

## استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية

د. رجاء زهير خالد العسيلي

المؤسسة الجامعية: جامعة القدس المفتوحة / منطقة الخليل التعليمية  
العنوان: جامعة القدس المفتوحة / منطقة الخليل التعليمية  
الهاتف: 00970-599-727429  
الفاكس: 00970-2-2256765  
البريد الإلكتروني: [Rajaosaily@hotmail.com](mailto:Rajaosaily@hotmail.com)  
chc@ho-l.com

## ملخص الدراسة

### استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التربوية، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما أهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي يمكن استخدامها في الإدارة التربوية ؟
- ٢- ما أهم المعوقات التي تواجه استخدام تقنية المعلومات في الإدارة التربوية ؟
- ٣- كيف يمكن تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟

ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لأهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي يمكن تسخيرها لخدمة الإدارة التربوية، بغية التوصل إلى كيفية تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وصولاً إلى وضع مقترحات وتوصيات لتحقيق ذلك.

وفي ضوء التحليل الوارد في الدراسة، انتهت الدراسة إلى وضع تصور لكيفية تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وعدد من التوصيات هي :

- على الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية مراعاة متغيرات عصر المعلوماتية والعولمة، ومسايرتها في جوانبها الإيجابية.
- الاختيار الدقيق للإداريين والعاملين وتنمية قدراتهم بصورة مستمرة، لمسايرة المستجدات التقنية.
- الاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وانتقاء ما يتفق مع حاجات الجامعة الفلسطينية وثوابتها وتوجهاتها.
- الحرص على التقويم الشامل والمستمر مع وضع خطة لتحسين العمليات والقرارات الإدارية.

## **Abstract**

### **Using Technology In Educational Administration**

The purpose of this study was bring to light using modern technology in educational administration through answering the following questions:

- 1-What are the most important modern information technology & communication that the educational administration can use ?
- 2- What are the most important obstacles that faces the educational administration in using modern information technology & communication?
- 3- How can educational administration achieve the qualitative management through the modern information technology & communication?

The descriptive analytical method was used in this study.

Finally this study came up with a number of recommendations & proposed model to how the educational administration can achieve the qualitative management through the modern information technology & communication in Palestinian Universities .

## استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية

### مقدمة :

إن التقدم والتطور العلمي والتقني السريع في عالم اليوم مرتين بعوامل عديدة يأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في المتابعة، وتحقيق الأهداف المنشودة، وإدارة الوقت، والجهد، والمال بالشكل الأمثل (حجي، ١٩٩٥: ٣٣).

وإذا كانت الإدارة مهمة في كافة مجالات الأعمال، فهي في غاية الأهمية في الواقع الأكاديمي، بحكم موقعه المفترض في قيادة المجتمع بالفكر والمعرفة، وذلك لتحقيق التنمية والتقدم على أساس علمي (وجيه، ١٩٩٥: ٦٩). وقد فرض ذلك على الإدارة التربوية الحديثة أن تكون قوية ومتقدمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور، والى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، والى فرز نوع من الأفراد يتمتعون بالقدرة على استحداث النظم الجديدة في إدارة الجهاز الإداري، لتمكينهم من القيام بواجباتهم بفتنة، ودراية، وكفاية، وإخلاص (كنعان، ١٩٩٥: ١٤)، فعلى درجة كفايتهم، وإعدادهم، والتزامهم الخلفي يتوقف إلى حد بعيد تقدم هذه المجتمعات وتطورها (الدهان، ١٩٨٩: ٥٦).

وتشكل الإدارة التربوية، بمفهومها الشامل والمتكامل، المدخل الرئيس لتكوين المجتمع وتطوره، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، وذلك عن طريق ضمان التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرقي في مختلف الميادين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية.. الخ. والتي تعتبر أهم وسيلة لبناء الإنسان المنتج والمبدع، (محسن ١٩٩٩: ٩٢-٩٦).

ويسود دول العالم اليوم مجموعة من التحديات كان لها انعكاساتها الواضحة على متخذي القرار في كثير من المجالات، خاصة ما يتعلق منها بمجال الإدارة التربوية نظراً للحائل من المعرفة وتسييد عالم المعلوماتية الذي أضحى سمة بارزة من سمات عالم اليوم (الشافعي وناس، ٢٠٠٠: ٧٣).

ومما لا شك فيه، أن تقنية المعلومات والاتصالات تعتبر من أحدث ما أتقنته العقول البشرية، ولا يتوقف هذا التطور عند حد معين، أو مجال من مجالات الحياة دون الآخر، فقد كان لهذه التقنية أثر كبير ومساهمة فاعلة على مختلف أوجه النشاط الإنساني، فقد شكلت العولمة وما تضمنته من صراع ما بين القوى العالمية وبين المصالح المحلية، تحدياً تربوياً وسياسياً، هذا عدا عن أن تقدم الأمم قد أصبح يقاس اعتماداً على إنتاجها واستهلاكها من المعلومات والمعارف (إسماعيل، ٢٠٠٣: ١).

وقد أوجد تطور تكنولوجيا المعلومات السريع شبكة اتصالات تطوق الكرة الأرضية، فلم تعد الثقافات والتقاليد المختلفة تعيش في معزل عن بعضها بعضاً، بل أصبحت تلتقي عن طريق الاتصال والتفاعل بين أفراد كل الحضارات من خلال انتشار الكتب، والدراسات الأكاديمية، والمؤتمرات التربوية، والثقافية، وشبكات الاتصال والإنترنت، وبفضل الإنجازات الكبيرة في هذا المجال، ازدادت قدرة الأفراد والمجتمعات على الحصول على المعلومات ومعالجتها، إذ توافرت لقطاعات عريضة من الناس أدوات جديدة للتعليم والتدريب المهني، كما غدا الحاسوب من أهم تكنولوجيا التعليم المستخدم في التربية النظامية والتربية غير النظامية على السواء. أما تكنولوجيا الاتصالات فقد وسعت مصادر المعرفة، وضاعفت مواقع الحصول على المعلومات وبيئات التعليم والتعلم، علاوة على ذلك، فقد بدأت تكنولوجيا المعلومات تسهم في تكوين ثقافة عالمية تتخطى خصائص الشعوب وتضييق الفروقات بينها، كما أن البلاد النامية بدأت تواجه تحديات جديدة في ظل مفهوم القرية الكونية والأهمية المتصاعدة للمعرفة والمعلومات. لقد مضى الزمن الذي تتطلع فيه مؤسسات التعليم العالي إلى زيادة الطلاب المتعلمين، وأصبحت الآن تركز على نوعية مخرجات التعليم، فكان لا بد من نقلة نوعية تهتم بالكيف بدلاً من الكم، وتحشد الجهود والإمكانات المتاحة نحو تحسين وتجويد نواتج التعليم ومخرجاته، وليس من مدخل إلى ذلك أفضل من توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة ( Arcaro، 1995: 12).

وللحديث عن الإدارة التربوية في هذه الدراسة، تسعى الباحثة للبحث عن ثقافة إدارية جديدة بالإدارات التربوية في ظل هندرة\* تلك الإدارات من أجل استقطاب تلك التغيرات، ومعايشة الواقع العالمي الجديد. وما أصعب هذا الواقع في ظل جو تسوده الأساليب الإدارية التقليدية، ومركزية القرارات، والاهتمام بالأساليب والأهداف على حساب القائمين على العملية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي، وتعدد أجهزة وأساليب الرقابة على العملية التعليمية التي تؤثر بطريقة سلبية على ثقافة الجودة في الإدارات التربوية، مما جعل اكتساب مثل تلك الثقافة من الأمور التي تعنى بضرورة إحداث تغيير في فكر تلك القيادات. ومما لا شك فيه، أن تلك المشكلات ما زالت تنقل كاهل العمل الإداري التربوي، وتؤثر بدرجة كبيرة على منتج المؤسسات التعليمية، وتعوق تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، كأسلوب الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة، وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، والتي تستهدف جميعاً تجويد منتج المؤسسات التعليمية.

---

\* الهندرة: منهج محدد الوسائل والأهداف، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة حتى يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات، وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالة المؤسسة إلى منتهاها.

## أسئلة الدراسة :

تعالج الدراسة تحديداً الأسئلة التالية :

- ١- ما أهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي يمكن استخدامها في الإدارة التربوية ؟
- ٢- ما أهم المعوقات التي تواجه استخدام تقنية المعلومات في الإدارة التربوية ؟
- ٣- كيف يمكن تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟

## أهداف الدراسة :

ترنو الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تقديم وصف لأهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، وأهم المعوقات التي تواجه استخدامها في الإدارة التربوية.
- ٢- تقديم وصف تحليلي للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تجويد الإدارة التربوية الجامعية في فلسطين. مع وضع المقترحات المناسبة لكيفية تحقيق جودة النوعية للإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الظاهرة التي تبحث فيها، وهي دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تجويد الإدارة التربوية الجامعية في الجامعات الفلسطينية، وما يضيف على هذه التكنولوجيا من أهمية للعملية الإدارية والتعليمية في فلسطين هو خصوصية الأوضاع السياسية التي يمر بها المعلم، والطالب، والإداري، الفلسطيني والعملية التعليمية برمتها. فالإغلاق المستمر الذي تمارسه سلطات الاحتلال الإسرائيلي، وسياسة الإغلاق الجغرافي، والاقتصادي، والثقافي لهو من السياسات الأكثر ضرراً على العملية التربوية الفلسطينية. ففي هذه الظروف تنقطع وسائل الاتصال بين أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة، والإدارة لفترات طويلة، ومن هنا يتجلى دور تكنولوجيا الاتصال " البريد الإلكتروني والإنترنت" لتعيد الاتصال بين أعضاء العملية التعليمية من طلبة، ومعلمين، وإداريين .

## منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لأهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي يمكن تسخيرها لخدمة الإدارة التربوية، بغية التوصل إلى كيفية تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وصولاً إلى وضع مقترحات وتوصيات لتحقيق ذلك.

## مصطلحات الدراسة :

### تكنولوجيا المعلومات :

تتضمن تكنولوجيا المعلومات مجموعة من النشاطات المتعلقة بإنتاج وتشغيل، وتخزين، ونقل، ومعالجة، ونشر، وتحليل المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة. وتشتمل هذه المعلومات على نتائج الأنشطة المختلفة كالأبحاث، والدراسات، والمكتبات، والطباعة والنشر، والإذاعة، والتلفاز، والصحافة، وكذلك الأنشطة الخاصة بالاتصالات الهاتفية، والتلغرافية، والبريد الإلكتروني، والناسوخ (الفاكس) ( جامعة القدس المفتوحة(أ)، ١٩٩٩ : ٣٣٦ ).

### الإدارة التربوية :

تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به، وبذويه، وبيئته. وتشمل الإدارة التربوية إدارة المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، من مدارس، وكليات، ومعاهد، وجامعات (جامعة القدس المفتوحة(ب)، ١٩٩٩ : ١٤ ).

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الإجابة عن أسئلة الدراسة فقط .

### الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (شاهين، ٢٠٠٤)، إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية دور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي. وقد أوضحت الدراسة أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسة تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه، أما بخصوص متطلبات الجودة وعلاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات، وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهمية التطوير المهني في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وأن التطوير المهني سينعكس إيجاباً على تطوير مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام والفردية والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، ولهذا فإن التطوير المهني مطلب لتحقيق الجودة

وبدونه فإن تحقيق الجودة سيكون أمراً صعباً ولن يتحقق الأداء المرغوب المنسجم مع متطلبات الجودة.

توصلت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٠٣: ١٢)، "التعليم الإلكتروني في الدول النامية الآمال والتحديات"، إلى أن هناك تحدياً حقيقياً يواجه الدول النامية خصوصاً الدول العربية الآن، هو ذلك التطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات التي غيرت العديد من المفاهيم وأنماط العمل والعلاقات، والذي يحتم على تلك الدول أن تستفيد من المميزات الجديدة التي وفرها ذلك التطور، وأن تعبر الفجوة التي تفصلها عن الدول المتقدمة. وقد استخلص عدد من النتائج أهمها: أن على الدول النامية -وخصوصاً العربية- أن تحدد رؤيتها المستقبلية بخصوص العملية التعليمية، وأن يكون التعليم الإلكتروني أحد عناصر هذه الرؤية، وأن تحدد أهدافها التعليمية بوضوح بحيث يسهل قياسها وتقدير مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال فترات زمنية محددة. وأن تحدد السياسات التعليمية والتي تتفق مع طبيعتها وتناسب وإمكانياتها الاقتصادية، والبشرية، والثقافية، والجغرافية، وأن تضع استخدام التعليم الإلكتروني كأحد السياسات التي يمكن الاستفادة منها.

وفي ورقة عمل بعنوان "كفاءة أداء التعليم العالي في المملكة العربية السعودية منظور مستقبلي" (الراشد، ٢٠٠٣: ٢٣)، تم عرض عدد من التحديات التي تنعكس آثارها على كفاءة التعليم، وفعاليتها على النحو التالي: قصور التوازن النوعي في الخطط والبرامج الأكاديمية، وكثرة أعباء ذوي التخصصات الأكاديمية، وتعدد مشكلات الهياكل التنظيمية الإدارية، وأزمة البحث العلمي، والهدر الطلابي، ونقص الكفاية المادية. وتوصل إلى أن التخطيط المستقبلي لتطوير وتنمية القوى البشرية في التعليم العالي أصبح أمراً غاية في الأهمية، ويتطلب هذا التطور المنشود تحديداً لكمية ونوعية القوى البشرية العاملة في الميدان من أعضاء هيئة التدريس، وإداريين، وفنيين.

وقامت دراسة (جويلي، ٢٠٠١)، "تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات"، بتحليل النظام التعليمي المصري، لتوضيح العلاقة بين تنظيم التعليم، وثورة المعلومات والسياسات التعليمية التي تواجه الآثار الناتجة عن ثورة المعلومات. وتوصلت إلى عدم فعالية البحث العلمي داخل الجامعات، وتدني مستوى الخريجين، وسوء استخدام الموارد التعليمية المتاحة نتيجة لضعف الإدارة التعليمية.

وناقشت دراسة (جويلي، ٢٠٠١)، المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، استخدام الجودة التربوية كمدخل لتطوير هيكل التعليم وأهدافه، وتقويم محتواه، وتوصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية، كما وجدت أن تطبيق

أدوات الجودة التربوية بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل، وتحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح، والاهتمام بتحسين نوع التدريب، واقتراح عدد من محاور تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي، والإدارة التربوية الواعية، والتركيز على مخرجات التعليم .

وأشار ( الحوت، ٢٠٠٢: ٢٠ ) في " بناء القدرات البشرية: التعليم"، إلى أهم التحديات التي تواجه التعليم العربي وهي: توسع رقعة الفقر، وارتفاع نسبة البطالة، وضعف القاعدة الإنتاجية للاقتصاديات العربية، وتدهور الأنظمة التربوية والتعليمية، وهو ما يفرض على الدول العربية إدخال تطوير أساسي على نظم ومؤسسات التعليم، والتدريب، والبحث العلمي، والتطوير، ويضع الدول العربية في تحد هائل لتحقيق تحسن كبير في أداء وإدارة اقتصادياتها بسبب احتدام المنافسة، وإعادة النظر في مضمون وغايات التعليم والبحث العلمي، وتطوير هياكل المؤسسات التربوية، والتعليمية، والبحثية .

واستهدفت دراسة (الكيلاي: ١٩٩٨)، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية. ولتحقيق هذا الهدف ركزت الدراسة على إجراءات التغيير المطلوبة للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، يتم من خلال خطة تتضمن أربع مراحل: الأولى التمهد للتغيير عن طريق عرض فلسفة الجودة الشاملة، والثانية تقييم الحاجات، والثالثة بناء خطة من حيث الوقت والميزانية والمواصفات، والرابعة التقويم المرحلي والكلّي للتأكد من الجودة.

وهدف دراسة (درباس: ١٩٩٤)، إلى التعرف على مدى إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم السعودي، ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة مفهوم الجودة الشاملة ونماذج تطبيقاتها في القطاع التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء مبادئ ديمينج ( Deming ) الأربعة عشر. وقد انتهت الدراسة إلى عرض المعوقات التي قد تواجه تطبيقات إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي، كضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي، واعتماده على أساليب تقليدية، وعدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي.

وفي دراسة (Zwetsloot & Bruijns، 2001) تحت عنوان "من مراقبة جودة النوعية إلى ضمان جودة النوعية : كيف يتغير السلوك". أوضحت الدراسة أن جامعة Hogeschool Van Amsterdam كانت معروفة بدقة مراقبة جودة النوعية لنظام الجامعة، واتضح لهم أنهم يبالغون في مراقبة جودة النوعية دون ضمان تحقيق جودة النوعية في المخرجات، والذي يتحقق من خلال معرفة كل موظف في الجامعة لمعنى الجودة التي تريد الجامعة تحقيقها، لذلك، تحول اهتمام المسؤولين عن الجودة من الوسائل إلى السلوك، لمساعدة

الموظفين على التفكير والعمل وفقاً لمعايير جودة النوعية التي طورتها الجامعة، بعد توصلها إلى فرضية مفادها أن القوى البشرية هي التي تحقق جودة النوعية، وأن على الجامعة الاهتمام بجودة النوعية بدلاً من إضاعة الوقت في مراقبة النوعية. والاهتمام بتغيير السلوك للموظفين بدلاً من الجهد الكبير للتقييم والقياس، وتوعية الموظفين بالمستوى النوعي المراد تحقيقه قبل البدء بالعمل به. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التخطيط المسبق والمراقبة المستمرة من خلال تحديد المستوى النوعي والكمي التي تحتاجه في الوقت الراهن، وما يلزم للتطوير في العام القادم، مع تكامل الخطط والأنشطة بشكل كلي، وعمل تقييم وكتابة التقارير كل ثلاثة أشهر.

وتوصل ميلي (Maley، 2000: 3) إلى أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية كأسلوب إداري ليس بالأمر اليسير، لذا، ينبغي أن نركز على جودة التدريس داخل حجرة الدراسة بغض النظر عن التكلفة التي تتطلبها عملية التطبيق. ويضيف أن عمليات الإنفاق والتكلفة ذات أهمية بالغة مثل إشباع حاجات الطلاب، ومن هنا يجب أن تعمل الممارسات الحالية على تحقيق الفاعلية للمؤسسة، وبتكلفة أقل في آن واحد.

من خلال الدراسات السابقة يتضح بأنه تم التركيز على عدة أمور أساسية من أهمها ما يلي:

- أن أهم التحديات التي تواجه الإدارة التربوية، التطور التكنولوجي وثورة المعلومات التي غيرت العديد من المفاهيم، وأنماط العمل، والعلاقات.
- أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية كأسلوب إداري ليس بالأمر اليسير.
- أن هناك عدداً من المحاور لتحقيق جودة النوعية في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي، والإدارة التربوية الواعية، والتركيز على مخرجات التعليم.
- أن التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشامل، يتم من خلال خطة تتضمن أربع مراحل: التمهد للتغيير عن طريق عرض فلسفة الجودة الشاملة، وتقييم الحاجات، وبناء خطة من حيث الوقت والميزانية والمواصفات، والتقييم المرحلي والكلّي للتأكد من الجودة.
- أن القوى البشرية هي التي تحقق جودة النوعية، وأنه يجب الاهتمام بتحقيق جودة النوعية بدل مراقبة النوعية.

(1) ما أهم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي يمكن استخدامها في الإدارة التربوية؟

تمثل أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عموماً والإنترنت على وجه الخصوص فرصاً جديدة للتنمية، وتفتح آفاقاً جديدة أمام إيجاد وتعزيز الاتجاهات التربوية والتعليمية الحديثة، وترسيخ وتأكيد مفاهيم ديمقراطية المعرفة. وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة متنوعة من المصادر والأدوات التقنية التي تستخدم في نقل، وابتكار، ونشر، وتخزين، وإدارة المعلومات، حيث تعتبر هذه العمليات كلها جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية. وقد ازدادت في

السنوات الأخيرة الفرص المتاحة للتعليم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الرقمية وشبكتها ووسائل الإعلام على المستوى العالمي (إسماعيل، ٢٠٠٣: ١،٢). فالعصر الذي نعيشه حالياً والذي سنواجهه مستقبلاً لا يمكن التعامل والتكيف معه إلا من خلال تنمية علمية تكنولوجية، تتسم بسمات عديدة منها: سقوط الحواجز المكانية بين الدول، حيث أصبح العالم الآن قرية واحدة، والتدفق الهائل للمعلومات، وإتاحة مصادر المعلومات المختلفة لكل البشرية، والتواصل بين كل المستويات (الدول، والمؤسسات..)، وسقوط الحواجز الزمنية، وعدم احتكار وسائل وشبكات الاتصال، وتوفر وانتشار الأجهزة الإلكترونية مثل الحاسبات والمعدات الإلكترونية، وسهولة وبساطة استخدام الأجهزة الإلكترونية (عبد المنعم، ٢٠٠٣: ٥).

**وتتفوق تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة عن التقنيات القديمة في عدة أبعاد مهمة كونها تستطيع دمج وسائل إعلامية متعددة في تطبيقات تعليمية واحدة، وهي متداخلة التفاعل، وتمتلك القدرة على المراقبة والمناورة والإسهام في بيئة المعلومات، وتمتاز بمرونتها وتحررها من المعلومات الجامدة، ومن حدود الزمان والمكان، ويمكن من خلال روابط الاتصالات بها، الوصول إلى أي شخص في العالم لديه تسهيلات الإنترنت، وكذلك إلى مئات الآلاف من ملفات المعلومات، وإلى ملايين من صفحات الشبكة (إسماعيل، ٢٠٠٣: ١،٢).**

**أهم تقنيات المعلومات والاتصالات التي يمكن استخدامها كأدوات في الإدارة التربوية كما يلي :**

#### ١- الحاسوب Computer

الحاسوب نظام كامل يتكون من مجموعة من المكونات المترابطة التي تؤدي وظائف النظام الأساسية وتشتمل على: أجهزة إدخال البيانات، ووحدة المعالجة المركزية، وأجهزة المخرجات، والتخزين. وللحاسوب استخدامات متعددة في البحث العلمي، وتدوين المعلومات الإدارية، كحفظ الملفات، والسجلات، والمحاسبة... الخ .

#### ٢- وسائل الاتصال عن بعد Telecommunications

هي عملية إرسال المعلومات على أي شكل كالصوت، أو الصورة، أو المعلومات، من مكان إلى آخر باستخدام وسائل إلكترونية أو ضوئية. وتلعب الاتصالات دوراً مهماً في الإدارة التربوية، وضرورة مهمة تزود الجامعات بخدمات الصوت، والصورة، ووسائل الإعلام، ووسائل المعلومات المطلوبة، وتمثل استخدامات وسائل الاتصال عن بعد في العمل الإداري بالمجالات التالية:

(١) **نظم الاجتماعات الإلكترونية :** وتستخدم في عقد الاجتماعات التلفزيونية، وغرف اتخاذ

القرارات، والاجتماعات عن بعد، أو الاجتماع باستخدام الفيديو.

٢) **نظم معالجة شؤون العمل** : وتستخدم للاستعلامات، وتبادل البيانات الإلكترونية، وضبط العمليات، وحفظ البيانات، ومراقبة الأنشطة المختلفة.

٣) **نظم الاتصال الإلكترونية**: وتشتمل على البريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، والفاكس، ونظم لوحة المعلومات، والنص التلفزيوني، وأهمها شبكة الإنترنت التي تستحق الوقوف عندها (جامعة القدس المفتوحة(أ)، ١٩٩٩: ٣٨١).

### تقنيات شبكة الإنترنت The Internet Technologies

تتحقق الاستفادة من شبكة الإنترنت عندما يتم استخدام تلك الشبكة كبيئة للتعليم والتعلم، ولإدارة، والبحث.. الخ، مع انعدام الحدود، وانخفاض التكاليف، لذا يجدر بالإداريين، والدارسين والباحثين، الاطلاع بشكل علمي على تلك الشبكة وخصائصها، والمواقع الموجودة عليها، ومدى ملاءمة وحدثا المعلومات التي تتضمنها، لكون شبكة الإنترنت خطوة إيجابية على طريق التقدم والتطور في مجال الإدارة التربوية والتعليم. لقد أثبتت تلك التقنيات قدرتها كوسيط فعال في التعليم بأوسع معنى، حيث يمكن بواسطتها وبالاعتماد على شبكات الحاسب المختلفة تطبيق التعلم بمختلف مراحل، وأنواعه، كما يمكن استخدامها في التدريب الإداري كونها تساعد على اكتساب المهارات، والخبرات، والمعرفة، وحل المشكلات، وتحتوي الأقراص المضغوطة على الصوت والصورة المتحركة أو الثابتة، وتحمل الموسوعات، والقواميس وغيرها من مصادر المعلومات مما يجعل قيمتها الإدارية والتربوية مرتفعة جداً (إسماعيل، ٢٠٠٣: ٧، ٨).

**أهم المميزات التي شجعت الإدارة التربوية على استخدام تلك الشبكة ما يلي:**

١) الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات، ومن أمثال تلك المصادر: الكتب الإلكترونية (Electronic Books)، قواعد البيانات (Data Bases)، الموسوعات (Encyclopedias)

الدوريات (Periodical)، المواقع التعليمية (Educational Sites) .

٢) **الاتصال غير المباشر غير المتزامن** : حيث يستطيع الإداريون الاتصال فيما بينهم باستخدام

البريد الإلكتروني (E-Mail)، والبريد الصوتي (Mail-Voice) .

٣) **الاتصال المباشر المتزامن** : عن طريقه يتم التخاطب في اللحظة نفسها بواسطة التخاطب

الكتابي الفوري (Relay-Chat)، والتخاطب الصوتي (Conferencing-Voice)،

والمؤتمرات المرئية (Conferencing –Video) .

ومن الخدمات الهامة التي تقدمها الإنترنت والتي يمكن توظيفها في مجال الإدارة التربوية

والتعليم ما يلي: نظام البريد الإلكتروني (Electronic Mail)، وخدمة المحادثة (Chat)،

ونظام نقل الملفات (FTP)، وخدمة البحث في القوائم (Gopher)، وخدمة المجموعات

الإخبارية (News Group)، وخدمة القوائم البريدية (Mailing List)، وخدمة الشبكة

العنكبوتية ( WWW )، والمكتبات الرقمية ( Digital Libraries )، والتلفزيون التفاعلي ( Interactive TV )، والتعليم الإلكتروني ( E-Learning )، والتعليم عن بعد ( Distance Learning ) والجامعات الافتراضية ( Virtual University ) ( الربيعي وآخرون، ٢٠٠٤ )، ( عبد المنعم، ٢٠٠٣ : ٦-٨ ) .

### ٣- الأقمار الصناعية Satellites

تقدم الأقمار الصناعية عدداً من الخدمات في مجال الاتصال، كتوفير استقبال عالي الجودة لخدمات الراديو، والهاتف، ونقل البيانات، ونقل البرامج التلفزيونية، ونقل الأحداث بسرعة كبيرة وفي أثناء وقوعها بوضوح من أي مكان في العالم ( جامعة القدس المفتوحة (أ)، ١٩٩٩ : ٣٥٧ ) .

### ٢) ما أهم المعوقات التي تواجه استخدام تقنية المعلومات في الإدارة التربوية ؟

- ١) المقاومة الناتجة عن التمسك بالأساليب الإدارية القديمة أو السائدة.
- ٢) القصور في الموارد المالية .
- ٣) النقص الواضح في أعداد الإداريين المدربين على استخدام التقنيات الحديثة.
- ٤) عدم الرغبة في التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة .
- ٥) الشعور بعدم الاهتمام وعدم المبالاة نحو التغييرات الجديدة بسبب التالي: حاجز اللغة، والأمية المعلوماتية. والشعور بأن التغيير سيزيد من أعباء الإداري، والحاجة إلى تعلم أساليب وطرق جديدة ( الفنتوخ والسلطان، ٢٠٠٣ : ٦ ) .
- ٦) جمود تنظيم الإدارة التربوية مما ينجم عنه خلل في عمليات الاتصال وضعف التنسيق أو انعدامه بين الأجهزة التعليمية وغير ذلك.
- ٧) دكتاتورية القرار الإداري حيث لا توجد تشاركية في مناقشة الأمور التعليمية، وصنع القرارات، وانفراد المستوى الإداري الأعلى في تحديد التغيير المتوقع (الشافعي وناسي، ٢٠٠٠ : ١٠٠) .

### ٣) كيف يمكن تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية من

#### خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني ( النوعية الجيدة)، أو ( الخامة الأصلية)، ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعنى بالعدد . ومنهم من عرفها على أنها مجموعة من المفاهيم، والاستراتيجيات، والأدوات، والمعتقدات، والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الخسائر، وخفض التكاليف ( Navartnam & Oconnor : 1993 )، وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص، ولتوضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية يمكن التطرق لخمس

مصطلحات أساسية تبعاً لأهميتها في الاستخدام الصحيح للمعايير الإدارية على المستوى الدولي وهي:

#### ١. سياسة الجودة : Quality Policy:

وتمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا.

#### ٢. إدارة الجودة : Quality Management:

وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة، وتتضمن التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل تخطيط الجودة، والتشغيل، والتقويم. وتقتصر إدارة الجودة على الإدارة العليا، في حين تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة .

#### ٣. نظام الجودة : Quality System:

الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة .

#### ٤. مراقبة الجودة : Quality Control:

الأساليب والنشاطات المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة، وتتضمن الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات العلاقة في دوره الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

#### ٥. ضمان الجودة : Quality Assurance:

الأفعال المخططة، والمنظمة، والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة، بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة . وتحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة، إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص. وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات (هيريرا، ٢٠٠٣) و ( University of Aberdeen, 2003: 1 )

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة . ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع. وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل، كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغیرها

وكبيرها. والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات، وتطبيق للأنظمة، واللوائح، والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال، وحسن إدارتها (الإدارة العامة بمنطقة تعليم جدة، ١٤٢١هـ: ١،٢).

يهتم نظام الجودة بالبحوث والدراسات والتقارير التي تتناول نظام الجودة في مجال التربية والتعليم، ويعمل على الربط والتعاون مع الجهات الحكومية، والدوائر، والشركات، والمؤسسات الأخرى التي تهتم بنظام الجودة، وذلك وفق الإجراءات النظامية والتعاريف بنظام الجودة من حيث كونه مبدأً إسلامياً ونظاماً عالمياً متطوراً. وتعنى الجودة بالإشراف والمتابعة لنظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التي تطبق النظام عن طريق دراسة الوضع التعليمي والتربوي في تلك المؤسسات، ووضع الخطط التطويرية المناسبة الشاملة من خلال إنشاء دليل الجودة، وإجراءاتها، وتعليمات العمل، وفي سياسة وأهداف التعليم، واللوائح والأنظمة، والإشراف على تنفيذ برامج التدريب والتعليم، وتحسين وتطوير مصادر التعلم في تلك المؤسسات، والعمل على تحسين مستوى الأداء للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين للارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية، والتعرف على المشكلات التربوية المشتركة وتحليلها بالطرق العلمية الصحيحة، ووضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، وتهيئة المؤسسات التعليمية للحصول على شهادة الجودة العالمية وفق المقاييس والمعايير المعترف بها دولياً. (الإدارة العامة بمنطقة تعليم جدة، ١٤٢١هـ: ١).

ومن الأهمية بمكان أن يتسم نظام الإدارة التربوية في المؤسسة التعليمية بالمرونة، والتكيف السريع مع التغيير في كل من رغبات وتوقعات الطلاب، وتكنولوجيا الاتصالات والتكنولوجيا التربوية. ولقد أصبح الجديد في تكنولوجيا الأداء التربوي مرتبطاً بقدرة المؤسسة التعليمية على جودة تقديم خدماتها مباشرة أو من خلال الإنترنت.

**وهناك عناصر للجودة اللازمة للخدمات التربوية الحديثة منها ما يلي : جودة تصميم موقع للمؤسسة التعليمية على الإنترنت لتقديم خدمات دائمة، وجودة تشغيل الموقع وصيانته، وجودة تحديث الموقع، وجودة قاعدة البيانات، وجودة إدارة شبكة المعلومات، وجودة نظم التأمين ضد الهجمات الإلكترونية متضمنة جودة تشفير البيانات المتداولة بين الطالب والمؤسسة التعليمية خلال شبكة الإنترنت، وجودة تصميم الخدمة الجديدة، وجودة تنفيذ التصميم (مصطفى والأنصاري، ٢٠٠٢: ٥٣).**

## تصور مقترح لكيفية تحقيق جودة النوعية في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة :

في الوقت الذي يصعب فيه التعرف على خصائص أي قطاع أو نشاط بسبب الأوضاع الصعبة التي تعيشها فلسطين جراء الوضع السياسي والأمني، إلا أن لتكنولوجيا المعلومات خصوصية لا يستطيع الشعب الفلسطيني تجاهلها، ففي مجال التعليم والإدارة، شكلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة أمام الشعب الفلسطيني لبناء اقتصاد المعرفة، وتطوير الكفاءات، وبناءً عليه يكون جزءاً من هذا التقدم التكنولوجي الذي لا يحتاج في حقيقته إلا إلى الكفاءات العلمية، والإدارية، والبنية التحتية متواضعة التكاليف (إسماعيل، ٢٠٠٣: ١٢).

### وتتضمن العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية عدداً من الوظائف هي :

- ١- **التخطيط** : يمثل التفكير المسبق قبل التصرف، أو اتخاذ القرار، أو تنفيذ مهمة، أو مهام معينة في توقيت مخطط. والتخطيط أيضاً هو نقطة البداية وحجر الزاوية في العملية الإدارية. وهنا، على الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية أن تتبنى مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تعتبر أساسية في عمليات تجويد التخطيط منها :
  - أن يكون التوجه الأساسي للإدارة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات للتكنولوجيا والاتصالات الحديثة، والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز .
  - أن تتبنى الإدارة التربوية مفهوم الابتكار والإبداع باعتبارهما من أهم وسائل التميز والتفوق.
  - أن يكون الممارس هو الأساس في معرفة طبيعة العمل وكيفية إصلاحه.
  - أن تعمل الإدارة التربوية على تبصير الأفراد بالعمل على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين.
  - أن تنظر الإدارة التربوية في توجهاتها واهتماماتها للأمور والمشاكل نظرة شاملة (Ishakiawa, & Morita, 1991: 37).

٢- **التنظيم** : هو عملية تقسيم، وتوزيع، وتنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية، وفرق العمل والعاملين سعياً لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطة. لذلك، على الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية أن تتبنى مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يقوم على أساسها تجويد التنظيم وهي :

- أن المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هي أساس تنظيم الإدارات التربوية .
- أن تكون جميع الوظائف مرتبطة بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- أن يكون العمل في التنظيم على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.

- أن تكون المجموعة هي الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة العمل والتعرف على طبيعة المشكلات وأساليب حلها .
- أن تتضمن الهياكل التنظيمية الإدارية للإدارات التربوية أقل عدد من المستويات الإدارية وذلك لاختصار المسافة بين أعلى المستويات وأدناها .
- تنمية روح المشاركة هي أساس التنظيم، سواء كانت هذه المشاركة بين مجموعات الأفراد أو بين أفراد الإدارة ككل، أو بين أفراد الإدارة والطلاب، أو بين أفراد الإدارة وأسر الطلاب (White، 1984، : 115).

٣- **القيادة والتوجيه :** هي تلك التي ينجح فيها القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال الحفز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخططة. وهي التي توجه وتقيم أداء الأفراد، وتقوم على التفاهم المشترك بين القادة، - أي كانت المستويات الإدارية التي ينتمون إليها - وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب باعتبار الجميع شركاء في النجاح. وترتكز الإدارة التربوية الحديثة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن للإدارة التربوية الفلسطينية الاستفادة منها وهي :

- أن القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير نحو الجودة .
- اقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً، ولكن يتزايد بمعدل مستمر .
- يقع عبء كبير على مديري المؤسسات التعليمية للترويج لثقافة التغيير نحو الجودة.
- إيمان القيادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت.
- اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات الطالب باعتباره غاية تسعى الإدارة الإدارية إلى تلبية احتياجاته بما يتمشى مع الاحتياجات البيئية المحيطة (مصطفى والأنصاري، ٢٠٠٢ : ٢٩).

#### ٤- **المتابعة والتقويم :**

- وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها، واكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ( مصطفى والأنصاري، ٢٠٠٢ : ٢٩). ويقترح في هذا المجال على الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية لتجويد المتابعة والتقويم، مجموعة من الأفكار والمبادئ هي :
- أهمية وجود إدارة للتغيير تقود إلى عملية التغيير نحو الجودة، ونشر ثقافة الجودة بين الأفراد.
  - اقتناع الأفراد بتغيير سلوكهم في أداء الأعمال بشكل صحيح.
  - العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تجعل العاملين والإداريين، والمعلمين والطلاب متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تشجيع مواهبهم، وتحريك قدراتهم على التجديد،

والابتكار، والمشاركة في صنع القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لمهامهم ومسؤولياتهم.

- تشجيع التقويم الذاتي، وبالتالي تنحصر عمليات التفنيس والتوجيه، مما يؤدي إلى الإقلال من النفقات، وخفض التكاليف الإدارية. والتقويم الذاتي أيضاً يجعل الفرد يتحسس مواطن القوة والضعف لديه، وبالتالي يكون أكثر سرعة لمعالجتها، ويؤدي ذلك إلى تقليل الوقت اللازم لإدارة العمليات وحل المشكلات والتركيز على عمليات التحسين المستمر .
- المتابعة التي تعتبر ركيزة أساسية لنظام الجودة من حيث : تصحيح مسار الخطة المستقبلية، والتنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمؤسسة، وتنشيط دوافع العاملين لتحقيق النتائج.

### التوصيات :

- على الإدارة مراعاة متغيرات عصر المعلوماتية والعولمة، ومسايرتها في جوانبها الإيجابية.
- الاختيار الدقيق للإداريين والعاملين وتنمية قدراتهم بصورة مستمرة، لمسايرة المستجدات التقنية.
- الاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وانتقاء ما يتفق مع حاجات الجامعة الفلسطينية وثوابتها وتوجهاتها.
- الحرص على التقويم الشامل والمستمر مع وضع خطة للتحسين للعمليات والقرارات الإدارية.

### المراجع العربية :

- إسماعيل، فادي ( ٢٠٠٣ )، البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، والتعليم عن بعد. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم، والتعليم عن بعد، دمشق، في الفترة ١٥-١٧/٢٠٠٣ .
- الإدارة العامة بمنطقة تعليم جدة (١٤٢١ هـ) : مشروع مدارس الجودة الشاملة، شبكة المعلومات (الإنترنت): <http://www.jeddahedu.gov.sa>
- الحوت، علي ( ٢٠٠٢ ): بناء القدرات البشرية في التعليم، طرابلس: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
- الدهان، أميمة (١٩٨٩): البحث الإداري في الجامعات العربية، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان، المجلد الخامس، العدد (١).
- الراشد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٣) : كفاءة أداء التعليم العالي في المملكة العربية السعودية منظور مستقبلي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة " رؤية مستقبلية للاقتصاد السعودي"، السعودية : جامعة الملك خالد .

الشافعي، أحمد عبد الحميد وناس، السيد محمد (٢٠٠٠) : ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، القاهرة، مجلة التربية، المجلد الثاني، العدد (١).  
الفتوح، عبد الله بن عبد الله والسلطان، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٣): الإنترنت في التعليم، مشروع المدرسة الإلكترونية، <http://www.abegs.org/fntok/fntok0.htm>.  
الكيلاني، أنمار (١٩٩٨): التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي السادس، كلية التربية، جامعة حلوان: ١٢-١٣ مايو.  
الربيعي، السيد محمود ، الجندي، عادل السيد محمد، دسوقي، احمد شعبان، الجبيري، عبد العزيز بن إبراهيم ( ٢٠٠٤ ) التعليم عن بعد وتقنياته في الألفية الثالثة، الرياض: مطابع الحميضي.ص. ١١٧.

سالم، أحمد، وسرياء، عادل (٢٠٠٣)، منظومة تكنولوجيا التعليم ، مكتبة الرشد.  
جامعة القدس المفتوحة(ب) (١٩٩٩) : إدارة الصف وتنظيمه، منشورات جامعة القدس المفتوحة : الأردن.  
جامعة القدس المفتوحة(أ) (١٩٩٩) : التعايش مع التكنولوجيا، منشورات جامعة القدس المفتوحة : الأردن.  
جويلي، مها عبد الباقي(٢٠٠١) : تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات، بحث منشور في كتاب دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية.  
جويلي، مها عبد الباقي(٢٠٠١) : المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، بحث منشور في كتاب دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية.  
حجّي، أحمد إسماعيل (١٩٩٩): كلمته في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر، من مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس .

درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤) : إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي، مجلد ١٤ ، العدد(٥٠).  
شاهين، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤)، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله في الفترة الواقعة

٢٠٠٤/٧/٥-٣

عبد المنعم، إبراهيم محمد (٢٠٠٣) : التعليم الإلكتروني في الدول النامية الآمال والتحديات، بحث قدم للندوة الإقليمية حول تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم، مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

كنعان، نواف (١٩٩٥) : القيادة الإدارية، ط ٥ ، عمان: مكتبة دار الثقافة .  
محسن، مصطفى (١٩٩٩): الخطاب الإصلاحي التربوي - بين أسئلة الأزممة وتحديات التحول  
الحضاري ( رؤية سوسيولوجية نقدية )، الدار البيضاء : المركز الثقافي العربي.  
مصطفى، احمد سيد، والأنصاري، محمد مصلي ( ٢٠٠٢): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها  
في المجال التربوي، قطر : المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.  
هيريرا، جيم (٢٠٠٣) : النجاح والفضل في إدارة الجودة الشاملة -منسق مصادر التنمية الإنسانية  
<http://www.mmsec.com/tam-s-fhtm>  
وجيه، حسن (١٩٩٥): مباريات التفاوض الإداري وتقويم الأداء الجامعي - الجامعات المصرية كنموذج "  
مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد (٣).

### المراجع الأجنبية :

- Arcaro, Jerome S.(1995): Quality in Education An Implementation Handbook,  
Florida: Lucie Press.  
Ishkiawa, S. & Morita. A. (1991) : The Japan that can say No, London : Simon & Schuste.  
Maley Alan (2000): TQM in the World of Academia, A paper in a seminar of TQM. CDTL.  
Navaratnam , K. & Oconnor R.(1993): Quality Assurance in Vocational  
Education- Meeting the Needs of the Mineties Vocational Aspec of Education.  
Journal of Education, Vol. 45, No. (2).  
University of Aberdeen (2003): Academic Quality Handbook  
<http://www.abdn.ac.uk/registry/quality/section2.hti>  
White, M. (1984) : The Japanese Educational Challenge- A Commitment to  
Children, New York : The Free Press .  
Zwetsloot, Roos & Bruijns Veronica (2001) : From Quality Control to  
Quality Assurance: How to Change Behavior, Hogeschool Van  
Amsterdam : Amsterdam, Netherlands.