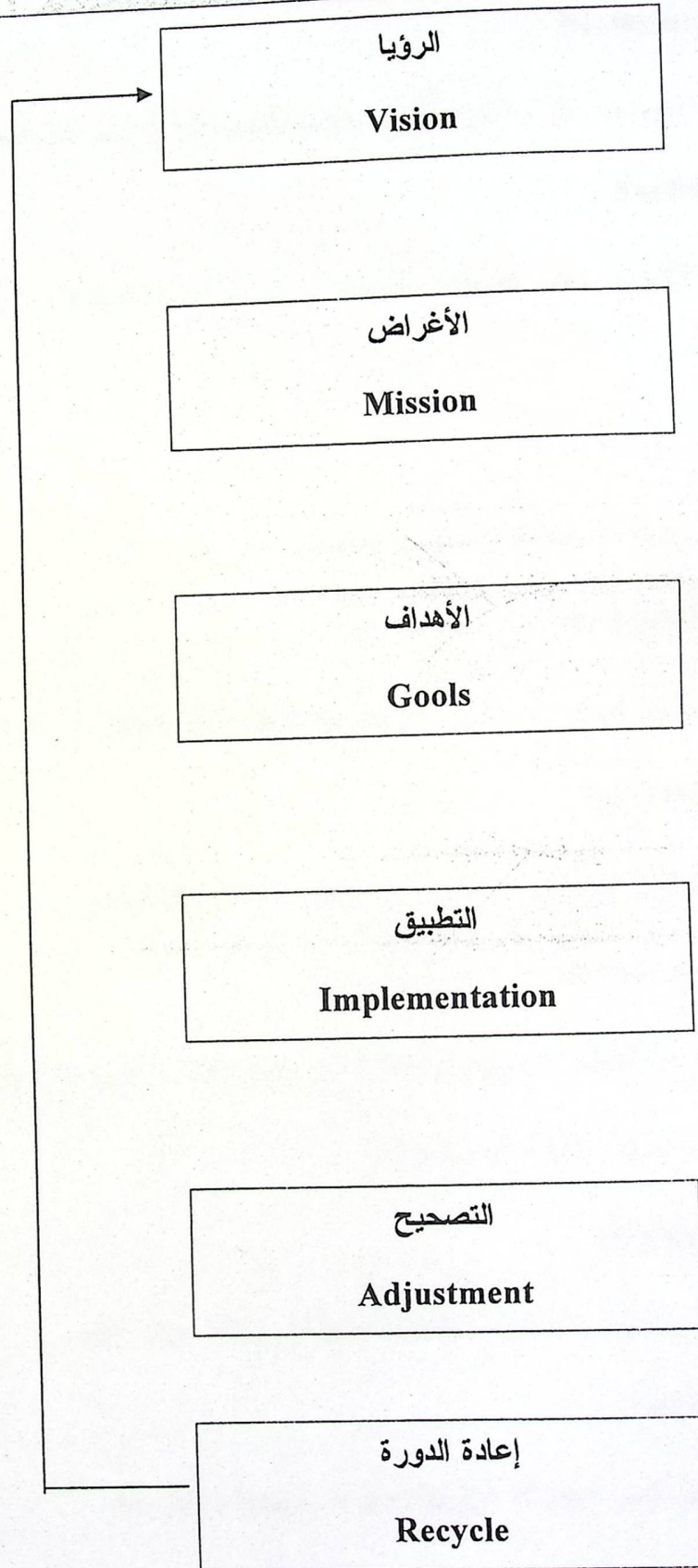
نقلا عن المرجع السابق ص 38 .

العلاقات التفاعلية بين أطراف الجودة (17)



(17) نقلا عن المرجع السابق ، ص 39.

الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة (18)



(18) نقلا عن المرجع السابق ، ص 68 .

• أبعاد الجودة Dimensions of Quality

أما من حيث أبعاد الجودة فيمكن إيجازها فيما يلي :-

1. الأداء Performance :

خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة) .

2. المظاهر Feature :

خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال) .

3. المطابقة Conformance :

الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

4. الاعتمادية Reliability :

مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .

5. الصلاحية Durability :

العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق) .

6. الخدمات المتقدمة Service :

وهي حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح) .

7. الاستجابة Response :

مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل .

8 . الجمالية Aesthetics :

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية والخارجية .

9. السمعة Reputation :

الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج ، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق .

ومن الجدير بالذكر انه يمكن أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت فمثلا أن يتمتع المنتج بالأداء أو المظهر والمطابقة والجمالية والسمعة في نفس الوقت .

الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من تطبيق الجودة الشاملة فهي متعددة من أهمها :

1. تحسن الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية .
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. رفع درجة رضا العملاء.
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة .
5. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
9. تطوير القدرات من خلال التدريب .
10. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

وليس أدل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على

حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

فقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة وهذا ما أدى

بالشركات الأمريكية وغيرها إلى الإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

• مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية
8	التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10	العمل الخارجي	العمل الخارجي والداخلي
11	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

• تكاليف الجودة

تكاليف الجودة وأنواعها :

يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة .

ويمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع رئيسية :

أ . تكاليف الفشل الداخلية Internal failure

يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ومن أمثلتها:

1. العادم / الخردة Scrap : تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها

عيوب والتي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية .

2. إعادة العمل Rework : التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي

تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

3. إعادة الفحص Retest : تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها

وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقضي على هذا

الفحص .

4. تحليل الفشل Failure Analysis : المقصود بذلك هو تكاليف تحليل أسباب الفشل

الداخلي وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء على أي معوقات تصاحبها .

ب . تكاليف الفشل الخارجية External Failure costs

تشمل تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى

العملاء ومن أمثلتها :

1. شكاوى العملاء Customer Complaints

إن استلام الشكاوى أو الاستماع إليها والتحقيق فيها وحلها يحتاج إلى وقت وجهد ويتم التركيز هنا على شكاوى العملاء بسبب تدني مستوى الجودة على الحد المطلوب .

2. الكفالة Guarantee

تشمل تكلفة استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة

3. المردودات Returns

معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل .

4. فقدان السمعة Loss of Reputation

حتى لو قامت المنظمة باستبدال المنتج المعيب أو بإصلاحه أو بإرجاعه إلى العميل ، إلا أن المنظمة لا شك أيضا تنفق جزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين .

ج . تكاليف التقويم Appraise of costs

تكاليف التقويم هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل ، ومن الأمثلة على تكاليف التقويم :

1. فحص المواد الداخلة Incoming Inspection

فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

2. فحص العمليات Process Inspection

فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .

3. فحص المنتجات Products Inspection

فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .

د . تكاليف الوقاية Prevention

تشمل كافة الأنشطة المصححة لمنع وقوع الأخطاء ، ومن أمثلتها :

1. تخطيط الجودة Quality Planning

تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبى احتياجات العميل .

2. معدات الفحص Inspection Devices

تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات.

3. التدقيق الداخلي Internal Audits

تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من نظام الجودة بالشكل السليم ولصيانة هذا النظام .

4. التدريب Training

تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة .

• تكاليف الجودة المستترة.

بالإضافة إلى أنواع تكاليف الجودة الظاهرة أو المعروفة والتي تكلمنا عنها سابقا هناك أنواعا أخرى لتكلفة الجودة تكون غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة المستترة أو المخفية Hidden Quality ، وقد تعود تكاليف الجودة المستترة إلى عدم كفاءة الأنظمة ، مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة ، تقطع جداول الإنتاج تخزين المواد الفائضة عن الحاجة ، عدم الاستخدام الأمثل للمواد وتوفير آلات أو أفراد كاحتياطي ، كل هذه التكاليف الزائدة ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعة مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد ، ويمكن تخفيض وإزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل مثل الأساليب الإحصائية لضبط العمليات (Statistical Process Control) (SPC) ووسائل غيرها .

كما أن هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة ، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة ، وعلى الرغم من أن هذه التكاليف تعتبر مستترة ، إلا أن لها وزنها وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة وتزيد عنها (19) .

(19) المرجع السابق ص78.

الفصل الثالث

"جودة الخدمات"

- مفهوم جودة الخدمات
- أهمية جودة الخدمات
- أبعاد جودة الخدمة
- ماهية القياس وصعوبة قياس جودة الخدمات
- لماذا يصعب قياس جودة الخدمات

جودة الخدمة (المفهوم - الأهمية - الأبعاد)

• أولاً : مفهوم جودة الخدمة

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع جودة الخدمة في وضع تعريف واضح أو مفهوم محدد لجودة الخدمة وابعادها المختلفة، حيث يرى البعض أن جودة الخدمة يعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة والى أي مدى تلبي هذه الخدمات رغباته واحتياجاته، ومن أنصار هذا الرأي Juran&Gryna حيث ينظرا إلى جودة المنتج أو الخدمة على أنها تحقيق رضا العميل (Customer Satisfaction) .

وقد تبنى البعض مفهوماً عن جودة الخدمة مؤداه : أن مفهوم الجودة ينعكس من خلال إدراك المستفيد للجودة ودرجه مطابقتها لتوقعاته . فإذا ما حصل المستفيد على الخدمة وكان ماقدم إليه أدنى مما كان يتوقعه فقد اهتمامه بالمؤسسة . وإذا كان ماقدم إليه متفق مع توقعاته أو تفوق عليها فإنه سوف يقبل على تكرار التعامل مع المؤسسة الخدميه .

كما يرى Feigenbaum أن الجودة هي تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام والتي من خلالها يتم إنتاج خدمه تلبي توقعات العملاء . كما تؤيد العديد من الكتابات الأخرى مفهوم جودة الخدمة كما يدركها العملاء.

ويرى Kaya&Dayson أن جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها العميل مقابل السعر ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة الخدمية للوفاء باحتياجات كافة العملاء .

وينفذ البعض وجهة النظر التي تنظر إلى الجودة على إنها تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها ، من حيث أن المدخل قد يحقق الجودة بالنسبة ل احد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى ، كما أن التركيز على بعض الأبعاد قد يؤدي إلى وجود استراتيجية مناسبة

للجودة في بعض الأحيان وفي بعض الأحيان الأخرى قد يؤدي إلى كارثة، لذا يجب النظر إلى الجودة على إنها مسئولية الجميع ويجب أن تكون استراتيجية طويلة الأجل تعتمد على ما يلي :

- إدراك الاداره لتوقعات العملاء وإدراك العملاء تجاه خدمه .
 - وضع خطة استراتيجية تقوم على رؤية واضحة توجه نحو التغلب على أي فجوه في الأداء ويكون هدفها تقديم خدمه ترضى بشكل كبير احتياجات العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم العميقة والصريحة .
 - مشاركة العاملين في تشخيص وتحليل وحل مشكلات الجودة وتقديم مقترحات التطوير من خلال فرق العمل .
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية لإحداث عملية التحسين المستمر في الجودة .
 - خلق ثقافة تنظيميه تساند التزام جميع الأفراد بالجودة ورضا العميل وذلك من خلال التحسين والتطوير لجميع الجوانب العمل .
- كما أن هناك العديد من الآراء الأخرى التي تنظر إلى الجودة على أنها ليست برنامج أو حدثاً وقتياً ولكنها عملية مستمرة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام فضلاً عن الوفاء باحتياجات المساهمين .
- ويقودنا هذا إلى التعامل مع الجودة من منظور كلى وضمن برنامج متكامل لادارة الجودة الشاملة أو تحسين الجودة المستمر، والتي يمكن تعريفها بأنها : تحول في فكر وثقافة المنشأة لإحداث التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات وفق أسس عملية تراعى مصالح العميل الداخلي والخارجي واصحاب راس المال والمساهمون والمجتمع .

• أهمية جودة الخدمات

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة تعتبر أحد المدخل الاساسيه لتحسين أداء المؤسسات الخدميه وتحقيق ميزه تنافسية في السوق .

ففي الدراسة الشهيرة التي قام بها Kline بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة، أكدت النتائج أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية، التقليل من البيروقراطية، تخفيض التكلفة فضلاً عن مساعده الدولة في حماية اقتصادها وكسب تأييد الرأي العام، وزيادة الكفاءة، وكسب تأييد القطاع الخاص .

كذلك في دراستهم الواسعة Kravchuk & Leighton والتي شملت (50) جهاز حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الاجهزه أسفرت النتائج عن أن الفوائد المترتبة على تطبيقها مرتبه حسب أهميتها تتمثل في تحسين الإنتاجية، الوفاء باحتياجات المتعاملين، وتخفيض النفقات المالية .

ولقد عكست نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها Doherty في مجال الخدمات التعليمية أن التزام جامعة (Wolverhampton) في المملكة المتحدة بعوامل الجودة الشاملة ومعايير المواصفة (ISO 9000) جعلها افضل جامعه للتعليم العالي في المملكة المتحدة .

وفي دراسة أخرى قام بها كل من Pike&Barnes في قطاع الخدمات الهندسية اتضح أن الاهتمام بجودة الخدمة يؤدي إلى تخفيض عدد الشكاوي، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة النصيب السوقي، تقليل عدد الحوادث في بيئه العمل، زيادة رضا العملاء، زيادة الكفاءة وتقليل التكلفة، زيادة الربحية، جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب اكبر مقابل الحصول على خدمه متميزة فضلاً عن تحقيق ميزه تنافسيه في السوق .

كذلك في الدراسة التي أعدها Counte et al. عن مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء مقدمي الخدمة في قطاع الخدمات الصحية أوضحت النتائج أن الأفراد الذين شاركوا في برامج

تدريبه عن الجودة الشاملة كانوا أكثر رضا عن وظائفهم، فضلاً عن وجود اتجاهات ايجابية لديهم بخصوص المناخ التنظيمي وأكثر اقتناعاً بمبادئ الجودة الشاملة وكل هذه الاتجاهات تؤثر بشكل إيجابي على تميز أدائهم في الواقع العملي .

وفي دراسة لاحقه أعدها كل من Spagnola & Spagnol في القطاع المصرفي بالولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن أي تحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل التكلفة، كسب ولاء العميل وتحقيق ميزه تنافسية في سوق الخدمات المصرفية .

• أبعاد جودة الخدمة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة، حيث يرى أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية والتي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنطقة مع العملاء .

وفي نفس الاتجاه يميز Sasser-et-al. بين ثلاثة أبعاد للخدمة هي العناصر المادية، التسهيلات، الأفراد .

ويضيف آخريين بعداً ثالثاً في قياس جودة الخدمة إلى البعدين الذين حددهما Swan & Comb

وهو جودة المنظمة والتي تتعلق بصوره المنظمة أو الانطباع الذهني عنها في نظر العميل .

ولقد وصل Parasuroman et at. إلى تطوير عشر أبعاد أساسية للجودة وهي التي تحدد جودة

الخدمة وفقاً لإدراك العملاء والتي تم تحديدها على النحو التالي :-

1. الاعتمادية (Reliability) والتي تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل

صحيح من أول مره .

2. درجة الاستجابة (Responsiveness) والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء .
 3. كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة (Competence) والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمه متميزة للعملاء .
 4. إمكانية الوصول (Access) والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم .
 5. المجاملة (Courtesy) وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة .
 6. الاتصال (Communication) والتي تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط .
 7. المصداقية (Credibility) وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء .
 8. الأمان (Security) وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمه خالية من أي نوع من المخاطرة .
 9. الاهتمام والرعاية والعناية (Empathy) عن طريق بذل كافة الجهود لاشعار العميل بذلك .
 1. الجوانب المادية والبشرية الملموسة (Tangible) وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال .
- وفي عام (1988) قام هؤلاء الباحثون بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة وهي :
- الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة ومساعدته العملاء، الثقة، التعاطف مع العميل.

وفي مجال خدمات المحاسبة توصل Banks إلى ستة أبعاد لقياس جودة خدمه هي : تقديم الخدمة الوقت المناسب، حسن التعامل، التعاطف، التأكيد، الأتعب المهنية، الاستثناءات .

من ناحية أخرى حدد Gummesson العناصر الأساسية التالية للتعرف على توقعات العملاء عن خدمة الاستشارات الاداريه :خبره مقدمي الخدمة المهنية، وجود خدمات خاصة، التشخيص، طريقة تنفيذ التكاليفات، حل المشكلات، تنفيذ الحلول، النتائج .

وفي دراسة لاحقة Mary عن تحسين جودة مترو الأنفاق في بريطانيا تمثلت أبعاد الجودة في انتظام خطوط السير بصفة مستمرة، النظافة، كفاءة موظفي الخدمة، المعاملة الحسنه للجمهور سهولة شراء التذكرة.

وفي مجال خدمه الطيران أسفرت الدراسة التي قام بها Kaynak et al ثلاثة عشر بعدا في الحكم على جودة الخدمة المقدمة من شركات الطيران وذلك على النحو التالي، خدمه الكاونتر بالمطار، وفرة المعلومات عن حالة خدمه الضيافة، خدمه تسليم الحقائب، ترابط خطوط الطيران، دقه مواعيد السفر والوصول، إمكانية الحجز بالتفون، جودة الاطعمه على الطائرة، توافر مشروبات كحولية بالمجان، أسعار تنافسيه، الارتباط بالمدن الرئيسية، وسائل التسلية على الطائرة، وجود جدول زمني بالميل .

وفي دراسة اكثر حداثة لمناقشة طرق قياس الخدمة في شركات الطيران الماليزية، حدد Zaid العناصر الآتية كأبعاد أساسيه لقياس جودة الخدمة : خدمه الحجز بالتفون، خدمه طاقم الكابينة، خدمه طاقم الضيافة، خدمة تأكيد الحجز، سرعة تسليم الحقائب، المعلومات المعطاة في حالة تأخر الرحلة، الإجراءات بالمطار .

وانطلاقاً من أن مفهوم جودة الخدمة مفهوم متعدد الأبعاد فان بعض الباحثين يرون ضرورة أن يمتد نطاق مكونات هذا النشاط ليشمل الأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في ظلها المؤسسة . من ناحية أخرى فان التطورات الحديثة في بيئه الأعمال وضغوط المنافسة قد ساعدت

على تطوير النظرة إلى مفهوم جودة الخدمه ولم يعد قياسها يتوقف على المؤشرات المتعلقة برضا العميل فقط، فلقد توصل البعض إلى انه يمكن تحديد ماهية الجودة وقياسها على الأقل من خلال ثلاث زوايا رئيسيه كما يلي :

1. مقاييس جودة الخدمه من منظور العميل (Customer quality measures) والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء من المنظمات الخدميه مجتمعه أو منفردة.
 2. مقاييس الجودة المهنية (Professional quality measures) والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء .
 3. مقاييس الجودة الاداريه (Management quality measures) والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء .
- وخلاصة العرض السابق أن الجودة ليست مفهوما ينظر إليه كوحده واحده ولكنها بالأحرى مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب وهذه التعددية تمثل بعض أسباب وجود العديد من التعريفات التي تصف معنى الجودة فضلاً عن العديد من الأساليب التي تقاس بها مستويات تلك الجودة

• ثانياً : ماهية القياس وصعوبة قياس جودة الخدمات

ماهية ومبررات قياس جودة الخدمات :

تحتاج المؤسسات الخدميه إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ماقد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلاً . وهذه المعيار (Standard) ومقارنه المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة .

ولذا فان توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوع يعتبر أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعه ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل

القصير والطويل على حد سواء، بمعنى أكثر تحديداً يتيح قياس الجودة العديد من المزايا للمؤسسات الخدمية والانتاجية لعل أهمها:

- معرفة ما يحتاجه العملاء وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنشأة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم .
- كذلك فإن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار، في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة ، وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفه .
- تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص كل من المؤسسة الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر .

• لماذا يصعب قياس جودة الخدمات ؟

Why service quality is difficult to measure?

إلى وقت قريب كانت المؤسسات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة في مجال الإنتاج، إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات في تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها، وذلك استرشاداً بالمبادئ الأساسية التي حققت نجاحاً ملموساً في مجال الإنتاج، وعلى الرغم من ذلك فما زالت عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياساً بما هو سائد في مؤسسات الإنتاج ، وربما يرجع ذلك في جانب منه إلى أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة من خلال النظر إليه، تقييمه

جودة الخدمات

وتحديد جودته وتكلفته وعقد المقارنة التي تمكنه من اتخاذ قرار الشراء وحتى في الحالات التي يصعب عليه إصدار حكم فإنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة في هذا الصدد .

أما في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء ، علاوة على أن هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية والإجرائية التي لا يصعب على الشخص العادي فقط تقييمها بل على الشخص المتخصص في الوقت نفسه .

في الخدمات أيضا يلعب العنصر البشري دور هام في إنتاج الخدمة وهنا تعتمد جودة الخدمة على أفراد موجهين بالمهام اكثر من توجيههم باحتياجات العملاء ، كما أن جودة الخدمة أيضا تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة ، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات كخدمات التعليم والصحة ، وهنا نجد أن جميع الخدمات غالباً ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على احتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك ، وهنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة في مقدمي الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة علاوة على ضرورة تنويع أساليب القياس وبما يتلاءم مع ظروف كل فرد على حده وهذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت للخدمة أمراً صعباً .

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الخدمات يكون الطلب عليها لفترة محدودة (الخدمات القانونية على سبيل المثال) بينما نجد بعض الخدمات الأخرى (خدمات التعليم والصحة) يكون الطلب عليها مدى الحياة وهنا تظهر أهمية الحاجة للقياس في أوقات مختلفة طبقاً لتتابع المراحل الخاصة بكل خدمة على حده. ومما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراحل أمراً صعباً في الوقت نفسه.

إضافة إلى ما سبق فإن المشتري في العديد من الحالات قد لا يتخذ قرار الشراء بمفرده بل من خلال طرف آخر. فبعض العملاء يتخذون القرار الشرائي بشكل اضطراري والبعض الآخر لا

يقومون باختيار مقدم بل يتم اختياره من خلال طرف ثالث قد لا يكون على دراية بمتطلبات المستخدم النهائي ، ومثل هذه الأمور تحتاج إلى معالجات ومقاييس مختلفة في الوقت نفسه .

وإذا كان قياس جوده الخدمات بصفة عامه يعد عملية صعبه نتيجة للعوامل التي ذكرت أعلاه فان هناك بعض الخدمات التي يعد قياس جودتها اكثر صعوبة. ولقد أكد Drucker في إبراز هذه الصعوبة على انه في بعض المجالات الخدميه كمختبرات البحث العلمي تصعب عملية القياس لذا يعول على التخمين والتقدير الشخصي بدلاً من القياس .

كما تشير دراسات أخرى إلى صعوبة قياس أداء الجودة ببعض المؤسسات الخدميه لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات. وتخلص إلى انه رغم ملموسة، تأثر الجودة المدركة للخدمات بالبيئة المحيطة، أن أداء مقدمي الخدمه يحدد لدرجة كبيره جودتها باعتبار أن معظم الخدمات كثيفة العمل، عدم وجود وقت بين لحظة تقديم الخدمه واستهلاكها، إن حكم العميل على القيمة يتضمن حكمه على الأداء، عدم توافر بيانات كمييه في كثير من الأحيان، واختلاف مراحل الخدمه من صناعة خدميه إلى أخرى، فان هناك حاجة ماسة لوجود مقاييس نمطيه وموضوعية لتقييم جودة خدماتها، حتى تستطيع تأدية دورها في ظل المتغيرات الجديدة في بيئة الأعمال التنافسية .

نخلص مما سبق انه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدميه، بل هناك حاجة ماسة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدميه كل على حدة بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمه على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمه ومقدم الخدمه والمؤسسة في الوقت نفسه .

ألا أن هذا لا يمنع في الوقت نفسه من وضع معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات الخدميه ذات النشاط المماثل، فقد تساعد هذه المعايير على تفادي بعض المشاكل وتكون بمثابة العناصر الاساسيه لتحقيق الحد الأدنى من الجودة في هذه المؤسسات (1) .

(1) عبد المحسن ، د .توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس ، (دار الفكر العربي ، 2003 - 2003) ، ط 1 ، ص 38-52

الفصل الرابع

"الجودة في الجامعات والتعليم العالي"

■ مقدمة

■ مداخل قياس الجودة في التعليم

■ الاتجاهات العالمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي

■ بعض الآراء العربية حول تطبيق الجودة في التعليم العالي

■ الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في

التعليم الجامعي

■ معوقات جهود التحسين والتطوير للجودة الشاملة في

التعليم الجامعي

الجودة في الجامعات والتعليم العالي

• مقدمة :

لا شك أن عملية التطوير والتحسين هي مطلب أساسي لضمان النهوض بمستوى المجتمع بشكل عام ، ولا شك أن الإنصار في بوتقة العولمة أصبحت ضرورة ملحة تستوجب منا العمل الدؤوب للسير ضمن ركب الحضارة لذلك ومن هذا المنطلق أصبحت وزارات التعليم العالي والتي تعد اللبنة الأساسية لبناء المجتمعات أصبحت تستند إلى مفاهيم وأنظمة مستحدثة لكي ترقى بمستوى تعليمي جيد يوصل الأفكار الخلاقة إلى أرض الواقع حيث أخذت هذه الوزارات بتطبيق وإدخال مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي حرصاً منها على تخريج أفراس قادرة على السير بخطى وثقة في مسيرة التطور والمنافسة .

جودة التعليم العالي :

تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، إننا نعرف جيداً أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعى جميعاً لبلوغه (1) .

(1) صاحب، د. محمود، سلطان، م. سهيل، تطبيق نظام الأيزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، (ورقة علمية أعدت لمؤتمر الجودة والنوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله، 3-2004/7/5).
متوفرة على الصفحة الإلكترونية:

اهتم عدد من الباحثين والمهتمين بمجال الجودة الشاملة ببناء نموذج لمنظومة الجودة الشاملة تركز على ما يأتي (2) .

1. المدخلات Input :

- خصائص الطلاب ويرتبط بها نظام القبول بالتعليم الجامعي والعالي .
- خصائص البيئة العامة المحيطة بالجامعة أو المعهد .
- خصائص البيئة الخاصة بالجامعة أو المعهد وتشمل :
 - أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم .
 - الإدارة الجامعية والجهاز الإداري .
 - نظام الدراسة والخطط الدراسية .
 - المناخ العام والروح المعنوية .
 - المبنى والمعامل والتجهيزات والموارد .

2. العمليات التحويلية Convertible Processing

وهي لا بد أن تتناسب مع عملية المدخلات ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتم العملية التحويلية لأحد الأنظمة التعليمية إلا إذا توافرت عناصر المدخلات المختلفة وتشمل العمليات التحويلية .

- عمليات التعليم والتعلم وتتضمن .

- البرامج والمناهج والمقررات .
- طرق التدريس وأساليب التعلم .
- عمليات تقويم الطلاب .

(2) المجالس القومية المتخصصة "الارتقاء بمستوى خريجي التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل". تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث والتكنولوجيا ، دورة 27، 2000/99، ص 138-139 .
نقلا عن د. إبراهيم، محمد عبد الرزاق ، منظور تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، (عمان، دار الفكر، 2003) ص 124.

- أدوات ووسائل نقل المعرفة وتضمن :-

- الكتب ومواد التعليم وتكنولوجيا التعليم
- الأجهزة وتجهيزات المعامل والورش
- المكتبة ومراكز تكنولوجيا المعلومات

3. المخرجات :

وهي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقق رضاه وتشمل :

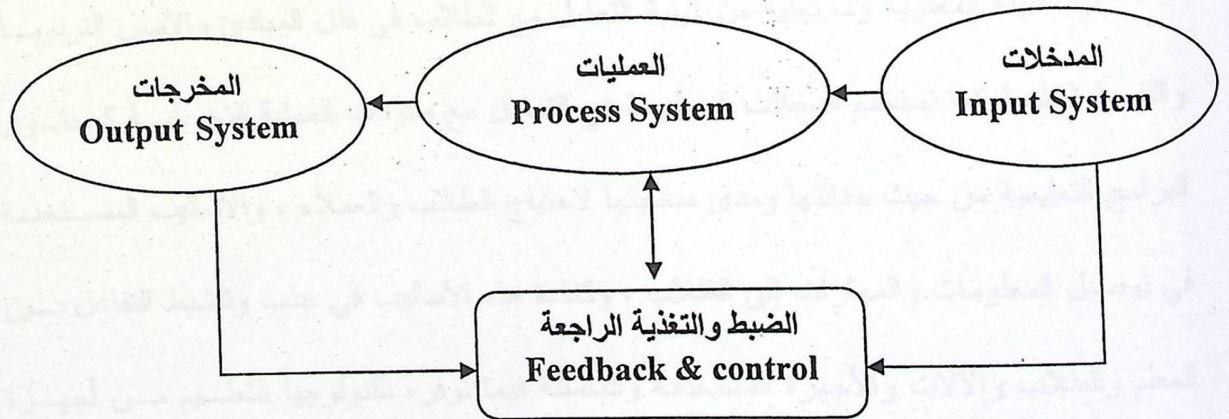
- النواتج التعليمية المقيسة في الخريجين (باستخدام الامتحانات وأدوات التقويم).
- النواتج التعليمية غير المقيسة في الخريجين (معرفية، اجتماعية ، أخلاقية ، شخصية) .

4. الضبط والتغذية الراجعة Feed Back & Control

وتشمل الأجزاء الخاصة بتقييم أداء النظام وأساليب تصحيح المسار لتحقيق الهدف ويتضمن:

- تقويم جودة العناصر السابقة (المدخلات، العمليات ، المخرجات) .
- مراقبة النظام وضبطه لضمان صلاحيته لأداء وظائفه وتحسينها .
- التقويم البعدي (تتبع الخريجين) . هذا ويمكن وضع تصور لمنظومة الجودة

الشاملة من خلال الشكل الآتي :



شكل (2) يوضح منظومة الجودة الشاملة

الجودة في الجامعات والتعليم

وبتحليل محتويات المنظومة سألقة الذكر يتضح أن الطالب يعتبر من أهم مكونات المنظومة ويقصد بخصائص الطالب هنا مدى تأهيله علميا وصحيا (جسما وعقليا ونفسيا) لتلقي البرنامج الجامعي والانسجام معه ، ومكاملة معطاته مع ما تم تلقيه في المرحلة الثانوية إلى مدى اكمال متطلبات تأهيله في مراحل ما قبل التعليم الجامعي .

كما تؤكد المدخلات على جودة عضو هيئة التدريس وتأهيله العلمي والسلوكي ، ومدى تزوده بالخبرات العملية التي تتكامل مع مصادر الأكاديمية وتأهيله النظري بما يشكل هيكل متكامل ومنسجما في إثراء العملية التعليمية ، كذلك تؤكد المدخلات على جودة العملية الإدارية أهمية توجيهها بسوق العمل كما يتناول هذا البعد جودة التشريعات واللوائح الجامعية ويقصد بذلك توكيد هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا وسياسيا وثقافيا واجتماعيا في البيئة المحيطة ، ولا شك أن مكان التعليم

((البيئة الداخلية)) يحتل علما هاما ومؤثرا في استئثار العناصر السابقة لتحقيق الهدف المطلوب فهي تشمل:

أ . البيئة المادية وما تعنيه من مكان مجهزة ومناسب النظام

التعليمي.

ب. البيئة المعنوية وما تعنيه من كيفية التعامل مع الطلاب في ظل العيادئ والأسس التربوية والنفسية السليمة كما تستخدم مدخلات المنظومة في التعامل مع مكونات العملية التحريية كمحتوى البرامج التعليمية من حيث حدتها ومدى مناسبتها لاحتياج الطلاب والصلاء ، والأمايب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات إلى الطلاب ، وكفاءة هذه الأمايب في جذب وتشيط التفاعل بين المعلم والطلاب والآلات والأجهزة المستخدمة والمتشبة فيما توفره تكنولوجيا التعليم من أجهزة ومعدات متطورة تسهم بغير كبير في عملية تسهيل وصول المعلومات واكتساب المهارات المطلوبة وكذلك فإن جودة الكتاب الجامعي تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في العمليات التعليمية فهناك عدة

مقومات لجودة هذا الكتاب أهمها تكامل عناصره ، جودة المحتويات مع التحديث المستمر بما يواكب الجديد في العلم والمتغيرات البيئية ... مع الأهمية المعقودة على جودة الكتاب الجامعي فمن الأهمية بمكان حث الطلاب والطالبات على ارتياد المكتبات ، وإمداد المكتبة الحديثة المجهزة بأحدث أساليب التعليم ، ودون شك فإن جودة عناصر المكونات السابقة سوف تؤدي بالضرورة في النهاية إلى تخريج طالب (منتج) ذي جودة عالية في تفكيره وتحليله ونقده ، ومهاراته في حل المشكلات غير انه يمكن القول أن هناك حدا أدنى من المتطلبات التي يجب توافرها في الخريجين حتى تتحقق الجودة وهي على سبيل العموم :

- متطلبات لغوية : وتتعلق بضرورة احتواء البرامج على لغة عالمية إضافة إلى اللغة القومية للدارسين في هذه البرامج .

- متطلبات فنية : وتختص بالجوانب الفنية اللازمة لأداء مهام الوظائف التي يتوقع أن يلتحق بها الخريجون .

- متطلبات سلوكية : وترتبط بتزويد الخريجين بالمهارات اللازمة للتعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء .

- متطلبات إبداعية : وتختص بتتمية مهارات الابتكار والقدرة على الاستنتاج واكتشاف العلاقات ، والقدرة على التجديد والتطوير في أساليب وطرق العمل .

أما الضبط والتصحيح فيمثل النتيجة النهائية لتفاعل النظام ، ويتطلب ذلك بالطبع معايير التقييم

كل من العناصر الرئيسية الآتية :

أ . الطالب

ب . البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم ووسائله .

ج . عضو هيئة التدريس .

د . التمويل الجامعي .

هـ . الإدارة الجامعية .

و . الخريجون أثناء الخدمة .

• مداخل قياس الجودة في التعليم

أدت التباينات في تعريف الجودة إلى وجود خلافات في مناهج وطرق قياسها ، فالتعريفات التي ربطت الجودة بالأهداف على سبيل المثال - ركزت في قياسها الجودة على المخرجات في حين ركزت تعريفات الجودة كمصطلح معياري على تحديد خصائص للجودة تكون بمثابة معايير للقياس ، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماعاً مشتركاً بين الاتجاهات كافة على ضرورة قياس الجودة . ويمكن لنا أن نعدد ستة مداخل لقياس الجودة هي (3) :

1. قياس الجودة بدلالة المدخلات .
2. قياس الجودة بدلالة العمليات
3. قياس الجودة بدلالة المخرجات
4. قياس الجودة وفقاً لآراء الخبراء (مدخل السمعة) .
5. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية .

• المدخل الشامل لقياس الجودة

وسوف نتناول هنا بشي من التفصيل مدخلي قياس الجودة بدلالة العمليات وبدلالة المخرجات .

أ . قياس الجودة بدلالة العمليات

نظراً لان العمليات في التربية تتسم بالتعدد والتنوع فغالبا ما يلجا الباحثون إلى التركيز على عنصر واحد من عناصر العمليات ، فالمختصون في اقتصاديات التعليم يركزون بشكل اكبر على حجم الفصل ونسبة المعلمين إلى التلاميذ ، ومدة العام الدراسي ، وطول اليوم الدراسي وغير ذلك من الأمور التي قد تقترب في بعض الأحيان من المدخلات أكثر منها إلى العمليات وعلى الجانب الآخر

(3) الكندري ، عبد الله عبد الرحمن "جودة التربية المستقبل" مؤتمر (جودة التعليم خيار المستقبل) جمعية المعلمين الكويتية 7-10 أبريل 2001 ، ص 89-91 .
نقلاً عن المرجع السابق ، ص 128 .

يركز الباحثون في التخصصات الأخرى مثل علم النفس التربوي والمناهج وطرق التدريس ، وعلى الأمور المرتبطة بميولهم وتخصصاتهم ، ويربطون الجودة بالعمليات إلى حد كبير ، وينبغي أن يتضمن مدخل العمليات قدرات الطلاب وميولهم وكذلك الأنشطة التربوية والعلمية داخل المدرسة ، والقدرة على تنمية المهارات بأنواعها المختلفة العقلية والاجتماعية واليدوية .

ويؤخذ على هذا المدخل عدة أمور:

1. تركيز أصحابه بشكل أكبر نسبيا على مكونات العمليات الأقرب إلى المناهج والعمليات

التدريسية

وإغفالهم النسبي لمكونات مهمة أيضا مثل تنظيمات وروابط المعلمين ، والتنظيمات المدرسية
عموما .

2. إغفالهم النسبي لمكونات المدخلات في تتبعهم لعلاقات " السبب - النتيجة " حيث جاء تركيزهم على مكونات العمليات كمتغيرات مستقلة .

3. تركيزهم في الغالب في علاقات " السبب - النتيجة " على التحصيل الدراسي فقط دون

عناصر

المخرجات الأخرى ، هذا فضلا عن إغفالهم الواضح لأثر الجودة على الخريج في حياته العملية ، وإغفالهم بشكل عام القضايا المتعلقة بالعلاقة بين الجودة ومصداقية التعليم وفائدته للفرد والمجتمع والعمل والحياة .

ب . قياس الجودة بدلالة المخرجات

لا يركز هذا المدخل في الغالب إلا على نواتج التعليم ومخرجاته، ويعدّها مقياسا جيدا للجودة،

وأفضل من المدخلات، حيث يؤكد أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل بدلا من تكلفة تربيته .

وتتعدد وتتباين مخرجات التعليم، فهناك مخرجات معرفية وأخرى غير معرفية ، مخرجات قريبة

ومخرجات بعيدة ، مخرجات مالية وأخرى غير مالية ، مخرجات فردية ومخرجات اجتماعية ،

وتشير الدلائل إلى أن أغلبية أصحاب هذا القياس قد اعتمدوا على التحصيل الدراسي كمقياس للجودة ويؤخذ على هذا المدخل جملة من الأمور لعل من أهمها :

1. إغفاله التفاعلات العلمية بين المدخلات والعمليات والمخرجات فالمخرجات نتاج لهذا التفاعل فضلا عن تأثرها بعوامل أخرى، ومن هنا لا تتضح جيدا أهمية التفاعل في دراسة هذا المدخل .
 2. التركيز بشكل كبير على المخرجات المعرفية وإغفال غير المعرفية ورغم صعوبة قياس الأخيرة، إلا أنها مهمة للغاية.
 3. الإغفال الواضح للمخرجات البعيدة والمتعلقة أساسا بجودة الخريج في واقع العمل ومناشط الحياة بشكل عام، هذا هو الهدف النهائي للتربية.
 4. ضعف الربط الدقيق بين المخرجات والأهداف، فعادة ما لا تعبر المخرجات المقاسة إلا عن جزء محدود من الأهداف، ومن هنا لا يحقق أصحاب هذا المدخل ما ينشدونه من قياس الجودة بدلالة الأهداف .
- وهكذا يمكن القول بأننا كثيرا ما نتحدث عن الجودة لكننا لا نحدد ماذا نعني بها ، لأنها كما بيننا مفهوم هلامي يحمل تأويلات عديدة واجتهادات متباينة ، وفضلا عن تعدد وسائل قياسها ، ناهيك عن صعوبة عملية القياس ذاتها ، وإذا كان الأمر كذلك فيما يتعلق بالجودة في التربية مفهوما وقياسا فما صورة مدرسة المستقبل الجيدة بالمعنى العام للجودة؟؟

• الاتجاهات العالمية الحديثة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي

وتتمثل هذه الاتجاهات في تجارب الدول الآتية :

* هولندا :

تنص لائحة التعليم العالي والبحث بهولندا على النقاط التالية (4) :

- يهتم مجلس إدارة أي مؤسسة تعليمية " مجالس الجامعات - الكليات " بتقدير جودة نشاطات هذه المؤسسة ، وذلك بالتعاون مع المؤسسات الأخرى ، وضم بعض الخبرات المستقلة التي يجب الأخذ بأرائها وقراراتها .

- يراقب وزير التعليم العالي والبحث العلمي - وذلك من خلال المشرف على تنفيذ المادة السابقة أنشطة الكليات والجامعات ويمكن للوزير عمل تقييمات إضافية بناء على التقارير التي تعرض عليه من خلال المشرف .

وظهرت حركة تقييم الجودة في التعليم العالي الهولندي على شكل نظامي ونطاق واسع وشامل للدولة كلها في عام 1988 ، عندما زود " اتحاد الجامعات الهولندية بالأدوات المناسبة لممارسة مسؤولياته الجديدة ، ويتألف نظام تقييم الجودة من لجنة زيارة خارجية (VC) Visiting Committee لكل من فروع الدراسة ، وبعد كل زيارة يتم كتابة تقرير يعتمد على رصد الواقع الفعلي للمؤسسات وعلى التقييم الذاتي وأيضا عن طريق الخبرة لأعضاء اللجان (5) .

(4) Jankal vijk "The nether land the inspectorote perspective" in: Quality assurance in higher education, proceedings of an international conference, Hong kong, 1991, Edited by: Alma craft, The falmer press, London, 1992, p.99.

نقلا عن المرجع السابق ، ص 130 .

(5) freedriks, D, fwester heirden heirden p.j.m weushof "ieffects of quality assurance in Dutch education" Europen Jornal of Education, vol.29, No2, 1994, P.181.

الجودة في الجامعات والتعليم

ويخلص شيرستيان Christion خلاصة التجربة الهولندية في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي الهولندي في النقاط التالية (6) :

- وافقت مؤسسات التعليم الجامعي على تحمل مسؤولية توكيد جودة التعليم العالي بطلب من وزارة التعليم والبحث العلمي ، وذلك بالاعتماد على خبراء مهنيين مستقلين تتوفر لهم القدرة على إصدار الأحكام عن مستوى جودة البحث العلمي والتدريب داخل الجامعات .
- حققت سياسة وزارة التعليم الهولندية بالنسبة لنظام توكيد الجودة في التعليم الجامعي ردا فعليا إيجابيا ، مما ساعد على نجاح الكثير من المؤسسات في تشكيل سياسة عامة للتأكد على الجودة داخليا وقد شملت حدا أدنى من الشروط للعمل في الأقسام المختلفة ، فضلا عن تطوير سياسة تقويم ناجحة .
- تم تكوين لجان زائرة من بعض الخبرات من الخارج ، لكي يقوموا بعملية تقييم الأداء الخاص بكل مؤسسة ، ونتج عن ذلك بعض المناقشات الداخلية حول التعليم من خلال النقد الذاتي ، وبالرغم من كون هذا النقد وهذا التقويم يتسمان بالموضوعية في بعض الأحيان إلا أنهما في أحيان أخرى يفتقدان الأمان والموضوعية ، لياخذا شكل وثيقة العلاقات العامة ، مما يؤثر بالسلب على عمل اللجان الزائرة .
- تقوم اللجان الزائرة بعمل ملخصات للتقارير عن مستوى جودة مؤسسات التعليم الجامعي التي قامت بزيارتها.
- للمرة الأولى في تاريخ التعليم العالي بهولندا أصبح هناك بيانات ومعلومات متاحة عن

نقلا عن المرجع السابق ، ص 131.
 (6) christion thune, "setting up the Danish center" in: international developments in assuring quality in higher edncation, Edited by :Alma craft, selected papers froman inter national conference, Montreal 1993, Washington, thefalmer press 1994, pp,67-72.

نقلا عن: المراجع السابق ص131.

الجودة في الجامعات والتعليم

جودة التعليم، إلا أن ضخامة التقارير حالت دون نشرها ، ومن ثم اقترح إعداد سجل يحتوي على تلخيص لهذه التقارير .

• تهدف تقارير اللجان الزائرة في المقام الأول إلى تحسين وتطبيق نظام توكيد الجودة في التعليم الجامعي الهولندي .

* الولايات المتحدة الأمريكية

يتم الاعتماد الجامعي للمؤسسات التعليمية بواسطة لجان أو روابط إقليمية تتألف من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الكليات والجامعات التي تشترك سنويا لتقويم نفسها ، والجامعات الأخرى المشتركة في لجان الاعتماد ، وتهتم هذه الهيئات أو اللجان بتقويم خصائص ومقومات المؤسسة التعليمية بطريقة شاملة ، ومن ثم فان اهتماماتهم لا تقتصر على البرامج الدارسين ، فقط وإنما تهتم ببعض خصائص هذه المؤسسات الأخرى كتنوع الطلاب والخدمات الإدارية ، والتمويل ، والجهاز الإداري (7) .

وفي عام 1975 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم ما بعد الثانوي المعروف اختصارا باسم (Council of post Secondary Accreditation) (COPA)، وأصبح هذا المجلس هو المسؤول عن وضع سياسات الاعتماد الجامعي وإجراءاته ويعتبر هيئة غير حكومية تعمل من اجل (19) تسعة عشر عضوا يمثلون هيئات الاعتماد الجامعي ، واتحادات الكليات والجامعات ، ويقوم المجلس بمراجعة أعمال هيئات الاعتماد الجامعي المعتمدة بصفة دورية وتحديد صلاحيتها ، وتقويم أنشطتها من خلال اعتماد لها (8) .

(7) الرشيد، محمد الأحمد: " ملف التقويم الذاتي "مجلة رسالة الخليج العربي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، س7، ع20، الرياض، 1986، ص 266.
نقلا عن المرجع السابق ، ص 132.
(8) المرجع السابق، ص 474-275.
نقلا عن المرجع السابق ، ص 132.

الجودة في الجامعات والتعليم

وفي عام 1969 أصدر المجلس القومي للاعتماد المهني للمعلمين (NCATE) The national Council for the accreditation of teacher education أول معايير موحدة يقاس عليها تصنيف الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تقدم برامج إعداد المعلمين وفقا لمدى مطابقتها برامج هذه الجامعات والمؤسسات لتلك المعايير (9).

وتشرف على عملية التقييم والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي مجالس إقليمية ، تزيد عن (40) أربعين مجلسا من المجالس المهنية التخصصية ، وتقوم هذه المجالس بالتقييم والإجازة والاعتماد للجامعات والكليات طبقا لمعايير مثل : الإمكانيات والمصادر المادية والموارد التي تملكها الجامعة ، ويسمى هذا النوع من الاعتراف بالمؤسسات التعليمية Institutional accreditation أما المجالس المهنية والأقسام والكليات على المستوى الضيق فيتم تقييمها وإجازتها واعتمادها طبقا لمعايير محددة تتعلق بـ: المناهج ، والأبحاث ، والوسائل التعليمية ، وتوجيه المعرف ، والمهارات والتعليم التي يكتسبها الطلاب حيث يركز على الاعتراف ببرامج معينة ومنها برامج تكوين المعلمين ، تسمى الاعتراف التخصصي Specialized accreditation (10).

وفي التسعينيات من القرن العشرين بدأت محاولات هامة للتطوير والتجديد للاستمرار في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية ، وكانت هناك قناعة بان التطوير وإدخال الجودة في التعليم الجامعي لا يجب أن يقتصر فقط على هيئة التدريس ، ولكن يجب أن يطبق أيضا على الإداريين ، والأجهزة المساندة للنشاط العملي والبحثي للجامعات فإدخال الجودة في المكتبات الجامعية ومراكز الأبحاث والمعامل قضية هامة جدا (11) .

(9) Hermanowicz, H.: the present status and future of "NCATE" journal of teacher education, vol. No.9, 1978, pp.33-37

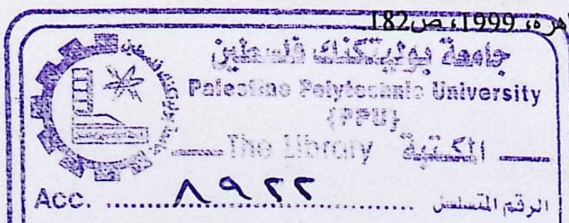
نقلا عن المرجع السابق ، ص 133.

(10) هيربرت هليجست : "إجراءات الاعتراف بالمؤسسات التعليمية " في : وقائع الندوة الفكرية الثالثة لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية ، العربي لدول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، بغداد 1988.

نقلا عن المرجع السابق ، ص 133.

(11) النجار ، فريد: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 182.

نقلا عن المرجع السابق ، ص 133.



الجودة في الجامعات والتعليم

ويؤكد ذلك " رالف لويس " و " دوجلاس سميث " بذكر قائمة تضم أكثر من 200 مائتي مؤسسة وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية قررت أن تدخل ضمن الجودة الشاملة (12) .

وتتلخص تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في توكيد الجودة داخل التعليم الجامعي في النقاط

الآتية :

1. تتقدم المؤسسة التعليمية بطلب رسمي إلى المجلس المهني التخصصي التابعة له للحصول على الإجازة والاعتراف ، وبدوره يرسل المجلس التعليمات والكتيبات المتعلقة بعملية التقويم والاعتماد إلى تلك المؤسسة ، ويطلب منها القيام بإجراء دراسة تقويمية ذاتية وفق المعايير المرسومة وكتابة تقرير بذلك (13) .
2. تتضمن عمليات الاعتماد The accreditation process في أمريكا الأمور التالية :

أ . دراسة شخصية ودقيقة جدا وخفية بواسطة البرنامج أو المؤسسة لاختبار وتقييم الأهداف التي تحققها المؤسسة وعملياتها والإنجازات التي تحققها .

ب . زيارة ميدانية يقوم بها فريق العمل من المتميزون الذين يقومون بعمل التقويم الشامل للمؤسسة ، ويقدمون اقتراحاتهم بهدف التحسين .

ج . نقد جنبي على ما سبق، وقرار تقدمه هيئة أو مؤسسة حكومية (14)

3. دراسة تقويمية ذاتية للمؤسسة أو البرنامج لقياس مدى ما تحقق من الأهداف الموضوعية

(12) للإطلاع على أسماء الجامعات والمعاهد العليا راجع :

Ralph G. Lewis: Total quality in higher education. Op. cit., pp, 17- 19.

نقلا عن المرجع السابق ، ص 133.

(13) coombs,c.allerol.R."NCATE accreditation :getting the most from the self study" journal of teacher education , vol.44,No.3,1988,p.165

نقلا عن المرجع السابق ، ص 134.

(14) Marjorie pea celenn" the us accreditation system" in: quality assurance in higher education,

edited by: Alma craft op.cit. p.163

نقلا عن المرجع السابق ، ص 134.

الجودة في الجامعات والتعليم

بناء على الأهداف المقبولة للمؤسسة ، ويأخذ هنا الإجراء في اعتباره " اهتمامات الجمهور أو الدارسين ، والكلية والإدارة والخريجين والمجتمع " .

4. عرض تقرير التقويم الذاتي على لجنة الاعتماد الجامعي لدراسته ، حيث يتخذ أساسا لتقويم المؤسسة أو البرنامج (15).

5. يتكون فريق الزيارات الميدانية لتقويم المؤسسات التعليمية من عدد من خبراء التعليم المتخصصين، وبعض الخبراء الذين يختارون حسب طبيعة المؤسسة التعليمية ، ويبحث هذا الفريق الزائر أحوال المؤسسة أو البرنامج طبقا لأبعاد التقويم الذاتي ومحاوره ، ويضيف إليها تقديراته وأحكامه بناء على خبراته الخاصة ، ويعد فريق التقويم تقريرا يعرض على المؤسسة بغرض التحقق من صحة البيانات الواردة في تقرير دراسة التقويم الذاتية ، ومرفقاته الوثائقية ، وتحقق اللجنة من مؤهلات أعضاء هيئة التدريس والأجهزة والمعدات ، والمباني ، والمكتبة .

6. إحالة تقرير التقويم الذاتي "الأصلي" و تقرير الفريق الزائر و أية ردود ترغب المؤسسة أو إدارة البرنامج في إضافتها إلى الهيئة المختصة بالاعتماد ، و التي تصدر قرارها بخصوص الاعتماد وبناء على دراسة هذه التقارير، حيث تعطي الهيئة رأيها النهائي بالاعتراف أو الرفض للكلية أو الجامعة، أو إعطاء مهلة لتحسين وإصلاح أي عيوب في النظام أو البرامج (16) .

ولا يتم اعتماد أية مؤسسة تعليمية من قبل اللجان أو الهيئات المتخصصة إلا في ضوء توافر عدد من المعايير العامة في تلك المؤسسة ، أهمها (17) :

(15) Ibid ,pp.164-165 .

(17) Margori ,OP.cit.,p.165.

نقلا عن المرجع لسابق ، ص 134 .
(16) الرشيد، محمد احمد ، مرجع سابق ص268.
نقلا عن المرجع السابق ، ص 135 .

نقلا عن المرجع السابق ، ص135 .

الجودة في الجامعات والتعليم

• أن يكون للمؤسسة أهداف تعليمية مناسبة ، كما تم تحديدها بواسطة المجلس الأمريكي للتعليم العالي .

• أن تمتلك المؤسسة المصادر المالية و البشرية الضرورية لتحقيق هذه الأهداف .

• أن تقدم المؤسسة الدلائل الحقيقية لدعم الاعتقاد بأنها سوف تستمر في تحقيق أهدافها خلال المستقبل القريب .

ويعتقد الباحث أن هذه المعايير العامة السابقة لا بد أن تركز على مجالات هامة في نظام تكوين المعلم منها على سبيل المثال : (أهداف كليات التربية - سياسة القبول - المصادر المادية والبشرية - الخدمات الطلابية - المكتبة - توافر وسائل تكنولوجيا التعليم - البرامج الدراسية - معلمي المعلم - الإدارة - التقويم) .

وفي مجال التحسينات المستمرة في جودة التعليم الجامعي الأمريكي طبقت جامعة " اسنامفور " برنامجا يطلق عليه Learn " عملية فريق الجودة " الذي تطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو الآتي (18) :

1. تحديد فرص التحسينات .
2. تكوين فريق الجودة المناسب للتطوير .
3. تحديد العمليات والأنشطة الحالية .
4. البحث عن أسباب الانحرافات والصعوبات .
5. تحديد مجالات التحسينات والتطويرات المنظمة .

وأدى تطبيق هذا البرنامج إلى :

أ . توفير الأماكن المناسبة للطلاب .

ب . توفير المقررات الدراسية المناسبة .

(18) النجار، فريد : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق ص 184 .
نقلا عن المرجع السابق ، ص 135 .

- ج . تطوير أساليب التصحيح وتحديد درجات الطلاب .
- د . تغيير مواعيد الاختبارات والامتحانات .
- هـ . تنظيم أوقات للدراسة الجماعية للطلاب .
- و . توفير وقت أطول للطلاب لاستخدام مراكز الحواسيب الإلكترونية والمكتبات .
- ي . توفير وقت أطول للحوار والساعات المكتبية بين الطلاب والأساتذة .
- وبالإضافة إلى ما سبق من جهود وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، يوجد العديد من مجموعات الإصلاح التي تحاول جاهدة الاستمرار في دعوتها إلى تطوير نظام تكوين المعلم ، وتتلخص هذه الجهود في الآتي (19) :
- أ . يتضمن جدول عمل " مجموعة هولمز " اقتراحا متعدد الأبعاد يهدف إلى إصلاح وتطوير تكوين المعلم وذلك من خلال الثلاثية التي قدمتها المجموعة وهي معلمو الغد 1986 - Tomorrows teachers ومدارس الغد 1990 - Tomorrows School ومدارس الغد لاعداد المعلم 1995 - Tomorrows School of education .
- ب . تقوم مجموعة النهضة بدور فعال في عملية إصلاح وتطوير كليات إعداد المعلم ، وذلك عن طريق اتصالها بكل من " الرابطة الأمريكية للكليات والمعاهد بالولايات " The American Association of Colleges & Universities ورابطة كليات ومعاهد لاند جرانت Association of state Universities & land grant .
- وتهدف كل هذه المحاولات إلى الوصول إلى هدف واحد وهو تحديد مجموعة من المواصفات القياسية لاعداد المعلم . " Professionalism in teacher education " .

(19) new Nancy ,I.zimpher:"Right - sizing teacher education the policy imperative in :Teachers for the millennium aligning teacher clevelopment national goals, and high standard for all students, editors by : Leonard Kaplan and voy A .Edelfelt, corwin press, California ,1996,p,44. نقلا عن المرجع السابق ، ص136.

الجودة في الجامعات والتعليم

وقد عرفت هذه المواصفات على أنها " كم المعلومات التي يتفق فيها أعضاء المهنة الواحدة ، والتي فيها يستخدمون معايير مشتركة للمهنة ، وذلك من اجل تلبية احتياجات العملاء ، وذلك للوصول إلى اكبر قدر من الجودة المطلوبة للممارسة .

وللتطوير المستقبلي لتكوين المعلم ، تم وضع بدائل للإصلاح والتطوير تتمثل في الآتي (20) :

أ . عدم السماح للطلاب بعد التخرج بالممارسة العملية داخل الفصول إلا بعد اجتيازه " حلقة إعداد ودراسة صيفية" تستمر لمدة (6) ستة أسابيع ، وتلزمهم بعد ذلك بقضاء (60) ستين ساعة إضافية خلال العام الأول للتدريس في عملية تطوير للمهنة .

ب . إنشاء " برنامج التدريس لأمريكا Teach of American " في (30) ثلاثين ولاية ، وفي هذا البرنامج يجب أن يحصل الخريج على البكالوريوس في طرق التدريس ، ولكنهم لا يخضعون لأي دورات في التربية ، أو خبرة عملية بالمدارس ، ولكنهم يكملون حلقة دراسية قصيرة في الصيف قبل استلام العمل ، ويتم إلزامهم لمدة ساعات محددة من العمل بالخدمة الداخلية بالمدارس .

ج . قدم المجلس القومي لمعايير التدريس المتخصص (NBPTS) The national board for professional teaching standards نموذجا ثالثا للتطوير مفاده : انه لا يجوز ممارسة المهنة إلا بعد الحصول على درجة الماجستير في التربية .

د . نموذج " لوس أنجلوس " ويقوم على أساس عمل حلقات دراسية أولية للطلاب / المعلم والاستمرار في عمل دورات تدريبية خلال السنوات الأولى للتدريس داخل نطاق المدارس .

• بعض الآراء العربية حول الجودة الشاملة في التعليم (21)

قضية التعليم في الدول العربية من القضايا الشائكة رغم الجهود العربية المبذولة للتعاون العربي من أجل النهوض بمستوي التعليم العربي العالي بشكل عام ومن المبادرات الهادفة إلي الارتقاء بمستوي التعليم العالي والمستمر تقوم المنظمات والوزارات بالتعريف بآخر مشاريع التعاون بين الجامعات العربية، وفي هذا الإطار جاء مؤتمر جودة التعليم في الدولة العربية لي طرح الأفكار والرؤي الجديدة وجهود المنظمة العربية للثقافة

وعلي الصعيد الدولي وجهود الأمم المتحدة في هذا المجال يقول د. عصام النقيب مستشار مدير مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP إنه قد تم الانتهاء من المراجعة في 2003 علي 15 عينة وفي 2004 علي 16 عينة لتقويم الأعمال في الجامعات ولوحظ أن العمل في الجامعات إقليمي و فرق العمل إقليمية ونجد أن هناك فجوة في التعليم الجامعي وموارد التعليم كانت غير مرضية في ثلث عدد الجامعات العربية وفقاً لآخر تقرير للجامعات علي مستوي العالم وجدنا أن 5 جامعات غير مرضية، و 10 جامعات مرضية، ولم تحصل واحدة علي جيد. ومن 9 - 51 جامعة وكلية في مجالات الحاسوب ليس لديها مدرسون و 11 جامعة الكتب بها غير مرضية أما علي مستوي الاختبارات فنجد أن برامج التقييم تشمل مجال الحاسب الآلي وإدارة الأعمال فقط وفي ربيع 2003 البرنامج الإنمائي استخدام الإجراءات الميدانية للاختبارات المتعددة ويوجد درجات لكل موضوع يتم تحديدها تم تحلل المخرجات إحصائياً من قبل المؤسسات ووجد أن عدد المساهمين في البحث الميداني 725 ألف طالب وطالبة، و 133 مؤسسة وكانت النتائج أن 20% من هذه المجموعة حصلت علي A،A+ وكانت نتائج مجال الحاسب الآلي جيد بالنسبة للمجموعة العربية ولكن A،A+ ضئيلة للغاية أما بالنسبة لإدارة الأعمال فإن النتائج كانت صدمة لأن المجموعة العربية حصلت علي A،B،

الجودة في الجامعات والتعليم

وعلوم الحاسب الآلي لغة كونية أما إدارة الأعمال فتدرس البرامج الإنجليزية علي الرغم من أن الطالب العربي يعيش في بيئة عربية، وربما يكون هذا هو السبب لتراجع نتائج المجموعة العربية، أما عن الطريقة المثلي للتدريس فتكون بالتمركز حول الموضوع دون التشتت، ولكن الشيء الإيجابي الوحيد أن المجموعة العربية لم تكن سيئة للغاية لأنها كانت في المركز الثاني للمجموعة الدولية وسبب تراجعنا هو ضعف مستوي تدريس الرياضيات.

أما د. حسام بدر اوي رئيس لجنة التعليم بمجلس الشعب «مصر» فأشار إلي أن الآونة الأخيرة شهدت تصارعاً في المعرفة وانعكس ذلك علي الآخر والدول مما خلق فجوة معرفية وتكنولوجية ورقمية بين الدول التي استوعبت المعرفة واستخداماتها وبين الدول التي لم تستطيع أن تواكب هذا التطور ويزيد من خطورة هذا الموقف الانفتاح العالمي بين المجتمعات المختلفة والتكتلات الاقتصادية الجديدة ولا بد أن تدرك المعرفة بمفهومها الواسع ونشارك في صنع الحضارة والمجال الذي يقوم بإنتاج المعرفة هو الجامعات لهذا الأمر لا بد أن تخضع الجامعات العربية لمعايير الجودة التي تستطيع أن تؤثر علي التنافس والتنمية الشاملة

ومن ناحية أخرى أوضح د. عبد الباقي بابكر رئيس هيئة التقييم والاعتماد في وزارة التعليم العالي في السودان أنه لضمان قيام هيئات الاعتماد الوطنية والإقليمية بالدور المنشود المرتجي منها ينبغي أخذ الموجهات في الحسبان، إعطاء هذه الهيئات المرونة الكافية وتوفير الاستقلالية المناسبة لها، ودعم التأسيس وتوفير التجهيزات الأساسية والتدريب الموجه والاستشارات الفنية والمهنية لوضع منظومة التقييم موضع التنفيذ المستدام، وتوفير الحماية المؤسسية والقانونية لهذه الهيئات، كذلك التعاون المستمر وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بين المؤسسات التعليمية والتدرسية والهيئات الوطنية الإقليمية والعالمية وتشبيكها غير منظومة التشبيك الإلكتروني العالمي، وولوج القطاع الخاص في منظومة التقييم والاعتمادية والاعتراف بمؤسسات التعليم العالي عبر المجالس المهنية والجمعيات الفنية المتخصصة، وتوفير الدلائل الإرشادية لإجراء التقييم وإعداد التقارير وتحديد المنهجية وأساليب

الجودة في الجامعات والتعليم

التقويم والاعتمادية وتوفير الدعم المالي لتمكين هيئة الاعتماد والجودة من تحديد رسوم مناسبة للترخيص والاعتماد والتقويم، وفتح آفاق البحث العلمي حول مسائل ضمان الجودة والاعتمادية للتعليم في القطاعين العام والخاص والأبعاد التشريعية والإدارية والفنية للاعتماد ومستقبل ضمان الجودة في التعليم العالي ومعايير الاعتماد لتقييم الجودة والجوانب الإدارية والتنظيمية والشمولية والقضوية والفنية والمهنية والأكاديمية والسياسية واللوجستين للاعتماد والاعتراف وإن كان البحث العلمي في البلدان العربية عامة

أما د. محمد زغل مدير المكتبة الإلكترونية للآداب بالجامعة الأردنية في عمان فيري أن تكنولوجيا المعلومات والمكتبات الرقمية لها تأثير واضح ودور مهم في تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي وأن أهم ملامح العمل الأساسية في الجامعات هو إحراز التقدم في مجال المعلوماتية ولا يتحقق هذا إلا من خلال خدمات المكتبة الرقمية أو الإلكترونية لأنها العنصر الأساسي لإنجاز الأبحاث العلمية الأكاديمية بعد أن أصبحنا في عالم أكثر تركيزاً حول المعلومات بعيداً عن الاقتصاد الاجتماعي والتقدم الثقافي، والمكتبات الرقمية تتميز عن المكتبات التقليدية بأنها متطورة دائماً وبها كل ما هو جديد من أحداث من خلال آخر الأخبار في الصحف وهو ما يتيح للباحث سرعة التصفح وتصنيف الأخبار والمعلومات كما أنها تتميز بالمرونة في نقل المعلومات سواء بالطباعة أو بتخزينها على الحاسب الشخصي بعيداً عن الطرق التقليدية والنقل بالكتابة اليدوية باختصار فإن المكتبة الإلكترونية تحضر المكتبة للطالب أو الباحث، ولهذا فإنها عنصر استراتيجي هام في العملية التعليمية ولا غني عنها في أية جامعة.

ومن جانبه أشار د. عبد الله المسلم الأمين العام للهيئة الوطنية للاعتماد والتقييم الأكاديمي في المملكة العربية السعودية أن الهيئة لا بد أن يكون لها استراتيجية وخطة عمل حتى تستطيع النهوض بالعملية التعليمية وأهم استراتيجيات التنمية ضرورة وجود تشديدات علي استمرارية تحسين الجودة، وتشجيع التنوع حتى لا تحدث عملية ثبات للمستويات الأكاديمية عند نقطة معينة تدمر عندها

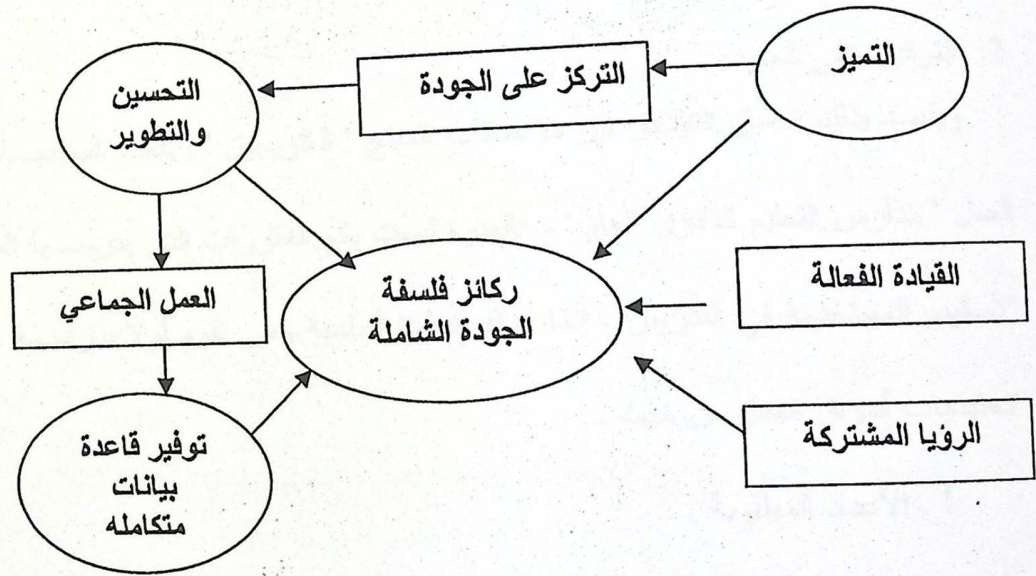
الجودة في الجامعات والتعليم

معلوماته فلا بد للمنظمات التعليمية أن تنمي المعلومات لدي الطلبة حسب طبيعة وغرض كل مؤسسة تعليمية، وعدم التداخل بين اختصاصات كل هيئة من الهيئات المسؤولة وعدم تضارب مسؤوليات الوزارات، مشيراً إلي أن المملكة العربية السعودية وضع لها نظام خاص علي الرغم من الأفكار الجيدة التي طرحت عن فكرة تقييم الجودة الشاملة وهذا معناه أن كل دولة لها نظمها الخاصة في التقييم حسب متطلبات سوق العمل بها، وهيئة التقييم والاعتماد في السعودية كهيئة ذات طابع خاص مستقلة مادياً وإدارياً ولكن علي مستوي المسؤولية فإنها مسؤولة أمام مجلس التعليم العالي في المملكة.

• الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي

في ضوء العرض السابق لمفهوم الجودة الشاملة ونظمها من ، حيث تؤكد الجودة ومراقبتها وإدارة الجودة الشاملة وأهم الاتجاهات العالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وتكوين المعلم، يمكن القول أن هناك عدة ركائز أساسية تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منها في تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية ويوضح الشكل التالي :



شكل رقم (3)

يوضح الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في تطوير نظام تكوين المعلم .

من الشكل السابق يتضح أن هناك عدة ركائز تقوم عليها الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منها في

تطوير نظام التكوين، وتتمثل في الآتي (*) .

1. التميز

نستطيع كليات التربية أن تجد لنفسها مركزاً من خلال :

(*) تم الاستفادة من دراسة: إبراهيم محمد مهدي: تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري "المؤتمر العلمي الثاني لكلية التجارة ببها" مرجع سابق ص 414-417. نقلاً عن المرجع السابق : ص 148.

أ. جوده البرامج التعليمية التي تقدمها .

ب. تحديث البرامج وتطويرها دورياً وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا

ت. حسن اختيار الطلاب -المعلمين .

ث. حسن اختيار القائمين على تدريس البرامج " معلمي المعلم" .

ج . تحسين مستوى الخدمات الطلابية والإدارية لتنفيذ البرامج الدراسية والتميز هنا يعني

تحسين الصورة الذهنية لكليات التربية لدى أسواق العمل ، فعلى سبيل المثال يفتخر

البعض انه خريج جامعة " هارفارد أو كامبردج " أو " السربون " لان هذه الجامعات خلقت

لنفسها ميزة في أسواق العمل .

2. التركيز على الجودة

ويقصد بذلك تحقيق التطابق بين مواصفات المنتج " الخريجين " ويقصد احتياجات أسواق

العمل " مدارس التعليم الثانوي العام " ، فالعبرة ليست بكم المقررات التي يدرسها الطالب ، أو

الأساليب المستخدمة في التدريس ، إنما هناك خطوة أساسية وهي تقوم أولاً بدراسة مستفيضة

لاحتياجات أسواق العمل من حيث :

أ . الأعداد المطلوبة .

ب . المواصفات والمهارات الواجب توافرها في الخريج .

ج . في ضوء هذه الاحتياجات يتم تصميم برامج التكوين ، وتحديد محتويات

المقررات الدراسية لكل جانب من التكوين " الأكاديمية والتربوية والثقافية " ،

واختيار الأساليب التعليمية المناسبة لإكساب الطلاب المهارات والكفايات اللازمة

لاسواق العمل ، إذن الأساس أن نبداً أولاً بالسؤال ما هي احتياجات سوق العمل ؟

ثم نسعى إلى توفيرها وليس العكس .

3. التحسين والتطوير

إن كليات التربية في حاجة مستمرة إلى إيجاد أجهزة متخصصة على مستوى عال من الكفاءة العلمية لتولي مهمة التقييم المستمر لبرامج التكوين ، وتحديثها ، أو تطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات السوق من ناحية ، ومع التطورات العالمية من ناحية أخرى ولا تقتصر التحسين أو التطوير على محتويات البرامج فقط ، بل يمتد ليشمل طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها .

4. العمل الجماعي

الهدف هو التركيز على التعاون ، وبناء روح الفريق ، ففي مرحلة التعليم الجامعي في اليابان يتم اتساق المبدأ بان " المسمار الذي يرفع رأسه يجب أن يتم دقة أسفل " فالتعليم الياباني لا يشجع على المنافسة وظهور الرجل الخارق ، وإنما يركز على التعاون ، وجماعات العمل و لان هذا يتيح الفرصة لإظهار المواهب و الطاقات الابتكارية ، وإتاحة الفرصة لبناء المعلومات والخبرات .

5. توفير قاعدة بيانات متكاملة

يعتمد نظام تكوين المعلم بكامل أجزاء ومكوناته اعتمادا كليا على البيانات والمعلومات بتطبيقاتها المختلفة ، سواء ما يحتاجه منها متخذو القرارات الخاصة بسياسات القبول ، أم تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية ، أم تلك التي تعكسها احتياجات العملاء ، أم ما يتعلق منها بتقييم البرامج ، والأفراد المشاركين في العملية التعليمية وعلية فان الأمر يتطلب ضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة، يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.

6. الرؤية المشتركة

ويقصد بها : ضرورة الوعي بثقافة الجودة الشاملة داخل كليات التربية ، حتى يعطي الجميع " أعضاء هيئة تدريس واداريين " المزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية ، ولبحث كل منهم عن السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجبات الوظيفية .

7. القيادة الفعالة

ولكي تتجح الركائز السابقة ، يجب أن يحسن اختيار القيادات التي تتولى مسؤولية الإشراف ، والقيادة لكليات التربية بناء على أسس موضوعية سليمة ، بعيدا عن المصالح الشخصية ، أو الاعتبارات السياسية وغيرها ، فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها مؤسسته .

• معوقات جهود التحسين والتطوير لجودة الشاملة في التعليم الجامعي

مع تحقيق بعض أو كل الاعتبارات السابقة ، نجد هناك بعض العوامل التي قد تجعل من الصعب تنفيذ أو تحقيق جهود التحسين والتطوير للجودة الشاملة في المعاهد والجامعات وخاصة في الأنشطة التي تتطلب النواحي الأكاديمية ، وتتمثل هذه العوامل في الآتي :

• العامل الأول :

ويتمثل في طبيعة البناء التنظيمي للكليات و الجامعات .

وهذا المعوق البنائي يتضمن على الأقل ثلاثة أبعاد (22) .

1. البناء التنظيمي المزدوج للمعاهد والجامعات (The Dual Organizational

(Strwtcre

وهو ما يعني الاختلاف بين الوظائف الاداريه، والتنفيذية، والاكاديميه، وغالباً ما تؤدي هذه الفروق إلى إيجاد نظامين متوازنين بدلاً من تدعيم نظام مشترك، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الرسالة والرؤية المشتركة داخل المؤسسة التعليمية، وهذا الشكل من الانفصال غير مستحب، حيث انه اصبح من الواضح أن الجودة الشاملة لها بعض التضمنيات داخل الرسالة الرئيسة لكل الجامعات والكليات ألا وهي الأداء والإنجاز الأكاديمي للطلاب.

2. التقسيم المركزي (Intensive Divisionalization)

وهذا يشجع حتى التماثل أو التطابق مع الأقسام الفرعية أكثر من التطابق مع المؤسسة ككل، وهذا الميل للاندفاع بعيداً عن المركز يكون أكثر وضوحاً بين الكليات، حيث يكون تماثلها أو ولاؤها تجاه القسم أو النظام متصديراً لولائها تجاه المعهد أو المدرسة، وهذا يعتبر من السمات الهامة للجوده

(22)Ralph G.lewis,Douglas,H,smith:Total quality in higher education, op.cit, pp. 12-13 .

نقلا عن المرجع السابق، ص148.

الشاملة والتي تؤكد على التعاون والانضباط المتبادل، وأيضاً على التعاون الواسع في المشكلات والمشاريع .

3. القيادة الجزئية (Fragmented Leadership)

وهذا الجزء يركز على دور رئيس الجامعة أو عميد الكلية، وغالباً ما يكون هناك تقسيم أو توزيع للمسئولية، حيث يركز الرئيس على القضايا أو الموضوعات الخارجية، ويتخلى عن القيام بالدور القيادي داخل المؤسسة مما يكون له تأثير سلبي لحظة الإصلاح والتطوير فيدون الدعم الرئاسي الفعال، فانه من غير الممكن أن نبدأ ثم ننم برنامج الجودة الشاملة بنجاح .

• العامل الثاني :

ويتمثل في المبادئ والسياسات والممارسات السائدة في مؤسسات التعليم الجامعي والتي يمكن أن يؤدي تنوعها واختلافها إلى إعاقة إتمام الجودة، وهذه المعوقات تشمل على (6) ستة معتقدات أو افتراضات سائدة في معظم الكليات والجامعات وتتمثل في الآت (23) .

1. الاختلاف والإعفاء (Difference & exemption)

يؤيد هذا المعتقد أن المعاهد والجامعات هي مؤسسات مختلفة عن باقي المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ولذلك يجب أن تستثنى من الضريبة، ومن معايير أو محكات (التقدير) المتاحة للمؤسسات الأخرى، ويقرر أن الجامعات كمصادر للعلم والمعرفة، فإنها تطبق الجودة بالفعل، وهذا يجعل من الصعب أن تبدأ التحليل الذاتي، وان تقدر وتستجيب إلى آراء الأفراد والجماعات خارج نطاق الأكاديميه، بما يشمل أيضاً هؤلاء الذين يجلبون المصادر التي تؤثر فيها، والواقع أن الجهود الخارجية للتأثير على المعاهد والجامعات ينظر إليها على أنها تطفل أو اقتحام غير مرغوب فيه .

(23) Raiph, G.lewis: Total quality in higher education, Op .cit, p.13-14.

نقلا عن المرجع السابق، ص 152.

2. التفرد الاستثناء Uniqueness

ويعني اتجاه كل معهد أو جامعه لاعتبار نفسها متفردة وتكون النتيجة لذلك أن مبادئ التغييرات المقترحة للتعليم الجامعي إما يمكن أو لايمكن تنفيذها وإذا نفذت يتم إدراكها كمقترحات ملائمة لمؤسسه معنيه وهذا يجعل من الصعب الوصول إلى حالة الإصرار الذي نحتاجه لنبدأ أي تغيير .

3. الفرد مقابل الجماعة (Individualism Versus The Team)

تؤكد برامج تحسين الجودة الشاملة تأكيداً كبيراً على العمل الجماعي وزيادة الانتاجيه نتيجة تأثير التعاون الذي يتولد عن طريق التوظيف الجيد لفريق العمل ، ولكن الاتجاه العام لمؤسسات التعليم الجامعي يركز على الإنجازات الفردية اكثر من الجهود الجماعية ومن الناحية الاكاديميه فان ذلك يتميز بنظام المكافآت والتي تعطى مصداقية اكبر لانجاز العلماء وهي أعمال فرديه وليست نتيجة لجهود تعاونية.

4. النظام مقابل الفرد (Uniqueness)

أن تطوير الجودة الشاملة يركز الانتباه على النظام كسبب أساسي للمشكلات وفي الواقع فان التركيز على أن حوالي (58%) من المشكلات في أي مؤسسه تحدث نتيجة مواطن ضعف بالنظام نفسه وذلك في مقابل الأخطاء الفردية وعلى الجانب الآخر فان الوضع في الجامعات والمعاهد يمكن أن يعكس إي أن المشكلات تنتج عن أخطاء الأفراد اكثر من عدم ملائمة النظام وعلى سبيل المثال فان الطلاب يعاملون بجديه لانهم غير مؤهلين من الناحية العقلية وغير معدين بطريقه ملائمة هذه الأسباب من الممكن أن تكون واقعية ولكن من الخجل أيضا أن يكون سبب عدم جودة أداء الطلاب هو أن المناخ التعليمي لا يحقق احتياجاتهم التعليمية .

5. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يجب على كل العمليات أن تتحسن ويتضح أن هذا المبدأ من مبادئ تطوير الجودة الشاملة يتعارض مع مبادئ النظام في معظم الجامعات والمعاهد فبداخل الأكاديميين يكون المبدأ السائد هو ان

الجودة في الجامعات والتعليم

الجودة قد تحققت وتمارس بالفعل - ولو أن هذا هو الواقع فعلاً - فإنه ليس هناك حاجة لملائمة الجودة والانضمام في جهود معينه تجاه تحسين الجودة الشاملة .

6. وجود المشاركة الفعلية (Participation Already)

من المبادئ الاساسيه لتطوير الجودة الشاملة التأكيد على ارتباط الأشخاص بالقرارات المتعلقة بأعمالهم ، ويعقد أعضاء لجنة التعليم الجامعي انه بسبب ما يسمى "بالثقافة الجامعية " فإنه توجد مستويات عالية من المشاركة داخل المؤسسة وبوجود الكيفية ، أو المعدل الذي بواسطته يشارك الأشخاص في عمليات صنع القرار النقدي داخل المؤسسة ، ويمكن أن تتميز معظم هذه المشاركات في صنع قرارات جوهرية تكون في الواقع عبارة عن عمليات إجماع ظاهري ، مع إبداء القليل من الأهمية لهذه القرارات أو الآراء الجماعية.

• العامل الثالث :

ويمكن تصنيفه على انه عامل لغوي فهناك بعض الكلمات والعبارات التي تتطابق مع الجودة الشاملة أو التحسين المستمر ولكنها غير متداولة بطريقه واضحة بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات وتتمثل في الآتي (24).

1. (العميل- الزبون- المستهلك) وإرضائه (Customer and Consumer satis

(Faction

إن القوه بمحركه لجميع جهود الجودة الشاملة في الاهتمام بالمستهلكين وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم ويظهر الاعتراض على هذا التعبير في مجال التعليم الجامعي لعدة أسباب :

أ. يرى البعض أن مصطلح "مستهلك أو زبون " يعتبر مصطلحاً تجارياً ومن الصعب أن نصف به العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية .

(24) Raiph, G.lewis: Total quality in higher education, Op .cit, p.15

الجودة في الجامعات والتعليم

ب. يرى البعض أيضا أن عبارة "إرضاء المستهلك تتضمن محكاً تقديرياً محدوداً وتتضمن كذلك أدركاً محدوداً الحاجة الطلاب للمعرفة المرتبطة بالمؤسسة .

2. الضبط والإدارة (Control and management)

غالباً ما يحدث مصطلحاً الضبط والاداره كثيراً عن المعارضة لأي جهود تطويرية تنظيميه وهذا ناتج عن الافتراض بان الشخص شخصاً ما أو شيئاً ما سوف يقيد الأعمال أو الأشخاص ولا يوجد من يجب ان يتحكم فيه شخص ما أو بوجهه ولكن في مجال تطوير الجودة الشاملة فان التأكيد على تمثيل ويفعل كل ما هو ضروري للوصول إلى ما يريد أن تحققه المؤسسة فهي عملية ضبط وإدارة جماعية من اجل تحقيق الغايات المنشودة .

3. تقليل التنوع، وتشجيع التوحيد القياسي (Minmizing&standards

Variation Encouragement)

إن هذه العبارات والتي تعتبر جزءاً من لغة عملية التحكم الإحصائي ينتج عنها اهتمام بالأجزاء المختلفة لنظام التعليم الجامعي وهي بالنسبة للبعض تتضمن بعض المعايير التي تخص الناحية الإبداعية والاتجاه القوي إلى التوحيد القياسي والتماثل، أما في مجال تطوير الجودة الشاملة فان الاشارة تكون إلى الانحراف عن الأهداف المرجوة، ولذلك فانه من الممكن جداً التخطيط للتنوع الإيجابي ضمن النتائج المنشودة .

الفصل الخامس

"وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين"

- الجودة في التعليم العالي الفلسطيني
- المنهجية لإعتماد الجودة والنوعية
- أمثلة على تطبيق وحدة الجودة والنوعية على مستوى الضفة (القدس المفتوحة)
- مقدمة عن جامعة بوليتكنك فلسطين
- رؤية ورسالة جامعة بوليتكنك فلسطين
- الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنك فلسطين
- إستراتيجية مقترحة لجامعة بوليتكنك فلسطين
- تجارب البوليتكنك في الجودة والنوعية
- الوضع الحالي لوحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين

الجودة في التعليم العالي الفلسطيني (1)

بدأت مناقشة الفكرة بشكل مركز منذ 1997 في إطار "الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين"، وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول "التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني"، ومن ثمّ في مسودة "إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين" (2001). وأكد هذا التوجه قرار وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، في المؤتمر الثامن في القاهرة (25-2001/12/27) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي.

وتجسيدا لهذه المسيرة من التفكير الجدي، وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين، تمّ تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (آنذاك)، بتسيب من الوزير وموافقة الرئيس، في 2002/1/27، وتم تعيين الدكتور خليل نخلة رئيسا لهذه الهيئة. والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة.

• هيكلية الهيئة الوطنية لاعتماد الجودة والنوعية

للهيئة نظام داخلي (صدر في 2002/5/8) يحدد مسؤولياتها ومهامها. تتخذ الهيئة قراراتها في إطار مجلس الهيئة المكوّن من 9 أعضاء من الأكاديميين المهنيين المستقلين. وللهيئة جهاز إداري وتنفيذي صغير. وترتكز منهجية عمل الهيئة بالأساس على الاستفادة من الخبرات المهنية ذات النوعية العالية، المتوفرة في فلسطين وخارجها.

وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتيكنك فلسطين

أما بالنسبة للجهاز الإداري التنفيذي لإدارة العمل اليومي ولتنسيق البرامج، فبالإضافة إلى استقطاب ثلاثة عناصر ذات نوعية جيدة من كادر الوزارة للعمل في مكاتب الهيئة، والذي يتطلب من الوزارة المحافظة عليهم وتطويرهم، كان التخطيط بالأساس أن تعمل الهيئة من خلال فريق مهني يضم ثلاثة منسقين فلسطينيين للتخصصات المختلفة بالإضافة إلى رئيس الهيئة . تم تحديد مواصفات المنسقين والإعلان في الصحف المحلية، قبل البدء في التنفيذ في بداية العام 2002 لملء ثلاثة شواغر، اعتماداً على القناعة الراسخة بضرورة تكوين نواة فريق وطني مهني للقيام بهذا العمل، وللاستغناء تدريجياً عن الخبرات الخارجية. لكن الوزارة فشلت في استقطاب النوعية المطلوبة بسبب مستوى الرواتب المتدني في الكادر الحكومي. أما البديل الذي اتبعته، والذي نحن بصدد تطبيقه تدريجياً، فهو استقطاب 5-6 أكاديميين فلسطينيين من أعلى النوعيات والخبرات من الجامعات والقطاع الخاص في التخصصات المطلوبة، على أساس دوام جزئي لفترة يومين في الأسبوع على الأقل، على أساس أن يدفع لهم مكافآت (بدل رواتب ثابتة) .

• المنهجية لاعتماد الجودة والنوعية

تعتمد المنهجية على التدخل التقييمي في ثلاث مراحل :

- (1) تقييم الطالبات لفتح مؤسسات أو برامج جديدة .
- (2) تقييم شمولي لجميع البرامج المعتمدة .
- (3) تقييم مرحلي سنوي للبرامج التي حصلت على اعتماد مشروط.

• تعتمد منهجية تقييم البرامج على مستويين متكاملين من التقييم : المستوى الأول -

التقييم الذاتي (Self-evaluation)، والمستوى الثاني - التقييم الخارجي . ويحتاج إنجاز

هذه العملية حوالي السنة.

وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتيكنك فلسطين

- تم إعداد صيغة أولية لمنهجية متكاملة تتكون من 5 خطوات رئيسية، بدءاً بمرحلة وضع الأسس والمعايير وانتهاء بمرحلة إعادة التقييم، وذلك بالاستفادة من الخبرات الأوروبية والأمريكية في هذا المجال.
- تم تعميم هذه المنهجية في 2002/7/24 على مؤسسات التعليم العالي، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وتعديلاتهم خلال فترة 3 أسابيع.
- بناءً على الملاحظات التي استلمناها، تم تعديل "المنهجية" بعد مناقشتها داخل الوزارة، واعتمادها، كما تم تعميمها على أعضاء مجلس التعليم العالي للإطلاع وإبداء الملاحظات.
- تم إعداد "الدليل الإرشادي" لتدريب مؤسسات التعليم العالي على إجراء التقييم الذاتي. وسيبدأ التدريب خلال الربع الأول من العام 2003، على أساس تجريبي في تقييم المجموعة الأولى من البرامج المعتمدة، وفق خطة العمل التي وضعت لهذا الغرض.
- تقيم الطلبات استراتيجياً من قبل الهيئة، وفقاً لورقة "السياسة العامة" التي أعدتها الهيئة وتمت مناقشتها واعتمادها في الوزارة، وبانتظار إقرارها نهائياً من قبل مجلس التعليم العالي.
- يتم تقييم كل طلب "تقنياً" من قبل 2 من المختصين الأكاديميين في مجال التخصص: مقيم من خارج الضفة والقطاع و مقيم من داخل الضفة والقطاع. وبدأنا في بناء قاعدة بيانات للمقيمين المحتملين، والتي يتم تطويرها تدريجياً.

• أمثلة على تطبيق وحدة الجودة والنوعية في الجامعات الفلسطينية

دائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة (2)

• رسالة الدائرة :

تحقيقاً لهدف الجامعة، لضمان مستوى عالٍ لنوعية التعليم والتعلم، جاء قرار مجلس الجامعة بإنشاء دائرة ضبط النوعية . لتتولى مهمة ضمان وضبط نوعية الخدمات والمنتجات بالاستناد إلى أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، هذا بالإضافة إلى إسهام الدائرة في بث روح ثقافة جودة النوعية لدى العاملين في الجامعة، والمجتمع التعليمي بعامة.

• لجنة ضبط النوعية الرئيسية : تشرف على الدائرة لجنة مكونة من:

1. الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة / رئيساً.
2. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية / عضواً.
3. نائب الرئيس للشؤون الإدارية / عضواً.
4. نائب الرئيس لشؤون غزة / عضواً.
5. مدير دائرة البحث العلمي والدراسات العليا / عضواً.
6. مدير برنامج / عضواً.
7. مدير منطقة / عضواً.
8. مدير منطقة / عضواً.
9. مدير دائرة ضبط النوعية / م

• الأهداف :

- سعياً نحو تحقيق رسالة الدائرة تم وضع العديد من الأهداف نلخصها بالآتي:
- توفير أسس ومعايير مهنية لضمان وضبط النوعية في الجامعة.
- تحسين وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري.
- تأسيس نظام تقويم ذاتي شامل خاص بضمان وضبط النوعية في الجامعة.

• المهمات :

تنبت الدائرة العديد من المهمات لتحقيق أهدافها بصورة عملية ومهنية، حيث تم تركيز مهماتها حول ما يلي:

- وضع وتحديد الآليات الضرورية لتحقيق أهداف ومهمات الدائرة.
- الإسهام بشكل رئيس في زرع ثقافة ضمان وضبط النوعية لدى العاملين في الجامعة.
- تقويم الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة من خلال الأسس والمعايير التي يتم إقرارها من قبل لجنة ضبط النوعية الرئيسة، بما يتماشى مع أهداف الجامعة العامة.
- تقديم تغذية راجعة عن نتائج تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات في الجامعة وفقاً للأسس والمعايير التي تم إقرارها.

• الهيكلية الإدارية :

تتبع الدائرة مباشرة لرئيس الجامعة من خلال مديرها الذي يشرف على الأقسام الثلاثة

التالية (في المرحلة الحالية):

- الأسس والمعايير.
- ضبط الأداء الأكاديمي.
- الضبط الإداري

مقدمة عن جامعة بوليتكنك فلسطين... (3)

انطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين (معهد البوليتكنك سابقاً) عام 1978 ككلية تقنية تمنح درجة الدبلوم ذي الثلاث سنوات في تخصصات الهندسة الكهربائية و الميكانيكية و المدنية و المعمارية و الفنون التطبيقية ، و في عام 1982 تم تغيير هذه الخطط لتصبح هذه البرامج دبلوم سنتين ، و قد تم إبراز الجوانب العملية في هذه الخطط لتلبية حاجة المجتمع المحلي و السوق العربية و في عام 1990 كانت الانطلاقة الثانية حيث تم طرح برامج البكالوريوس (خمس سنوات) في الهندسة الميكانيكية و هندسة أنظمة الحاسوب ، و في الأعوام التي تلت تم افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في تخصصات : هندسة الأتمتة الصناعية و الأجهزة الطبية و المباني و المساحة و الجيوماتك ، و تخصصي نظم المعلومات و الرياضيات التطبيقية و إدارة الأعمال المعاصرة .

و في عام 1999 أصبحت الجامعة عضواً رسمياً في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية ، و فيما بعد عضواً و اتحاد الجامعات العربية .

يوجد في الجامعة حالياً أربع كليات هي :

1. كلية الهندسة و التكنولوجيا و تمنح درجة البكالوريوس ذي الخمس سنوات .
2. كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات و تمنح درجة البكالوريوس ذي الأربع سنوات .
3. كلية العلوم التطبيقية و تمنح درجة البكالوريوس ذي الأربع سنوات .
4. كلية المهن التطبيقية و تمنح درجة الدبلوم في حوالي عشرين تخصصاً هندسياً و تقنياً في مجالات متعددة .

و تحرص الجامعة باستمرار على دراسة السوق المحلي ، كما أنها أعددت خططاً لبعض برامج الماجستير و ستطرحها بعد أن يتم اعتمادها و ترخيصها من وزارة التعليم العالي

(3) محمد العويوي ، يوسف صباح ، طارق الجياوي، الخطة الاستراتيجية "جامعة بوليتكنك فلسطين" (بحث تخرج غير منشور في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين، 2005).

رؤية ورسالة جامعة بوليتكنك فلسطين (4)

رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين

رؤية الجامعة هي أن تكون الجامعة الأولى في الوطن العربي بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص ابتداءً من الدبلوم وانتهاءً بالدكتوراه ، وأن تكون المصدر الأساسي الذي يغذي قطاعات الصناعة والقطاعات الأخرى ، وأن تكون مركز أبحاث علمي وتكنولوجي على مستوى عالي جداً .

رسالة جامعة بوليتكنك فلسطين

إن الغرض من وجودنا هو إنتاج ودعم قادة الغد ، نحن نقدم حلاً لمستقبل أفراد المجتمع عن طريق تقديم ما هو جديد ومطبق في حقول المهن التطبيقية ، والهندسة والتكنولوجيا ، والعلوم الإدارية والتطبيقية ، وذلك باستخدام أفضل الكوادر والتكنولوجيا الحديثة ، نحن ننظر للعاملين لدينا على أنهم مصدر نجاح البوليتكنك وحجر الأساس لها .

(4) تم تحديد الرؤية والرسالة من قبل رئيس الجامعة الدكتور داود الزعتري بتاريخ 2004/11/9 .

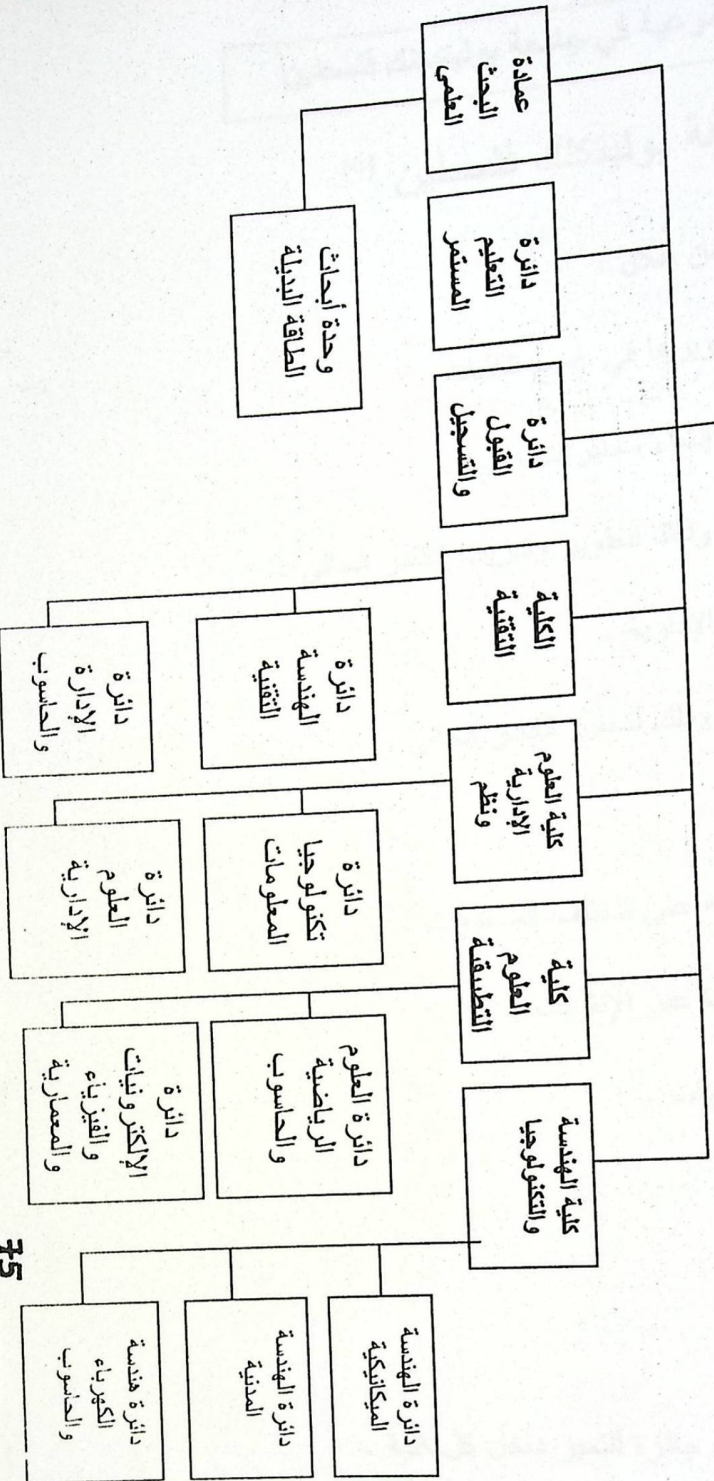
الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنك فلسطين

مجلس الأمناء / مجلس رابطة الجامعيين

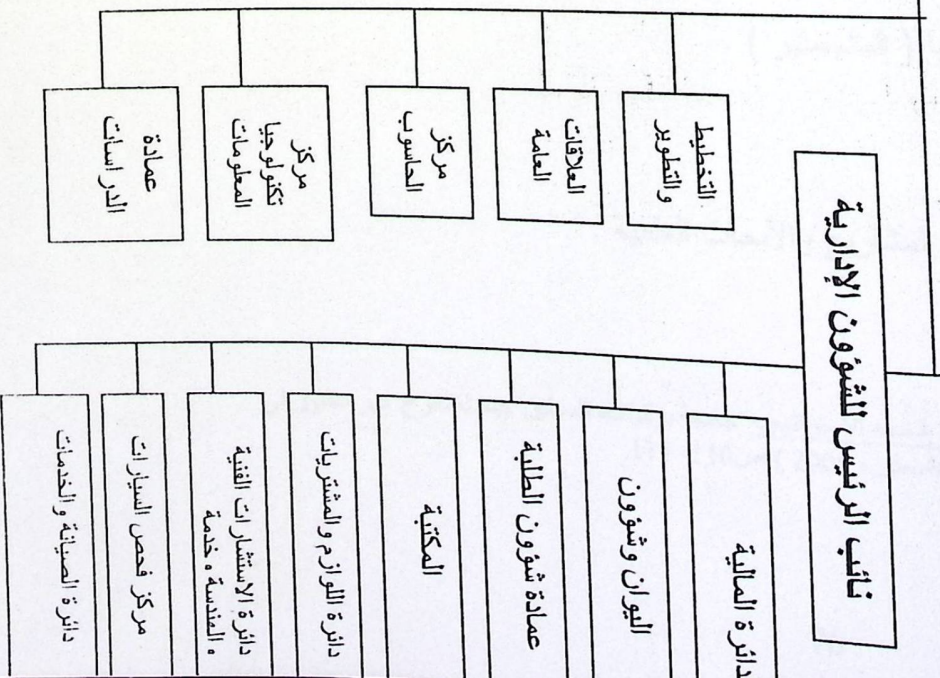
رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

مدير مكتب رئيس الجامعة

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية



نائب الرئيس للشؤون الإدارية



• إستراتيجية مقترحة لجامعة بوليتكنك فلسطين (6)

1. تقديم تعليم متميز على مستوى الجامعة وذلك من خلال :
 1. مراجعة البرامج والخطط الدراسية وتطويرها في جميع الكليات .
 2. تطوير المختبرات والمشاكل الهندسية وإنشاء مختبرات جديدة .
 3. إنشاء مركز لتعليم المعلم داخل كل كلية وذلك لتطوير وتدريب الكادر الحالي .
 4. استقطاب كوادر جديدة للكليات والدوائر الإدارية .
 5. عمل جائزة للتميز داخل كل كلية ودائرة وذلك لتحفيز الكادر الحالي .
 6. وضع نظام ثابت للمكافآت والعقوبات .
 7. وضع نظام ثابت لتدوير المناصب الإدارية على مختلف المستويات .
 8. إدخال أسلوب الاجتماع بالصوت والصورة عبر الإنترنت .
 9. إدخال أسلوب التعليم الإلكتروني داخل الكليات .
2. تقوية وتعزيز البحث العلمي وذلك من خلال :
 1. إنشاء وحدة برمجة داخل الجامعة .
 2. تحفيز الكادر التدريسي الحالي عن طريق عمل جائزة للتميز داخل كل كلية .
 3. انتداب مدرسين إلى الجامعات الأخرى من أجل البحث العلمي .
 4. فتح برامج للدراسات العليا (الماجستير) .
 5. إصدار مجلة علمية .
 6. إيجاد مصادر تمويل لدعم المشاريع والأبحاث العلمية .

(6) محمد العويوي ، يوسف صباح ، طارق الجياوي، الخطة الاستراتيجية لجامعة بوليتكنك فلسطين (بحث تخرج غير منشور في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين، 2005) ص 110-111.

7. تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة .

3. تحسين البنية التحتية للجامعة ويشمل ذلك :

1. المباني والقاعات التدريسية .

2. المكتبة العامة .

3. أماكن البحث العلمي .

4. الساحات العامة والملاعب .

5. العيادة الصحية

4. استقطاب وزيادة الطلبة من كافة المناطق وذلك من خلال :

1. استحداث برامج وتخصصات جديدة في الكليات منبثقة من سوق العمل .

2. تكثيف الدعاية والإعلان حول الجامعة .

3. تحسين التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي .

5. زيادة فعالية الدوائر الإدارية وذلك من خلال :

1. تطوير وتدريب وتحفيز الكادر الحالي .

2. التطوير على الإجراءات المستخدمة في الدوائر باستمرار .

3. زيادة فعالية التسويق لأعمال الدوائر .

4. زيادة مشاركة الدوائر في نشاطات على المستوى المحلي والدولي .

5. استجابة الدوائر لفعالية للشكاوي الموجه إليها .

6. توطيد وتعزيز العلاقة مع المؤسسات والجامعات الداخلية والخارجية وذلك من خلال :

1. الزيارات العلمية للجامعات والمؤسسات المحلية والخارجية .

2. عمل مشاريع تخرج مشتركة مع المؤسسات والجامعات .
3. عمل أبحاث علمية مشتركة مع المؤسسات والجامعات .
4. إنشاء دائرة كاملة لمتابعة الخريجين داخل كل كلية .
7. زيادة النشاطات اللامنهجية داخل الكليات وذلك من خلال :
عمل محاضرات عامة وورشات عمل وندوات ومعارض داخل كل كلية .

٧ . تجارب جامعة بوليتكنك فلسطين في الجودة و النوعية

قامت اللجنة القائمة بأعمال وحدة الجودة و النوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين بعدة تجارب في مجال تطبيق الجودة في الجامعة و من أبرزها .

أ. قامت بعملية مراجعة و تقييم برنامج هندسة أنظمة الحاسوب و إدارة الأعمال المعاصرة.

ب. قام بعملية التقييم الذاتي لتخصص إدارة الأعمال المعاصرة في الجامعة.

أ. قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

أ. عملية المراجعة

تمت عملية المراجعة من خلال عدة خطوات وهي:

1. كتابة مواصفات البرنامج و تقرير التقييم الذاتي Self Evaluation Document، وذلك بعد حضور عدة ورشات عمل في الأردن.
2. تقديم التقرير إلى لجنة المراجعة الخارجية لدراسته.
3. قدوم لجنة المراجعة الخارجية لإجراء عملية التقييم و المراجعة و شملت:
 - إجراء مقابلات مع الهيئة التدريسية و الإدارية.
 - زيارة المكتبة.
 - زيارة المختبرات و مرافق الجامعة.
 - مقابلة الطلاب (المسجلين، و الخريجين).
 - زيارة بعض المحاضرات.

⁷ الصاحب، د. محمود، ابو غربية، م. عليان، تجربة جامعة بوليتكنك فلسطين في التقييم و ضبط النوعية (ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية و دائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله، 3-5/7/2004).

متوفرة على الصفحة الالكترونية:
www.qou.edu/homePage/arabic/qualityDepartment/qualityConformance/papers/section3.

• تفحص الوثائق المرفقة بتقرير التقييم الذاتي.

4. وصول تقرير شامل من لجنة المراجعة يحتوي على توصيات وأحكام اللجنة.
5. تقدم طلبة السنة الأخيرة في البرنامج لامتحان تقييمي Major Field Test. وهذا الامتحان مخصص لتقييم مدى استفادة الطلبة من البرنامج ومدى توافق البرنامج مع المعايير العالمية
6. إصدار تقرير شامل للمشروع يلخص نتائج عملية التقييم في جميع الجامعات المشاركة (وهذا التقرير لم يصدر بعد من قبل مؤسسة UNDP).
7. دراسة تقرير لجنة المراجعة ونتائج عملية التقييم واستخلاص العبر ومحاولة تعميم التجربة.

شملت عملية التقييم المحاور الأساسية التالية:

أولاً: المعايير الأكاديمية Academic Standards وتشمل:

- (1) المخرجات المقصودة للتعليم (ILOs) Intended Learning Outcomes .
- (2) البرنامج الدراسي Curricula.
- (3) أساليب تقييم الطلبة Assessment.
- (4) تحصيل الطلبة Student Achievement.

ثانياً: نوعية فرص التعلم Quality of Learning Opportunities وتشمل:

- (1) التعليم والتعلم Teaching and Learning
- (2) تقدم الطلبة في الدراسة Student Progression
- (3) مصادر التعليم Learning Resources

ثالثاً: ضمان وتحسين الجودة Quality Assurance and Enhancement:

وتشمل التأكد من درجة الثقة في إمكانية المؤسسة من تأكيد وتطوير الجودة ومراقبتها.

ب. إعداد وثيقة التقييم الذاتي

تعتبر وثيقة التقييم الذاتي من أهم الوثائق التي لا بد من توفيرها للمراجعين قبل بدء المراجعة، وتهدف إلى:

- تشجيع المدرسين أنفسهم على تقييم المستويات التي حققها الطلبة ونوعية فرص التعلم التي أتاحت لهم.
- توفير إطار لعملية المراجعة مبني على التحقق من مقولات معدي الوثيقة بطريقه تسمح بتقييم كل مكامن القوة والضعف.

• خطوات إعداد الوثيقة

قبل البدء بإعداد وثيقة التقييم الذاتي لابد من إعداد مواصفات البرنامج. تتكون مواصفات البرنامج من عدة أجزاء، ويعتبر أحد ملاحق وثيقة التقييم الذاتي.

(1) كتابة مواصفات البرنامج **Program Specifications**: تبين هذه المواصفات المعلومات الحقيقية حول البرنامج، وتوضح مخرجات التعلم المقصودة فيما يتعلق بالمعرفة والفهم والمهارات. وتتم هذه العملية قبل كتابة وثيقة التقييم الذاتي. وتكمن أهمية مواصفات البرنامج في:

- مساعدة الطلبة على فهم ما هو المتوقع منهم
- تمكين المدرسين من الربط بين طرق التدريس والتعلم مع المخرجات المقصودة للتعلم
- مساعدة المدرسين على اختيار طرق التقييم المناسبة

(2) الأهداف: وتشمل رسالة الجامعة، أهداف البرنامج

(3) المعايير الأكاديمية: وتشمل المخرجات المقصودة للتعلم، المنهاج، التقييم، تحصيل الطلبة

(4) نوعية فرص التعلم: وتشمل التعليم والتعلم، تقدم الطلبة، فرص التعلم

(5) ضبط وتحسين الجودة

• نتائج عملية المراجعة

تقوم لجنة المراجعة في نهاية زيارتها للجامعة بعقد اجتماع مع ممثلي وإدارة الجامعة تعطي خلاله التصور الأولي لعملية التقييم والأحكام الأولية التي توصلت لها اللجنة. يعطي تقرير لجنة المراجعة تفصيلاً كاملاً لتقييم البرنامج وتكون أحكام اللجنة حول العناصر الأساسية للتقييم كما يلي:

أولاً: المعايير الأكاديمية

ويكون حكم اللجنة حول تقييم المعايير الأكاديمية: الموافقة (مع تركية)، أو الموافقة (مُرضي)، أو عدم الموافقة.

ثانياً: نوعية فرص التعلم:

يكون حكم اللجنة حول تقييم فرص التعلم: جيدة أو مُرضية أو غير مُرضية.

ثالثاً: ضمان وتحسين الجودة:

ويكون حكم اللجنة حول تقييم ضمان وتحسين الجودة: مُرضية أو غير مُرضية.

(4) ملاحظات حول عملية التقييم والمشاكل والمعوقات:

المعوقات التي حصلت أثناء عملية التقييم أدت إلى نوعين من المشاكل: نتائج سلبية أو غير حقيقية لبعض بنود التقييم. واهم هذه المعوقات:

- عملية التقييم الخارجي هي، في جزء كبير منها، في الواقع عملية تقييم عام للعملية التعليمية في الجامعة.
- عدم توافق النظام الدراسي بين لجنة المراجعة الخارجية والجامعة يؤدي إلى عدم مقدرة اللجنة على تقدير بعض الأمور ومراعاة خصوصيات الجامعة، ومن الأمثلة على ذلك: تقدير الحمل الدراسي بالساعات المعتمدة، وجود مساقات معينة ضمن الخطة الدراسية، الأهداف العامة للبرنامج.

- عدم مراعاة الظروف السياسية والأمنية السائدة.
- عدم الاهتمام بالتوثيق يؤدي إلى عدم مقدرة الفريق الذي يُتابع عملية التقييم من الجامعة على إثبات بعض الحقائق.
- كتابة وثيقة التقييم الذاتي ومواصفات البرنامج للمرة الأولى لأجل عملية التقييم يؤدي إلى إتباع تسلسل معكوس في وضع المخرجات المقصودة للتعلم.

ج- تطبيق نظام ISO 9000 في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

مواصفة نظام إدارة الجودة ISO9000 وهي حسب تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بأنها "مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات و الخصائص الواجب توفرها من أجل إرضاء العميل". ويعتبر نظام إدارة الجودة الخطوة الأولى في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

بدأت عملية تطبيق نظام الأيزو في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتيكنك فلسطين في السنة الماضية 2003 - 2004 وإلى هذا الوقت لم يحصل إلا عملية مراجعة ولم يتم تطبيق للنظام .

• العوائق والمحفزات خلال تصميم و تطبيق النظام في الكلية

عند تطبيق نظام إدارة الجودة واجهت فريق توكيد الجودة العوائق التالية :

- لا تتوفر مخصصات مالية محددة للمشروع .
- لا يتوفر كادر متفرع و لو جزئياً، فالفريق مكون من مدرسين بأحمال فوق حمل الحد الأعلى.

- يتم تطبيق النظام في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات (كخطوة أولى في تطبيقه على مستوى الجامعة) و بالتالي يطبق النظام في قسم من نظام متكامل

من جانب آخر هناك دوافع ساعدت على تطبيق هذا النظام .

- التزام و تشجيع مجلس الأمناء و رئيس الجامعة و عميد الكلية .
- روح الفريق الذي يتمتع به فريق توكيد الجودة .
- مساعدة الطلبة خاصة طلبة مساق إدارة الجودة الشاملة في تصميم العمليات .
- الخبرة العلمية التي يتمتع بها فريق توكيد الجودة .
- التعاون و الدعم من جميع الأفراد العاملين في الجامعة .

• الأهداف المتوقعة من تطبيق النظام

يهدف تطبيق نظام الايزو بشكل أساسي إلى تطوير العمل الإداري في الكلية، تطوير العمل الإداري سيؤثر بشكل ايجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها. في هذا القسم سيتم مناقشة النتائج المتوقعة من تطبيق الايزو على النواحي الإدارية والأكاديمية في الكلية.

1- إداريا :

- تحديد أهداف ورسالة الكلية بشكل واضح
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة
- تحسين عملية الاتصال
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها

2- أكاديميا :

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة

- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية

- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر

- الإجراءات العملية التي تم تنفيذها

فيما يلي الإجراءات العملية التي تم تنفيذها في الجامعة للاستفادة من عملية المراجعة :

- تم العمل من خلال الدوائر و الكليات على تنفيذ بعض التوصيات الجزئية

الواردة ضمن تقرير لجنة المراجعة الخارجية أو التي قام الفريق الذي تابع

عملية التقييم باقتراحها .

- تطوير مواقع المدرسين على الإنترنت باحتوائها على معلومات و خدمات متنوعة تهتم

الطلبة مثل خطة المساق و التعينات و المشاريع و المصادر المساعدة.

- البدء بإجراء عملية تقييم ذاتي لبعض البرامج في الجامعة .

- البدء بتطبيق إجراءات ISO 9000 في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات و ذلك

لتوثيق العمليات و مراجعتها و تحسين الاتصال .

- تم تطوير خطط المساقات ، و ذلك من خلال اعتماد و توزيع نموذج شامل و موحد

للخطة

- تنظيم دورات للمدرسين الجدد تهدف إلى تعريفهم بالتعليمات الإدارية و الأكاديمية على

مستوى الدوائر و الكليات و إدارة الجامعة .

- عقد یم دراسي شارك فيه مندوبون عن جميع دوائر الجامعة حول مفاهيم الجودة و

عملية التقييم الذاتي و كيفية كتابة مواصفات البرامج الأكاديمية .

- و قد توجت هذه الإجراءات بصدور قرار عن إدارة الجامعة بإنشاء دائرة لضبط الجودة

في جامعة بوليتكنك فلسطين ، حيث يتم الآن إنشاء هذه الدائرة ووضع نظام خاص بها

ومن المتوقع أن تبدأ عملها الميداني داخل الجامعة في الفترة القريبة القادمة.

• الوضع الحالي لوحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين (8)

مقابلة مع أجريت مع د. سمير حنا الذي يشغل منصب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية .

• أسئلة المقابلة...

1. متى تأسست وحدة الجودة و النوعية ؟
2. ممن تتكون هيكلية الوحدة ؟
3. ماذا فعلت الوحدة خلال الفترة السابقة ؟
4. ما هي أهمية الوحدة ؟
5. ما هي أهداف و مهام الوحدة ؟
6. ماذا أنجزت الوحدة ؟
7. ما هي التوقعات المستقبلية للوحدة ؟
8. ما مدى تطبيق معايير وزارة التربية و التعليم العالي ؟
9. ما هو موقع الوحدة من بين الجامعات المحلية ؟

• أحداث المقابلة...

قمت خلال دوام يوم الأربعاء الموافق 2005/4/6 في تمام الساعة 10:09 حتى 11:00 بإجراء

مقابلة مع الدكتور سمير حنا

و قد جرى معه الحوار التالي :

في البداية رحب بي الدكتور سمير حنا ، بعد ذلك طلبت منه أن يتحدث لي عن وحدة الجودة و

النوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين .

(8) مقابلة أجريت مع د. سمير حنا في مكتبه يوم الأربعاء الموافق 2005/4/6 في تمام الساعة 10:09 - 11:00 .

وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتيكنك فلسطين

1. فيما يخص تأسيس الوحدة قال : بدأت هذه الوحدة بشكل أساسي منذ سنتين تقريباً أي من عام 2003 حيث شكلت لجنة لمتابعة الجودة و النوعية و سميت اللجنة باللجنة التوجيهية للجودة و النوعية.

2. و عندما سألته عن الهيكلية أجاب الدكتور :

تكونت اللجنة من أربعة أعضاء و بداية الفصل الحالي أي بداية الفصل الثاني من سنة 2005 تم تشكيل وحدة رسمية بحيث تكون لها الهيكلية التالية .

- مدير وحدة

-سكرتير الوحدة .

- أربعة أعضاء من الكليات الأربعة و هذه الهيكلية قيد الإنشاء حالياً و ليست نهائية .

3. ثم سألته عما فعلته الوحدة خلال الفترة السابقة فقال :

خلال الفترة السابقة الوحدة عملت على عقد ورش عمل لموظفي الجامعة فيما يخص تحسين جودة و نوعية التعليم و الأداء الأكاديمي ، كذلك شاركت في العديد من الورش على مستوى الوطن والدول العربية و منها الأردن و مصر و على مستوى العالم مثل بريطانيا و غيرها من الدول الأجنبية ، حيث هناك توجه عالمي وذلك لتحسين جودة التعليم و الرقي به إلى درجات مثلى .

4. بعدها سألته عن أهمية الوحدة فأجاب :

يمكن اعتبار هذه الوحدة من أهم الوحدات في الجامعة و تكمن أهميتها في متابعة و تقويم

و تحسين و توكيد دورة التعليم الذي يعتبر الرسالة الأساسية للجامعة و هي :

" تخريج كوادر بكفاءة علمية عالية و قادرة على قيادة المجتمع و الرفع من مكانته .

5. أما السؤال المتعلق بأهداف و مهام الوحدة فكان :

هناك العديد من الأهداف و المهام التي يجب أن تتجز خلال الفترة القادمة من أهمها :

أ. إجراء مراجعة شاملة تقييمية للمناهج و التخصصات داخل الجامعة و تحديثها بما يتناسب مع المعايير العالمية .

ب. نشر ثقافة الجودة و النوعية في الأداء التدريسي (التعليم و التعلم) على مستوى أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة .

ج . توثيق و توحيد العلاقات مع المؤسسات المحلية و العالمية التي لها علاقة بملف الجودة و النوعية .

د. عقد دورات تدريبية و ابتعث أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في فعاليات لها علاقة بجدول معين و غير ذلك .

6. ثم تحدث عن إنجازات الوحدة فقال :

أ. تم إجراء تقييم داخلي لثلاث برامج في مجال الهندسة و الإدارة و الدبلوم اثنان منهما خضعا لتقييم خارجي من قبل وزارة التربية و التعليم العالي و هما الهندسة و الإدارة . حيث أن التقييم الداخلي الذي ينجز من قبل اللجان يرسل لوزارة التعليم العالي و من قبلهم ينتدبوا مقيمين عالميين على مستوى الوطن و الخارج لإجراء التقييم و الخروج بتوصيات

ب . حالياً هناك دورة لتحسين الأداء الإداري لمدراء الدوائر و عمداء الكليات والذي يصب أو يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري و اتخاذ القرار و من طموحاتها توفير الاحتياجات التي تسهم في تحسين ورفع الأداء الأكاديمي مثل الأجهزة المستخدمة في عرض المعلومات على الحواسيب .

7. أما فيما يختص بسؤالني حول التوقعات المستقبلية للوحدة فقال :

- النظرة المستقبلية لهذه الوحدة كالتالي :-

أ. ستعمل على ضمان مستوى عالي لكفاءة التعليم وجودته .

وحدة الجودة والنوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين

ب. ستعمل على أن تكون مركز أساسي من مراكز الجامعة الذي يسهم في رفع مستوى التعليم للجامعة والوصول إلى درجات عليا .

ج. ستعمل على تقييم جميع البرامج الأكاديمية واتخاذ التوصيات والإجراءات فيما يخص تحسين الجودة وتوكيدها .

8. ثم سألته عن مدى تطبيق معايير وزارة التربية والتعليم العالي فأجاب :

معايير الاعتماد والجودة تم تعميمها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي منذ فترة لا تقل عن خمس سنوات و عملت الجامعة على التقيد بها فيما يخص تقييم البرامج الأكاديمية للاعتماد و الترخيص و عندها اصبح موضوع الجودة من أولويات الوزارة للتربية و التعليم العالي و الجامعات المحلية فبرزت الحاجة إلى تكثيف العمل و على تقييم و توكيد و تحسين جودة التدريس .

9. و أخيراً سألته عن موقع الوحدة من بين الجامعات فقال:

فيما يخص تطبيق هذه الوحدة في باقي الجامعات الفلسطينية فيمكن الإقرار أن جامعة بوليتكنك من أوائل الجامعات التي بادرت بعملية تحسين و توكيد الجودة منذ سنوات و تعمل حالياً على أن تكون مركزاً رئيسياً و تعمل على أن تتبوأ الصدارة في هذا الموضوع .

الفصل السادس

" وحدة الجودة و النوعية المقترحة لجامعة بوليتكنك فلسطين "

■ الهيكلية المقترحة لوحدة الجودة في جامعة بوليتكنك

فلسطين

■ المهام الهيكلية للوحدة

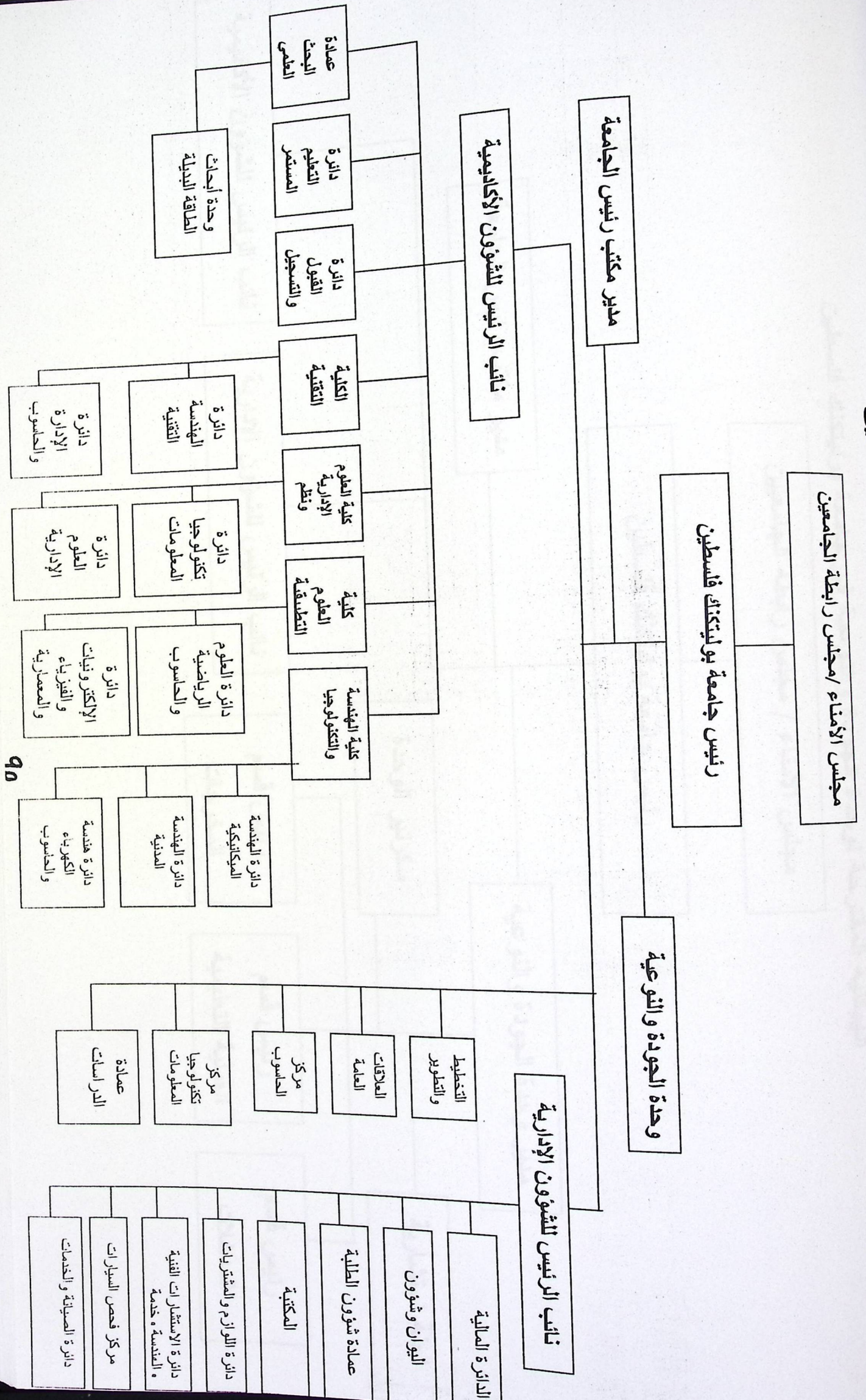
■ الرؤيا والرسالة للوحدة

■ أهداف ومهام وحدة الجودة والنوعية المقترحة

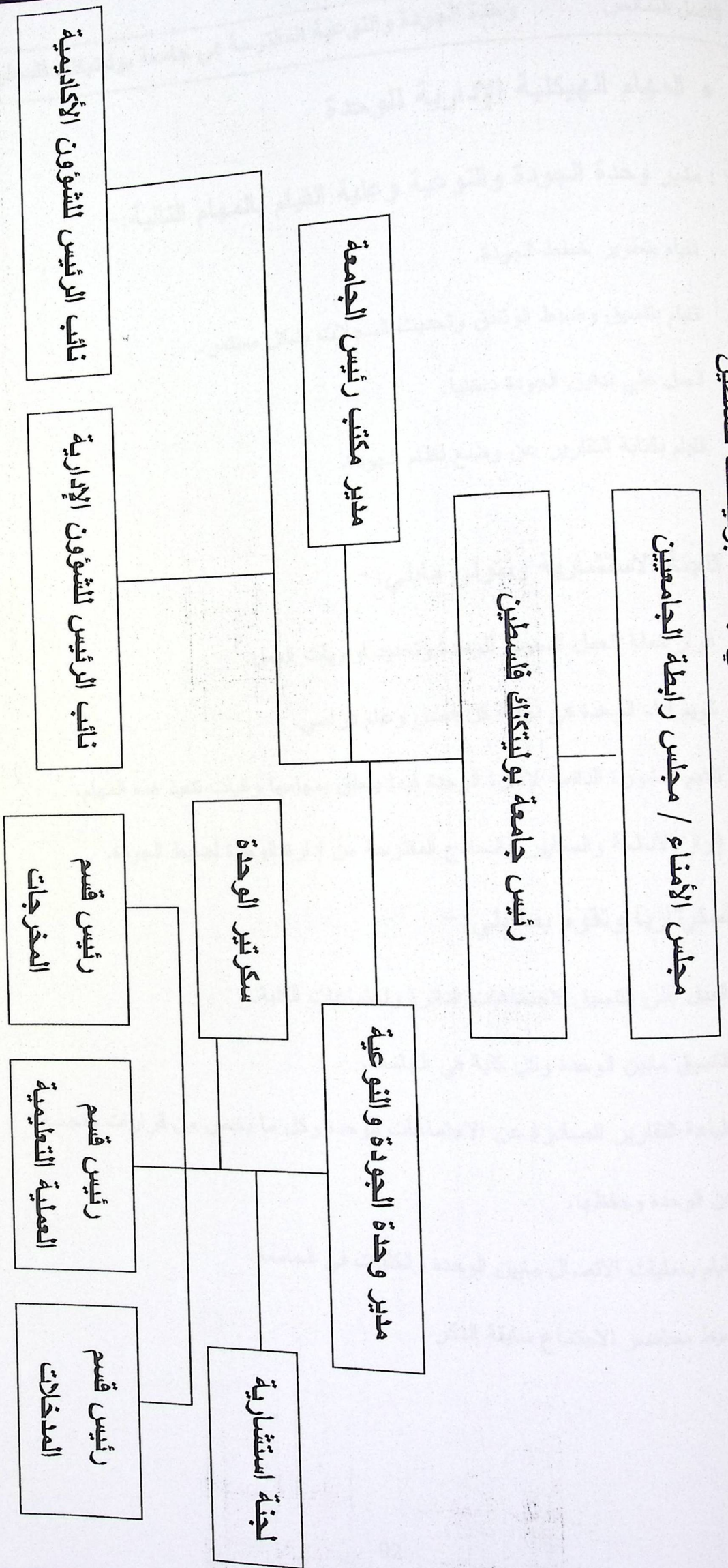
■ النظام المقترح لسير وحدة الجودة والنوعية

■ من أين نبدا الجودة والنوعية المقترحة

الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنك فلسطين



الهيكلية المقترحة لوحدة الجودة والتوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين



• المهام الهيكلية الإدارية للوحدة

أولاً: مدير وحدة الجودة والنوعية وعلية القيام بالمهام التالية:-

- القيام بتطوير خطط الجودة.
- القيام بتنسيق وضبط الوثائق وتحديث السجلات بشكل مستمر.
- العمل على تدقيق الجودة داخلياً.
- القيام بكتابة التقارير عن وضع نظام الجودة.

ثانياً: اللجنة الاستشارية وتتولى مايلي:-

- إقرار خطة العمل السنوية للوحدة وتحديد اولويات العمل.
- تقويم أداء الوحدة في نهاية كل فصل وعام دراسي.
- تقديم المشورة الدائمة لإدارة الوحدة فيما يتعلق بمهامها واليات تنفيذ هذه المهام.
- إقرار الأنظمة والمعايير والنماذج المقترحة من إدارة الوحدة لضبط الجودة.

ثالثاً: السكرتاريا وتقوم بما يلي:-

- العمل على التنسيق لاجتماعات الدائرة واجتماعات الكلية.
- التنسيق ما بين الوحدة وكل كلية في الجامعة.
- طباعة التقارير الصادرة عن الاجتماعات للوحدة وكل ما يخص من قرارات ناتجة عن الوحدة وحفظها.
- القيام بعمليات الاتصال ما بين الوحدة والكليات في الجامعة.
- ضبط محاضر الاجتماع سابقة الذكر.

• رؤية ورسالة الوحدة المقترحة لجامعة بوليتكنك فلسطين

وفقاً لأهمية وحدة الجودة و النوعية في جامعة بوليتكنك فلسطين ووفقاً لقرار من الإدارة العليا
فمن

الأجدى أن تتبع وحدة الجودة إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية .

رسالتها: لأجل أن تكون جامعة متميزة و تحقيقاً لهدف الجامعة و رؤيتها فقد أخذت دائرة الوحدة على عاتقها بأن تكون عنصراً نشطاً ذات قدرات خلاقة لتخريج قيادات قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة .

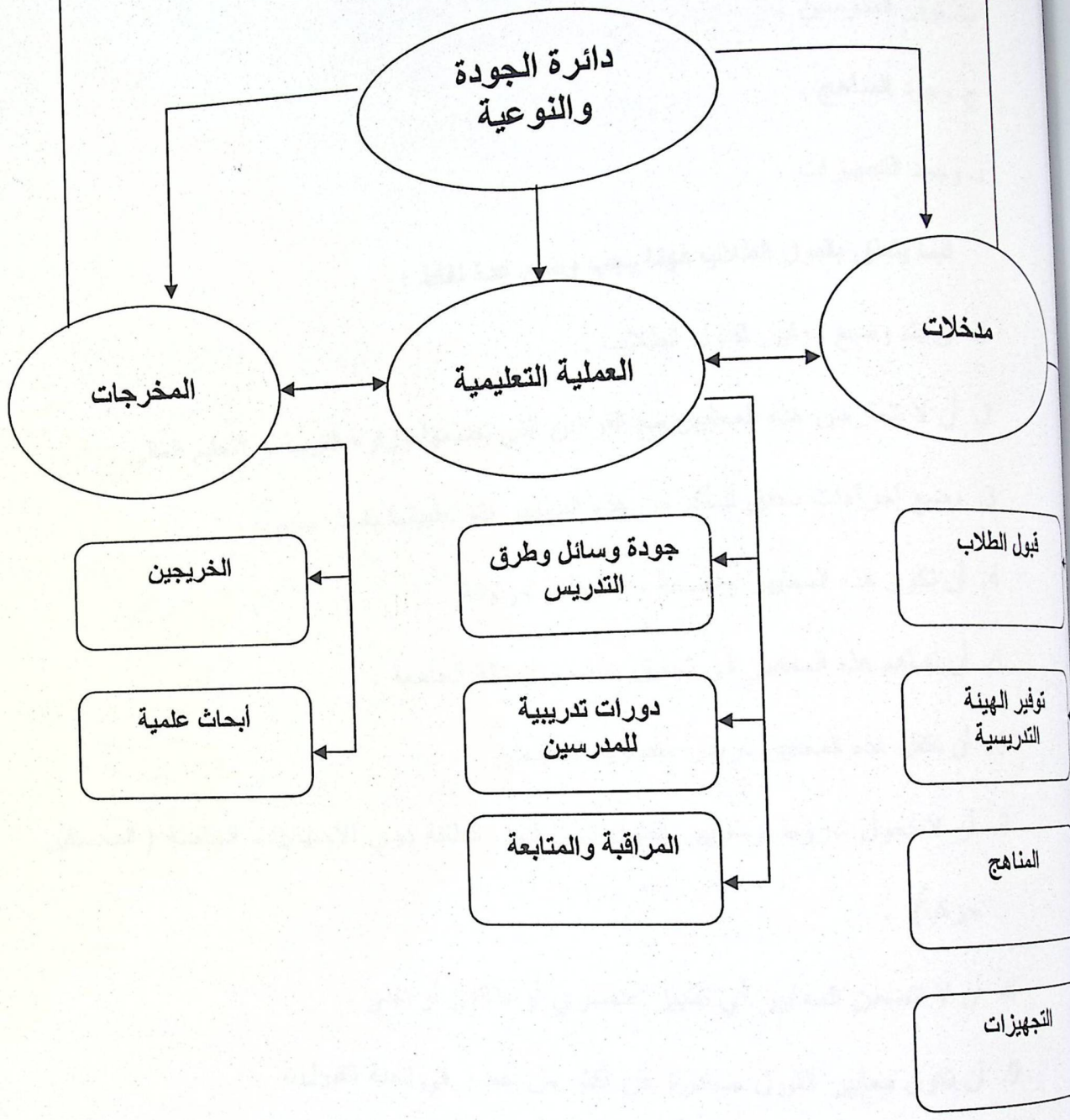
رؤيتها: تسعى وتطمح الوحدة إلى أن تكون نموذجاً يحتذى به في جميع الجامعات على كل المستويات في مجال جودة ونوعية التعليم .

• أهداف وحدة الجودة في البوليتكنك

1. المساهمة في رفع مكانة جامعة بوليتكنك فلسطين .
2. رسم السياسة العامة للجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين والإشراف على تنفيذها .
3. توفير أسس ومعايير مهنية واضحة لضمان جودة التعليم في الجامعة .
4. تطوير الأداء الأكاديمي والإداري لدى العاملين في الجامعة .
5. تحقيق و ايجاد نظام التقييم الذاتي لجميع الكليات .
6. تحقيق نظام المدخلات و العمليات و المخرجات الموضوعه لها .
7. يجب أن تسعى لأجل أن تكون وحدة مثالية لضبط نوعية التعليم سواء على مستوى الجامعات المحلية أو العالمية .

• مهام الوحدة المقترحة

- لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدائرة أقترح هذه المهام :
1. نشر مفهوم الجودة بشكل عام و مفهوم الجودة في التعليم بشكل خاص و أيضاً نشر ثقافة الجودة .
2. العمل على إيجاد نظام اتصال و تواصل بين مختلف دوائر الجامعة .
3. وضع الاليات المناسبة لتحقيق أهداف الوحدة وترتيب أولويات العمل .
4. التنسيق مع الدوائر والكليات فيما يخص مراعاة المفاهيم والضوابط المرتبطة بالجودة والنوعية عند إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة .
5. تطبيق جميع المعايير التي تم وضعها من قبل لجنة التقييم الذاتي من قبل وزارة التربية و التعليم العالي .
6. السعي إلى نشر معنى الالتزام بكل معانيه و تطبيقه داخل الجامعة و يجب أن يكون هذا الالتزام من قبل الإدارة العليا و الهيئة التدريسية و الطلاب .
7. استخدام أساليب لقياس مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي و استخدام نظام التغذية الراجعة للمساهمة في معرفة مواطن الثغرات بين الكليات .
8. القيام بعمل لائحة تكتب عليها جميع التعليمات الخاصة بالجودة و كيفية تطبيقها و نشرها بين جميع الكليات .
9. تطوير نظام توثيق حسب الأسس و المعايير لضبط النوعية .
10. إعداد وتوزيع الدراسات والنشرات ذات العلاقة بتحسين الجودة .
11. استقبال لجان المراجعة الخارجية وتوفير التسهيلات اللازمة لعملها .



شكل رقم (4) يوضح نظام و مكونات وحدة الجودة المقترحة في جامعة البوليتيكنك

حسب ما توصلت إليه فإن وحدة الجودة و النوعية هي عبارة عن نظام يتكون من ثلاثة عناصر و هي كالتالي:

1. مدخلات
2. عمليات
3. مخرجات

1. المدخلات : Inputs و التي تمثل الاحتياجات الأساسية لقيام النظام و تتكون من :

أ. قبول الطلاب .

ب. توفر المدرسين .

ج. وجود المناهج .

د. وجود التجهيزات .

فيما يتعلق بقبول الطلاب فهنا يجب وضع عدة نقاط :

1. أن يتم وضع معايير لقبول الطلاب .
2. أن لا تتعارض هذه المعايير مع القوانين التي تضعها وزارة التربية و التعليم العالي .
3. وضع إجراءات تحقق للتأكد من هذه المعايير يتم تطبيقها بشكل سليم .
4. أن تكون هذه المعايير واضحة و شفافة و موثوقة .
5. أن تساهم هذه المعايير في تحقيق هدف و رسالة الجامعة .
6. أن تكفل هذه المعايير فرص متساوية للمتقدمين .
7. أن لا تحول شروط و معايير القبول دون قبول الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (المعاقين حركياً) .
8. أن لا تتضمن المعايير أي تمييز عنصري أو طائفي أو ديني .
9. أن تكون معايير القبول صادرة عن أكثر من عضو في لجنة القبول .
10. أن تساعد المعايير على استقطاب الطلاب المتفوقين .

• توفر الهيئة التدريسية :

1. أن يتم وضع معايير لقبول المدرسين .
2. أن تتضمن هذه المعايير استقطاب المدرسين ذوي الخبرة و الكفاءة .
3. أن يخضع المدرسون لدورة تدريبية قبل البدء في التدريس .

4. أن تتضمن هذه المعايير وجود عوامل التحفيز بأنواعه للمدرسين مثل المكافآت ، نظام الترقيّة ، كتب الشكر .

5. أن تحدد هذه المعايير طرق إجراء التقييم للمدرس .

6. أن تحقق هذه المعايير أهداف و رسالة الجامعة .

• المناهج

1. يجب وضع معايير لاختيار المناهج التي ستدرس .

2. أن تتضمن هذه المعايير عملية الاستحداث و التطوير و التعديل لهذه المناهج عند الحاجة .

3. أن تساهم هذه المناهج في تحقيق الأهداف النهائية للبرامج .

4. أن تتسم هذه المناهج بالتكامل بحيث تتضمن عدم التعارض أو التكرار .

5. أن يتم وضع المناهج و المقررات من قبل لجنة مختصة ذات كفاءة و خبرة .

• التجهيزات وتشمل :

أ. المكتبة والإنترنت .

ب. المختبرات والمشاغل .

ج. القاعات .

• المكتبة والإنترنت

1. أن يتم وضع معايير واليات لعمل المكتبة .

2. أن تشمل هذه المعايير على المواصفات المقررة من وزارة التربية والتعليم العالي أو

مواصفات دولية .

3. أن تتضمن هذه المعايير آلية عمل المكتبة الإلكترونية إن وجدت في المستقبل .

4. أن تشمل هذه المعايير على آلية الجرد للمكتبة وأن تتضمن مواصفات التوثيق والأرشفة .

5. أن تحدد معايير لأنظمة إعاره متطورة وسهلة .

6. أن تواكب هذه المعايير رسالة وهدف الجامعة .

7. يجب أن تشمل هذه المعايير تدريب لموظفوا المكتبة على كل ما هو حديث وخاصة في مجال المكتبة الإلكترونية .

8. أن تتضمن معايير لنشاطات المكتبة على المستوى المحلي والعالمي مثل المشاركة في المعارض والمؤتمرات ذات العلاقة بالمكتبة .

9. أن تضمن المعايير المحافظة على حداثة الكتب والمراجع .

• المختبرات والمشاكل

1. أن يتم وضع معايير للمختبرات و المشاكل .

2. أن تتضمن هذه المعايير إجراءات الوقاية و السلامة أثناء القيام بالتطبيق في المشاكل و المختبرات .

3. أن تتضمن هذه المعايير إجراءات الصيانة و الفحص للأدوات المستخدمة بشكل دوري .

4. أن تساهم في تحقيق هدف و رسالة الجامعة .

5. أن لا تتعارض هذه الأسس و المعايير مع المعايير المقررة من وزارة التربية و التعليم العالي .

• الكافتيريا

1. أن يتم وضع معايير تتعلق بعمل الكافتيريا.

2. أن تكفل هذه المعايير الخدمة الجيدة .

3. أن تحدد هذه المعايير طبيعة السلوك داخل الكافتيريا .

4. أن يتم تقييم لهذه المعايير بشكل دوري .

5. أن تتوافر في هذه المعايير الشروط الملائمة من حيث المساحة ، التهوية ، الإضاءة ،

الشروط الصحية ، النظافة .

6. أن لا تتعارض مع المعايير الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي

• القاعات

1. أن يحدد معايير تحتوي على جميع الشروط الواجب توافرها في القاعات النموذجية من أجل خلق جو تعليمي ملائم .

2. أن تكون هذه المعايير مطابقة لمعايير وزارة التعليم العالي .

• العملية التعليمية

1. أن يتم وضع معايير تنظم العملية التعليمية .

2. أن تتضمن هذه المعايير طرق ووسائل التدريس.

3. أن تحدد المعايير الطرق لإجراء التقييم لكافة الجوانب العملية التعليمية مثل تقييم المدرسين ،تقييم الطلاب ...

4. أن تتضمن هذه المعايير طرق الفحص و القياس و مدخلات ومخرجات العملية التعليمية .

5. أن تحدد هذه المعايير خطة تدريسيه ملائمة .

6. أن تتضمن هذه المعايير الإجراءات الوقائي و التصحيحي .

7. أن تشمل هذه المعايير على توثيق كافة الإجراءات المتعلقة بالعملية التعليمية .

8. أن تحدد هذه المعايير أنظمة و طرق المراقبة لجوانب العملية التعليمية .

9. توفير كافة الإمكانيات والوسائل التعليمية اللازمة .

المخرجات يجب أن تكون ملائمة حسب حاجة سوق العمل و أن يتم طرح البرامج و

التخصصات بعد دراسة وافية لسوق العمل و البيئة المحلية و الإقليمية .

وتشمل المخرجات ما يلي:

2. الخريجين .

3. الأبحاث العلمية

• الخريجين :

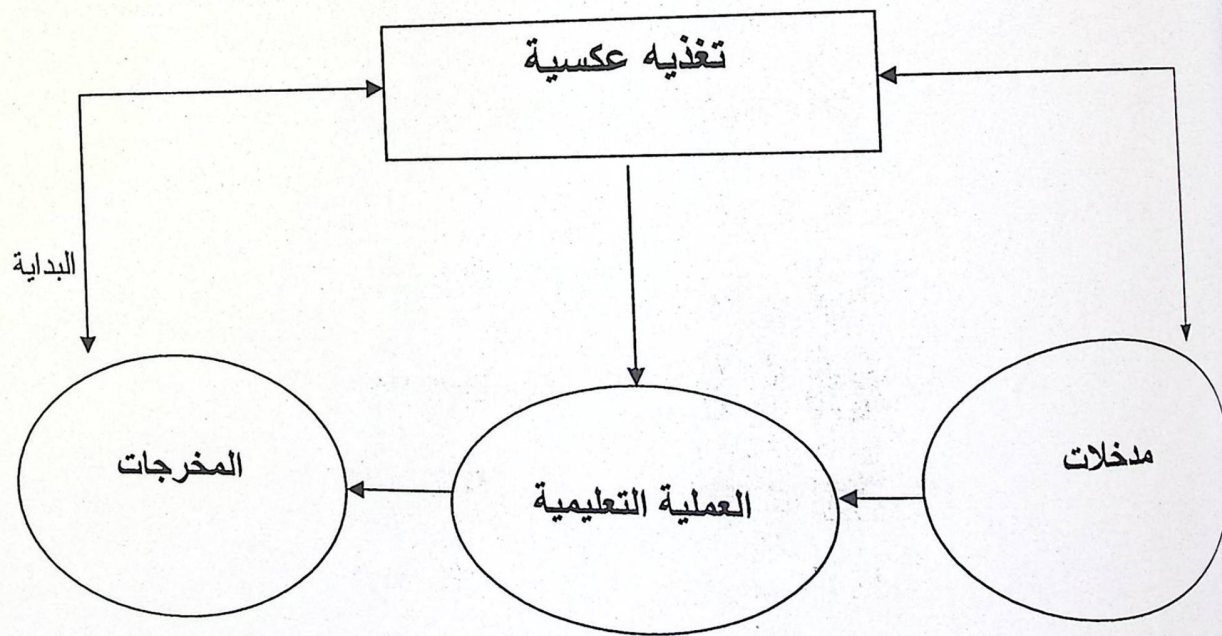
1. أن يتم وضع معايير تخص الخريجين وأن تحتوي هذه المعايير على المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الخريجين .
2. أن تتضمن معايير توفير التدريب العملي للخريجين وذلك للجمع بين الجانب الأكاديمي و الجانب العملي .
3. أن تتضمن هذه المعايير التغذية الراجعة من سوق العمل و من الخريجين .
4. أن تساهم هذه المعايير للخريجين في تحقيق هدف و رسالة الجامعة .
5. أن تكون هناك مراجعة دورية و مستمرة لحاجة سوق العمل من المؤهلات و المهارات المطلوبة و بالتالي تقدير و تطوير البرامج و التخصصات المطروحة و التعديل و التطوير على المناهج .

• الأبحاث العلمية

1. أن يتم وضع معايير و أسس علمية لهذه الأبحاث .
2. أن تكون هذه المعايير تحقق هدف و رسالة الجامعة .
3. أن تهدف هذه المعايير إلى أن تكون الأبحاث العلمية ذات علاقة بالواقع وإمكانية تطبيقها .
4. أن تتضمن هذه المعايير حوافز لتشجيع البحث العلمي .
5. أن يتم تقييم موضوع البحث من قبل لجنة محكمة ذات خبرة و كفاءة و أن تكفل هذه المعايير إصدار مجلة علمية محكمة .

. من أين تبدأ وحدة الجودة عملها ؟

إذا تم هناك تطبيق للآلية والنظام الموضوع لوحدة الجودة المقترحة فمن الأجدى أن تكون البداية من المخرجات النهائية بمعنى أن تبدأ بعد عملية التقييم لهذه المخرجات لان التقييم يوضح مدى تحقيق هذه الوحدة للهدف المرجو مثال على ذلك عملية دراسة السوق المستهدف واتساعه للخرجين وتلبية أهداف هذا السوق فإذا كان هناك قيمة راجعة ايجابية فمعناه أن الدائرة تسير في الاتجاه الصحيح وإذا ثبت العكس فيجب أن نعود لعنصر العملية التعليمية، فإذا وجد هناك خلل في هذا العنصر نعمل على المعالجة وان لم نجد خلل نعود مره أخرى عكسياً إلى عنصر المدخلات وتعمل على اكتشاف المشكلة أو الخلل ونعمل على الحل، بالتالي توضح هذه الآلية أن العملية عكسية تماماً نبدأ من المخرجات ثم العملية التعليمية وصولاً إلى المدخلات هذا بعد أن يتم فحص لكل عنصر من هذه العناصر .



شكل (5) يوضح بداية عمل وحدة الجودة المقترحة في جامعة البوليتكنك

الفصل السابع

• النتائج

• التوصيات

• النتائج

بناءً على المشروع الذي قمت بإعداد فقد خرجت بالنتائج التالية:

1. عدم وجود دائرة لوحدة الجودة والنوعية قائمة بحد ذاتها وعدم وجود هيكلية واضحة لها في الجامعة

2. لا يوجد هناك نظام توثيق لأنظمة الجودة وللمهام التي تقوم بها لجنة الجودة.

3. يلاحظ عدم نشر لمفهوم الجودة الشاملة بشكل عام وللمفهوم الجودة في التعليم بشكل خاص لدى الهيئة التدريسية والطلبة وكافة الموظفين.

4. عدم وجود لائحة مكتوب عليها معايير الجودة في الجامعة.

5. عدم القيام بكل التوصيات من قبل لجنة التقييم الخارجي لبرنامج الحاسوب .

6. الجزئية في تطبيق نظام الايزوا ISO 9000 في كليات الجامعة فلم يطبق الا على كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

7. عدم وجود دوائر للجودة في معظم الجامعات الفلسطينية .

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة في المشروع أوصي إدارة الجامعة بمايلي:-

1. السعي إلى إيجاد دائرة وحدة وجودة ونوعية في الجامعة متضمنة هيكلية واضحة ونموذجية تقوم بمهام الوحدة على أكمل وجه .

2. أن يكون هناك نظام توثيق سواء لأنظمة الجودة أو للمهام التي تقوم بها الوحدة القادمة.

3. العمل على نشر مفهوم الجودة الشاملة والجودة في التعليم وتكثيف النشرات الخاصة بذلك لدى الهيئة التدريسية والطلبة.

4. أن يكون هناك لائحة تحتوي على معايير الجودة لوحدة الجودة القادمة وان تعليق على جدران كل كلية في الجامعة.

5. العمل على تنفيذ التوصيات الموضوعية من قبل لجنة التقييم الخارجي لكل البرامج التي تم تقييمها.

6. الاهتمام بتطبيق نظام الجودة ISO 9000 على جميع الكليات الموجودة وعلى الكليات التي ستوجد مستقبلاً.

7. السعي لتطبيق معايير وزارة التربية والتعليم العالي على الجامعة .

8. الإستمرار في تطوير دائرة الجودة والنوعية حتى تصل إلى مستويات منافسة .

قائمة المراجع والملاحق

المراجع العربية

- البكري ، د.سونيا محمد ، إدارة الجودة الكلية ، (الدار الجامعية ، 2003-2004) .
- جودة ، د. محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (الأردن، دار وائل للنشر، 2004).
- إبراهيم ، د. محمد عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (عمان ، دار الفكر ، 1424 - 2003) ط1 .
- حمود ، د.خضر كاظم ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، (الأردن ، عمان ، در المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع ، 2002) ط1 .
- عبد المحسن ، د. توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس ، (دار الفكر العربي ، 2003 - 2003) .

• المراجع الإلكترونية ...

1. www.qou.edu.
2. www.Batoota.com.
3. www.moche.gov.ps.

وزارة التربية والتعليم العالي

الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي

منهجية الاعتماد والجودة والنوعية

رام الله، فلسطين

كانون ثاني ٢٠٠٣

(c) حقوق الطبع والنشر والاقتباس محفوظة
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي
رام الله، فلسطين

تتكون منهجية الاعتماد والجودة والنوعية من خمس خطوات رئيسية:

- ١- وضع الأسس والمعايير وتعديلها وتطويرها
- ٢- اجراء التقييم الذاتي
- ٣- اجراء التقييم الخارجي
- ٤- اتخاذ القرار وتعميم النتائج
- ٥- اعادة التقييم

١- وضع الأسس والمعايير وتعديلها وتطويرها

- تقترح الهيئة الوطنية الأسس والمعايير للترخيص والاعتماد وضمان الجودة والنوعية.
- يتم اعتماد الأسس والمعايير مع مؤسسات التعليم العالي في اطار مجلس التعليم العالي، وكذلك الأمر بالنسبة لتعديل هذه المعايير حسب الضرورة.
- يتم تعميم الأسس والمعايير على جميع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- يتم تعديل الأسس والمعايير حسب الضرورة وبالاستفادة من مخرجات عملية التقييم الدورية للمؤسسات والبرامج.

٢- اجراء التقييم الذاتي

- تقع مسؤولية اجراء التقييم الذاتي على المؤسسة نفسها.
- يكون التقييم الذاتي أهم العناصر في عملية التقييم الخارجي.
- من مصلحة المؤسسة أن تجري تقييما ذاتيا، موضوعيا وعلميا، لبرامجها، كوسيلة مجدية لمراجعة البرامج التي تقدمها دوريا، وعلاقة تلك البرامج مع رسالة وسياسة المؤسسة.
- تعين المؤسسة "لجنة موجهة" لهذا الغرض تتكون عادة من ٥ أعضاء (على الأقل).
- تؤخذ مدخلات كافة العناصر في المؤسسة، من إدارة، وأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- تحتاج عملية التقييم الذاتي لفترة زمنية وافية لانجازها بشكل كامل (قد تطول الى ٦ شهور)، تحددتها المؤسسة.
- يجب مناقشة النتائج الأولية لعملية التقييم الذاتي على أوسع نطاق ممكن في المؤسسة ليشمل أعضاء الادارة والهيئة التدريسية والطلبة.

- من الضروري أن يتم إجراء التقييم الذاتي بحيث يعكس صورة نقدية للوضع في المؤسسة التعليمية أو البرنامج، لكي يقدم تحليلاً لمكامن القوة والضعف.
- يجب أن يؤدي تقرير التقييم الذاتي إلى خطوات محددة على المؤسسة اتخاذها لمعالجة مكامن الضعف التي تم تشخيصها.
- علاوة على أن التقييم الذاتي يساهم في التقييم الخارجي، فإنه أيضاً وسيلة مجدية في تحقيق نوعية البرامج التعليمية في المؤسسة نفسها، وإدخال التحسينات المطلوبة فيها.
- تستعمل لجنة التقييم الذاتي في المؤسسة "المعايير الأساسية" (الملحق أ)، والتي تعتمد على ثلاثة أسئلة رئيسية:

- ما هي أهدافنا من هذا البرنامج؟ ماذا نود أن نحقق في النهاية؟
- ما هي الآليات والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؟
- هل تتوفر المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف؟

٣- إجراء التقييم الخارجي

- تقع مسؤولية التقييم الخارجي على "الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي".
- يتم إجراء التقييم الخارجي من قبل لجنة مهنية متخصصة في البرنامج/البرامج التي سيتم تقييمها، والتي تعين لهذا الغرض، وتسمى "لجنة التقييم الخارجي".
- يتم إشعار المؤسسة/المؤسسات المعنية بالاطر الزمني للتقييم المزمع عقده، ومواءمته مع الجدول الزمني للمؤسسة المعنية.
- توفر المؤسسة المعنية تقرير "اللجنة الموجهة للتقييم الذاتي" كمدخل أساسي في عملية التقييم الخارجي.
- يطلب من الأكاديميين في التخصصات المختلفة في المؤسسات التعليمية تنسيب مختصين في المجال لتطوير قواعد البيانات في الهيئة للإستفادة منها عند تشكيل "لجان التقييم الخارجي".
- يتم تعيين أعضاء "لجنة التقييم الخارجي" من قبل الوزير.
- المهمة الأولى على جدول أعمال اللجنة هي وضع "الشروط المرجعية" لعملها، وذلك بالتركيز على ثلاثة اعتبارات أساسية:
 - ما هي مواصفات "التعليم الجيد"؟
 - ما هي مواصفات "الخريج الجيد"؟

- ما هي معايير الحد الأدنى التي يجب أن يحققها البرنامج؟
- تعقد اللجنة اجتماعا تمهيديا، قبل "زيارات الموقع"، لاعتماد "الشروط المرجعية" ومراجعة تقرير "لجنة التقييم الذاتي".
- خلال الزيارات الميدانية، تعقد اللجنة مقابلات مستفيضة مع معدي التقييم الذاتي، وتقوم بزيارة وتفقد المرافق من مكاتب ومختبرات ومشاعل ومراكز تدريب وقاعات محاضرات، الخ.، كما تقيم المصادر التعليمية من كتب ومراجع ودوريات، ووسائل الامتحانات المستخدمة ومشروعات التخرج ورسائل الدراسات العليا، الخ.
- تعد اللجنة "تقريراً أولياً" وتناقشه مع "لجنة التقييم الذاتي" قبل عرضه على الهيئة.
- بناء على النقاش، تعد اللجنة "تقريراً نهائياً" من جزئين: الجزء العام للنشر، والجزء الخاص المتضمن على توصيات محددة بخصوص البرامج التي تم تقييمها، ويسلم التقرير للهيئة.

٤- اتخاذ القرار وتعميم النتائج

- تناقش الهيئة مسودة التقرير مع ادارة المؤسسة المعنية وتتناول التوصيات معها.
- تعمم الوزارة التقرير النهائي، بعد إقراره من الوزير، على مجلس التعليم العالي للاطلاع، وترفق مع التقرير الاجراءات التي تنوي اتخاذها اعتماداً على توصيات الهيئة.
- تعلم الوزارة إدارة المؤسسة المعنية بالقرارات التي تنوي اتخاذها في ضوء عملية التقييم: إما بالموافقة على البرنامج دون تحفظ، أو الموافقة بشرط التعديل، أو عدم الموافقة على استمرارية البرنامج (القرار بوقف البرنامج)، وبالإجراءات الضرورية لتنفيذ هذه القرارات. وفي كلتا الحالتين (الموافقة المشروطة أو عدم الموافقة) يحدد فترة زمنية لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير، مع الاحتفاظ بحق الطلبة الملتحقين بالبرنامج بالاستمرار فيه والتخرج قبل اصدار القرار بوقف البرنامج.
- تقوم الوزارة بنشر الجزء العام من التقرير.

ه- اعادة التقييم

- يتم اعادة تقييم البرامج دوريا، مرة كل خمس سنوات.
- تتبّع الاجراءات المبينة أعلاه في عملية اعادة التقييم الدوري.
- تدرس الهيئة امكانية تعديل المعايير للترخيص والاعتماد وضمان الجودة والنوعية بناء على نتائج عملية التقييم والمدخلات ذات العلاقة.

الملحق رقم (أ)

المعايير الأساسية للجودة والنوعية

تتركز عملية التقييم على مراجعة المعايير الأساسية التي تكون، مجتمعة، النوعية الشمولية للبرنامج أو المؤسسة. وهذه المعايير هي:

١. الرسالة والأهداف العامة
٢. هيكلية البرنامج ومضمونه
٣. البيئة التربوية التعلمية، التعليمية
٤. نوعية الطلبة المقبولين
٥. نظام الدراسة
٦. نسب النجاح
٧. نوعية الخريجين
٨. نجاعة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس
٩. المرافق التعليمية، التعليمية
١٠. التواصل الخارجي والتبادل المعرفي
١١. التقييم الداخلي للنوعية

الرسالة والأهداف العامة

- الاستراتيجية الأكاديمية للبرنامج مقارنة مع المعايير العالمية
- الاستراتيجية المهنية للبرنامج مقارنة مع المعايير العالمية
- استراتيجية البرنامج كجزء من رسالة الجامعة والكلية
- مناقشة الرسالة والأهداف العامة مع الهيئة التدريسية، الطلبة، العاملين، الأهل، الخ.
- مواصفات الخريج المتوقع
- ترجمة الاستراتيجية الى أهداف
- ترجمة الأهداف الى برنامج دراسي
- أهداف خاصة تتعلق بموضوع التخصص، القيم الأخلاقية، الاستراتيجية الوطنية، الخ.
- مراجعة دورية لرسالة وأهداف المؤسسة كل ١٠ سنوات.

هيكلية البرنامج ومضمونه

- مستوى ومضمون وكثافة المتطلبات للدرجة الجامعية الأولى والثانية
- مستوى ومضمون المساقات الأساسية ومساقات التخصص
- مستوى ومضمون المساقات الاختيارية
- أهمية البحث أو مشروع التخرج بالنسبة للبرنامج
- المستوى الأكاديمي للبرنامج وعلاقته مع الأبحاث
- الاهتمام الممنوح للمهارات الأكاديمية والمهنية
- الاهتمام الممنوح للمهارات اللغوية الكتابية ومهارات الكمبيوتر
- التجانس والتناسق الداخلي للمتطلبات الاجبارية، والارتباط النوعي فيما بينها
- الاعتبارات والمتطلبات الخاصة بالبرنامج، مثلا تطبيقات في الميدان، الخ.

البيئة التربوية التعليمية، التعليمية

- المفهوم الفعال للبيئة التربوية التعليمية، التعليمية
- ملاءمة الطرائق التعليمية، التعليمية المتبعة لمضمون المنهاج والنتائج
- نسب "ساعات الاتصال" (contact hours) والدراسة المستقلة ونشاطات دراسية أخرى
- الامتحانات وأساليب القياس

- نوعية ومستوى الوظائف المطلوب تحضيرها
- نوعية الاشراف وتقييم مشاريع التخرج
- أساليب العمل في النشاطات التعليمية، التعليمية الأخرى: عمل ميداني، تدريب تطبيقي، استعمال الحاسوب، التعلم عن بعد، الخ.
- توفر خطة دراسية تفصيلية لكل مساق
- النهج التقييمية المتبعة في المؤسسة: (البرامج، الطلبة، الهيئة التدريسية، الادارة، الخ.)
- دور الطلبة في عمليات التقييم عامة، وفي تقييم المساقات الدراسية، خاصة.

نوعية الطلبة المقبولين

- نظام القبول
- عدد الطلبة المقبولين في السنوات الماضية
- نوعية الطلبة المقبولين في السنوات الماضية
- قبول استثنائي للطلبة: بدوام جزئي، تدريب خاص، نسبة الذكور والاناث
- اعتبارات خاصة للتجمعات السكانية: التوزيع الجغرافي، المدن-القرى-المخيمات، التوزيع الطائفي، الطلبة الأجانب، الخ.
- نظام الارشاد والمتابعة
- نظام لتشجيع الطلبة على المشاركة في النشاطات الطلابية
- نظام للحفاظ على حقوق الطلبة وتوفير وسائل المتابعة والاستئناف
- تكلفة الطالب في البرامج قيد التقييم مقارنة مع برامج أخرى
- توفر نظام مساعدات مالية للطلبة المحتاجين
- نشاطات لتسهيل الانتقال من الدراسة الثانوية الى الكلية أو الجامعة
- نشاطات وحملات خاصة موجهة، مثلا للعلوم والتكنولوجيا، لقاءات خاصة لمناقشة مواضيع معينة، نوادي للحاسوب، الخ.

نظام الدراسة

- امكانية تكملة البرنامج الدراسي الأساسي في الوقت المحدد
- نظام لتقييم مراحل التقدم في البرنامج الدراسي
- توزيع وتسلسل المواد الدراسية حسب السنة الأكاديمية

- التوازن في البرنامج الدراسي بين الخطة والتنفيذ الفعلي
- توقيت الامتحانات
- عقبات وتسهيلات أمام مجموعات طلابية ذات احتياجات خاصة
- مشاكل في المتابعات الميدانية، من حيث استعمال المرافق، تنظيم التدريب، الخ.

نسب النجاح

- نسب النجاح للسنة التحضيرية (إن وجدت)
- نسب النجاح في امتحانات القبول، أو اللغة الانجليزية، أو الكفاية المهنية (إن وجدت)
- نسب النجاح للسنة الأولى
- نسب النجاح التراكمية في البرنامج الدراسي الأساسي
- معدل مدة الدراسة للشهادة الجامعية الأولى
- سياسات خاصة
- نسب النجاح التي تخص المتابعات الميدانية

إعية الخريجين

- النوعية الأكاديمية
- النوعية المهنية
- مضمون ومستوى بحث أو مشروع التخرج
- مضمون ومستوى البرامج التدريبية
- إيجاد عمالة ملائمة في الاقتصاد الوطني
- تقييم الخريجين في مكان العمل من قبل الموظف
- نسب الخريجين العاملين في مجال تخصصهم
- نسب الخريجين الذين يهاجرون خلال السنة الأولى من تخرجهم
- نظام أو آليات لمتابعة الخريجين
- تقييم الخريجين للمؤسسة التعليمية التي تخرجوا منها، أو برنامج التخصص
- صفات استثنائية للخريجين

نجاحة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس

- نجاعة نظام الدراسة
- الاتصال الداخلي وتوزيع المسؤوليات
- المستوى التربوي والأكاديمي للهيئة التدريسية
- آليات استقطاب وتعيين وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية
- توفير الفرص لتطوير الهيئة التدريسية
- العبء الوظيفي للهيئة التدريسية
- توزيع وتنوع الخبرات
- مستوى التعويض المالي لأعضاء الهيئة التدريسية
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الى عدد الطلبة في البرنامج (كما يؤخذ بالاعتبار أعداد الأساتذة غير المتفرغين في البرنامج)
- دور هيئة التدريس برتبة "أستاذ" في تعليم طلبة السنة الأولى
- مساهمة طلبة الماجستير أو الدكتوراة في التعليم
- معايير اختيار وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس
- خبرات مميزة: مستوى الأداء، نسبة الإثاث في هيئة التدريس

المرافق التعليمية، التعلمية

- حجم ونوعية قاعات التدريس والمحاضرات
- المختبرات والمشاغل
- المكتبات
- مراكز الحاسوب
- التقنيات والعقبات المالية
- المرافق الميدانية
- مرافق الأنشطة اللامنهجية (الملاعب، المسارح، المتاحف، قاعات الموسيقى، الخ.)

التواصل الخارجي والتبادل المعرفي

- اتصالات المؤسسة مع برامج دولية للمنح والبعثات وتبادل الأساتذة
- امكانيات ووسائل للدراسة في الخارج ومجالات تكملة تدريب للطلبة
- سياسات لمعادلة ساعات معتمدة تم الحصول عليها من دول أخرى
- تبادل طلبة وتقدير ذلك بفترة زمنية وساعات معتمدة

- سياسات لتدويل المؤسسة
- اتصالات مؤسسية مع حقول التخصص في العالم، ومع المستفيدين والمسؤولين المباشرين، بخصوص أبحاث مشتركة، الخ.
- اتصالات وتشبيك بمبادرات ذاتية من أعضاء هيئة التدريس
- نشاطات في التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي.

التقييم الداخلي للنوعية

- نظام وهيكلية التقييم الداخلي للنوعية
- إجراءات التقييم الداخلي (مثلا، لجان خاصة، الخ)
- دور الطلبة في نظام التقييم الداخلي
- مبادرة للتحسين واتخاذ إجراءات نتيجة التقييمات السابقة
- نوعية تقارير التقييم الذاتي (وصفي، تحليلي).

الملحق رقم (ب)

الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين

منهجية الاعتماد والجودة والنوعية

