ميكانيزمات تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي (عرض تجارب غربية وعربية)

The mechanisms of Improving Quality in Higher Education Institutions (Western and Arabic Experiences)

الدكتورة : خيرة مكرتار Dr. Mokretar Kheira

جامعة حائل (المملكة العربية السعودية)، mokre90taar@gmail.com

تاريخ الاستلام: 23 /09/ 2020 تاريخ القبول: 18 /12/ 2020 تاريخ النشر: 31 /12/ 2020

ملخص:

تطمح الجزائر كغيرها من دول العالم من خلال مؤسساتها الجامعية إلى تحقيق الاستمرارية، الريادة والتميز بتبني معايير الجودة الشاملة والرفع من مستوى مؤسسات التعليم العالي الوطنية في سلم ترتيب الجامعات العالمية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة التحليلية لتهدف إلى التعريف بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومدى ارتباطها باستراتيجية الاتصال ومن ثمة عرض تجارب عربية وغربية ناجحة في اعتماد معايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بغية الاستفادة منها في النهوض بالجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، معايير الجودة، مؤسسات التعليم العالي، استراتيجية الاتصال.

تصنيف JEL : B25, C9, A2

Abstract :

The topic of TQM in the higher education institutions has always been of interest to many researchers, because it is verry important in the life cycle of education and scientific research.

The purpose of this study is to define the overall quality in the institutions of higher education, after that we present the successful Arab and Western experiences in adopting the comprehensive quality standards in the institutions of higher education.

Keywords: Total Quality, Quality Standards, Higher Education Institutions, Communication Strategy.

Jel Classification Codes: : B25, C9, A2

Résumé:

Le thème de la TQM dans les établissements d'enseignement supérieur a toujours intéressé de nombreux chercheurs, car il est très important dans le cycle de la vie d'éducation et de la recherche scientifique.

Le but de cette étude est de définir la qualité globale dans les établissements d'enseignement supérieur, après nous présentons les expériences arabes et occidentales réussies dans l'adoption des normes de qualité globales dans les établissements d'enseignement supérieur.

Mots clés: qualité totale, normes de qualité, établissements d'enseignement supérieur, stratégie de communication.

Codes de classification de Jel: **:** B25, C9, A2

المؤلف المرسل: خيرة مكرتار الإيميل: mokre90taar@gmail.com

1. مقدمة

يعد الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي حاليا من أهم مظاهر التقدم والتطور علما ومعرفة، حيث يعكس ذلك صحة الوضع التعليمي في أي بلد من مرضه، ومن هنا كانت قد سارعت الجامعات في مختلف الدول إلى تطوير المنظومة التعليمية من خلال هيكلة مؤسسات التعليم العالي وانتهاج أساليب وطرق أكر حداثة في التعليم، كالتعليم عن بعد مثلا، ناهيك عن مختلف المؤتمرات والندوات التي تقام سنويا للرفع من المستوى التعليمي في الجامعات.

حظيت الجودة الشاملة في إصلاح المنظومة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بحيز كبير من الاهتمام، إلى الحد الذي جعل بعض الباحثين والمفكرين يطلقون على هذا العصر "بعصر الجودة"، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد والذي يهدف إلى مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الجامعات الدولية والعربية، خاصة وأن للجودة الشاملة معايير ينبغي الاستفادة منها في الرفع من المستوى التعليمي.

الجزائر كغيرها من دول العالم سعت منذ الاستقلال إلى إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتزويدها بمختلف المتطلبات والمرتكزات الأساسية، من إمكانيات بشرية ومادية وتنظيمية، التي تضمن بدورها نجاح وفاعلية التعليم في مؤسسات التعليم العالي والنظر إلى الجودة الشاملة كمنظومة لعمليات الجودة في التعليم العالي ومن ثمة تبيان واقع جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية والجامعات العربية والأجنبية، من خلال مجموعة المعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والبرامج وطرق التعليم وتسيير الإدارة.

ومن هنا كان لابد من عرض العديد من النماذج العربية والأجنبية لمؤسسات التعليم العالي الناجحة والتي اعتمدت على معايير الجودة الشاملة للرفع من مستوى التعليم العالي فيها، فمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وان كانت لها جهود معتبرة في تحسين المنظومة التعليمية بجامعاتها، إلا أن نجاحها مرهون باستيعاب مختلف التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتحولات الاقليمية والدولية الحاصلة، خاصة بعد تبنيها للنظام الجديد (LMD) منذ عام 2004.

لذلك، ومما سبق ارتأينا تسليط الضوء على هذه الظاهرة التي شكلت بالنسبة إلينا استفهاما علميا وحقلا للبحث، حيث تبلورت اشكالية هذه الدراسة في:

ما هي ميكانيزمات تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟ وما هي أهم النماذج الناجحة فيها؟

وفي ظل هذه التحولات الهيكلية نستهدف معالجة هذا الإشكال من خلال طرح التساؤلات التالية:

1- ما مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

2- ما هي معايير نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

3- ما هي أهم التجارب الناجحة والتي انتهجت معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

سنحاول التعرض الى الدراسة نظريا من خلال التطرق إلى العناصر التالية:
- مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.
- معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- نماذج غربية و عربية ناجحة لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2. الجودة الشاملة.

1.2. مفهوم الجودة الشاملة (Total quality):

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كمدخل في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، حيث يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الانتاجية لتطبيق معايير مستمرة، تضمن جودة المنتج وجودة العملية التي يتم من خلالها. ووفقا لما تم الاتفاق عليه في **مؤتمر اليونسكو للتعليم**، فإن الجودة في التعليم هي مفهوم متعدد الأبعاد وينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم

وأنشطته مثل: المناهج الدراسية والبرامج التعليمية والبحوث العلمية والطلبة والمباني والمرافق وتوفير الخدمات للمجتمع والتعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا(UNESCO 2010) ما يعني أن مفهوم الجودة في التعليم العالي لابد أن يشمل جودة جميع عناصر نظام التعليم العالي من مدخلات ومخرجات.

وقد عرفها **جابلونسكي** عام 1996 بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرص العمل.

- وتعني حسب فيغنوم **(Feignaum 1951)** تحقيق الكفاءة والفعالية في التعليم العالي، من خلال تحقيق معايير عالية الجودة عند تكاليف معقولة، أما خوان غرينا **Juan & Gryna** فيعرفها على أنها: مدى قدرة خريجي الجامعات على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم (فيجان، 2007، ص71) ويقصد بالجودة الشاملة مجوعة الخصائص والصفات الاجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية، بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسات العليا، ومن ثمة إعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية (قارة، 2006، ص251)

أما مارتن وستيلا **Martin** و **Stella** فيقترحان مفهومين (Cellier 2012, p39) لجودة التعليم العالي، هما كالآتي:

تعني احترام المعايير الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي، وقد تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من معايير الالتزام بالجودة أو معايير التميز، أما المفهوم الثاني، فيعني مطابقة الأهداف الموضوعية من قبل مؤسسات التعليم العالي وهي أيضا ذاك المدخل أو الطريقة لآداء العمل، تسعى لزيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتوج والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيات عملها (العربية، 2008، ص02) أما الجودة الشاملة في التعليم العالي، فيمكن تعريفها من خلال عدة مداخل، هي على النحو التالي (سلامة، 2005، ص77):

أ- الجودة بمعنى التميز: ويعتبر هذا المدخل هو المفهوم التقليدي السائد في التعليم العالي، وتقوم فكرة هذا المدخل بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها أو التخرج منها، كالشروط المعتمدة لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها الدراسية وامتحاناتها...الخ

ب- الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات (الكفاءات الداخلية): وينطبق هذا المدخل مع غايات وأهداف المؤسسة أو البرنامج ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة، بالنظر للموارد المتاحة، لجعلها تحقق بشكل أفضل الأهداف المحددة، وعلى الرغم مما يتميز به هذا المدخل من ضرورة التحديد الدقيق للمؤسسة بأهدافها وغاياتها، إلا أنه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي سواء كانوا طلبة أو أصحاب مؤسسات التشغيل، حكومات وكل المعنيين من المجتمع.

ج- الجودة بمعنى تأمين رضى المستفيدين وأصحاب المصلحة: ظهر هذا المدخل نتيجة الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية وقد عمد على مساواة الجودة بقدرة المؤسسة على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وكل أصحاب المصلحة وتقييم الغايات والأهداف لقياس مدى ملامتها مع الاحتياجات المجتمعية وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى مواءمتها لسوق العمل.

د- الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى: ويعنى هذا المدخل بمدى احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة و يسمح هذا المدخل بإشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسات التعليم العالي لتأمين القة المجتمعية بهذه العمليات ونتائجها (وبدير، 2006، صص04-06).

فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحقيق المستمر في العمليات والخدمات، كما عرفها رايلي على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبلها المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكر من تحقيق حاجات العميل (قدادة 2010، ص18).

ومن خلال ذه التعريفات المتنوعة للجودة الشاملة تتضح لنا مقومات أربع، يجب مراعاتها وهي:

- السعي الدائم لتحقيق رضا العميل.
- العمل المستمر لتحسين الجودة وتطويرها.
- استخدام فرق العمل وإشراك كافة العاملين في المؤسسة.
- الإهتمام بالمعلومات وتطوير أنظمتها.

2.2. مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على جملة من المبادئ، يجب التقيد والالتزام بها حتى ينجح تطبيقها، وهي على النحو التالي:

1.2.2. التزام الإدارة: أي التزامها بالتحسين المستمر، باتباع ما يسمى بدورة ديمنغ Deming Cycle أو دورة PDCA وهناك سبع نقاط رئيسية أوردها ديمنغ للمؤسسات الجامعية، هي كالآتي (الحربي، 2012، ص14):

- الاتفاق على أهداف محددة.
- التخلص من المداخل التقليدية.
- تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.
- تحديد المستفيد وتعريفه.
- بناء المنظمة يرتكز على التحسين المستمر.
- شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.
- إشراك كافة العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة.

2.2.2. التركيز على المستفيد: باعتبار أن للجامعة أكثر من دور، غير أن مهمتها الأساسية تتجسد في التعليم، البحث والخدمات الاستشارية ومن ثمة خدمة المجتمع المحيط بها، لذلك فإن مستفيديها سيتغيرون حسب طبيعة الخدمة المقدمة لهم، و مستفيديها ثلاثة أنواع:

- **مستفيد أساسي:** وهم الطلبة الذين يلتحقون بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- **مستفيد داخلي:** وهو ذاك الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين للقيام بتأدية وظيفته على أكمل وجه.
- **مستفيد خارجي:** ويتجسد في منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل).

3.2.2. التركيز على الحقائق: لا تتطلب الجودة الشاملة فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج في صورته النهاية ولكن أيضا الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم العالي، ولتحقيق هذا المبدأ لابد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.

4.2.2. التحسين باستمرار: يفرض التحسين الداخلي المستمر للجودة على العملية التعليمية أن تكون أكثر كفاءة وبالتالي تنخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي، فيتضمن تقديم منتجات جديدة بطرق وأساليب تعليم جديدة وموضوعات ومناهج

حديثة بنظم اتصال جديدة، ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المراجعة جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التعليمية، ما يعني أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزء من العملية التعليمية بأكملها.

5.2.2.المشاركة الكاملة: لقياس نجاح العملية التعليمية لابد من الاعتماد على نظام التغذية العكسية من المستفيد وهذا ما يستلزم مشاركة كل الأطراف (طلبة، عاملين، أعضاء هيئة التدريس، إدارة، المجتمع وسوق العمل)، مع الاعتماد على برامج تدريبية للعمل والعمل على (الحربي، 2012، ص15):

- تحديد المشكلات.
- تحديد أسباب المشكلات.
- إيجاد الحلول المناسبة.
- التعليم والمتابعة.

والجدير بالذكر أن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي له فوائده على المؤسسات التعليمية من خلال بروز أهداف جديدة للمؤسسة ورسائلها والرفع من معنويات العاملين فيها بمنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، فانتهاج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل في مؤسسات التعليم العالي له دوره في تحسين مستوى خريجي هذه الجامعات، ولكن شريطة توفر المقومات التالية:

- اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية ومخرجاتها.
- أهمية توجه إدارة الجامعة لسوق العمل، بحيث تتحرى جيدا عن احتياجات هذا السوق وتوقعاته من الخريجين مع إدراك أن هذه الإحتياجات والتوقعات تتغير بمرور الوقت.
- تحديد مستويات الجودة في كل المجالات وأنشطة الأداء، بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التحسين المستمر.
- تدريب وتعليم كافة مستويات العاملين.
- الاهتمام بصياغة الامتحانات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل التعليمية.
- الاهتمام بسلامة البرامج التعليمية وجودتها.

3. نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1.3. مفهوم نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يشير نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية، بما في ذلك من برامج وكتب جامعية وطرق ومناهج التدريس وجودة أماكن التعليم في الجامعات والمخابر ومراكز البحث والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية وما تعده من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق مصحوبة بتقويم يلبي احتياجات سوق العمل (الطاهر، 2008، ص146).

هذا ويعرف على أنه ذاك التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق تحسين الجودة ويتبع اتجاهات وأهداف المؤسسات التعليمية من قيادة تربوية فعالة تساعد على المشاركة الفعالة والملكية التنظيمية و تحسين برامج التنمية المهنية، غير أن هناك بعد آخر يتمثل في التعليم كأحد الملامح الأساسية للمؤسسات التي تتعلم من خبراتها، وتعتمد رسالتها على مخرجات عملية تعلم الطالب والتحسين المرتكز على الخبرات التعليمية وتوجيه مستقبل المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية وتخطيط السيناريوهات وضمان جودة المخرج التعليمي (حسن، 1999، ص180).

2.3.أهداف نظام الجودة:

من الأهداف التي يسعى نظام ضمان الجودة تحقيقها في أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي نجد:

- **رقابة الجودة:** وذلك لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة.

- **المساءلة أو المحاسبية والشفافية:** من خلال فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعة والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤولا عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والإجراءات الت تم تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة (حسن، 1999، ص182).

- **تحسين الممارسات الحالية:** وذلك من خلال إجراء تقييم ذاتي يهدف إلى تزويد صناع القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزا مواطن القوة والضعف وهو ما يساعد في وضع استراتيجيات التخطيط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات لتحقيق أداء أفضل (Stella&Martin 2007, p.p45-47).

3.3. <u>مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي</u>:

لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي لابد من المرور بثلاث مراحل أساسية هي على النحو التالي:

1.3.3. مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها: وتعد هذه المرحلة خطوة أساسية لنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فعلى مستواها يتم تحديد الخطوط العريضة ولا يتم ذلك إلا من خلال:

- **تشكيل سياسة الجودة:** بطرح ثلاثة أسلة أساسية، تتمثل في: لماذا نطبق النظام؟ ويتم من خلالها تحديد أهداف النظام وما هي الآلية المناسبة؟ أين يتم اختيار الآيات وما هو الحجم؟ حيث يتم تحديد النطاق وأبعاده.

- **متطلبات تطبيق سياسة ضمان جودة التعليم العالي:** لا يمكن لمدخل نظام ضمان الجودة أن يكون فعالا، ما لم تتوفر له جملة من المتطلبات لتطبيق سياسة ضمان الجودة على مستوى نظام التعليم العالي ككل ولتحقيق هذه الجودة لابد من عدد من المتطلبات مثل: التأطير، التسيير والرعاية (سلامة، 2005، ص36) وهناك متطلبات أخرى على مستوى المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية مثل: ثقافة الجودة، ثقافة القرار المبني عن الشفافية والابتعاد عن الآراء الشخصية وثقافة الانتاجية وقبول المساءلة ومن ثمة دعم الإدارة العليا لنظام ضمان الجودة وضرورة تدريب كل من الاطار الوظيفي والأكاديمي على النظام الجديد (سلامة، 2005، صص39-40).

2.3.3. مرحلة ضمان الجودة الداخلية: يتوجب على مسؤولي مؤسسات التعليم العالي العمل على ضمان الجودة داخل مؤسساتهم لتحقيق رضا أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال القيام بعدد من الممارسات كإدارة الجودة، فيجب أن يكون لكل مؤسسة برنامج واستراتيجيات خاصة بإدارة الجودة، تكون رسمية ومعلنا عنها، كما يجب العمل على نشر ثقافة الجودة وإدارتها كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة (الهاوشي&الربيعي، 2008، صص71-76) ثم إعداد إطار مرجعي للجودة والتقييم الذاتي من خلال عدد من الأهداف تعدها المؤسسة مسبقا تحسبا للتقييم الذاتي، ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة، أين يتم فيه وصف النتائج المنتظرة وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس، و هي العناصر التي ستبرز في عملية التقييم الذاتي (بداري&آخرون، 2013، ص40).

3.3.3. مرحلة ضمان الجودة الخارجية: ويستند إجراء ضمان الجودة الخارجية على دراسة تقرير التقييم الذاتي من طرف هيئة ضمان الجودة، وذلك من موقعهم الخارجي ونظرتهم الأكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع البرامج المماثلة، حيث يقوم بمجموعة من الخطوات لضمان الجودة الخارجية للتعليم العالي مثل: اختبار مجموعة من الافتراضات وكذا تسطير الأهداف الأساسية ومن ثمة تحديد وظائف نظام ضمان جودة التعليم العالي (بداري&آخرون، 2013، ص55) حسب تعدد وتنوع احتياجات أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي، بعدها وضع هيكل واضح المعالم لنظام ضمان الجودة الخارجية تؤديه أطراف حكومية وغير حكومية، ووضع آليات لنظام ضمان الجودة، بحيث تتنوع ممارسات ضمان الجودة، فهناك آليات ضمان الجودة الخارجية مثل: التقييم، الاعتماد و التدقيق وتستخدم هذه الآليات لفحص جودة أنشطة وخدمات مؤسسات التعليم العالي أو مكوناتها الأكاديمية المختلفة (الخطيب، 2010، ص36).

4. معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتحقيق الجودة في التعليم العالي هناك مجموعة من المعايير الواجب توافرها، وهي على النحو التالي:

1.4. رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط:

ويختص هذا المعيار برؤية الجامعة ورسالتها أهدافها، باعتبارها محدد رئيسي لهويتها، بما في ذلك أنشطتها والعدد الطلابي ودورها، حيث يقاس مدى اتساق الأهداف مع معايير الاعتماد وضمان الجودة من حيث أن تكون رسالة المؤسسة واضحة ومعلنة وأن تكون الاجراءات الخاصة بالتوصل إليها موثقة، تستند إلى مصادرها البشرية والمادية والمالية (شاكر&الزيات 2008، ص25) ويتطرق هذا المعيار عموما إلى القيادة والادارة، بحيث يناط بمدير المؤسسة مسؤولية تحديد وتعريف أهدافها ووضع سلم الأولويات فيها وتطوير الخطط المناسبة، حيث على إدارة المؤسسة والعاملين فيها أن يكونوا منظمين، مما يوفر دعما للبيئة التعليمية وتتحقق أهدافها ورسالتها في الأخير (السامرائي&الناصر، 2012، ص199).

2.4. البرامج التعليمية وفاعليتها: ويتطلب هذا النوع من المعايير توافق مستوى برامج الدراسات العليا و طبيعتها مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، على أن تكون برامج الدراسات التي تقدمها المؤسسة مستندة على أهداف تربوية معرفة جيدا وملامة وأن تختلف في مستواها عن برامج الدراسات الجامعية الأولى، وفي حالة تقديم المؤسسة لبرامج على مستوى الدكتوراه، يجب أن تتأكد هذه المؤسسة من مستوى التوقعات لهذه البرامج ومناهجها (المواد الأكاديمية التي تشكل الخطط الأكاديمية للبرامج) أعلى من تلك التي تقدم في البرامج الأكاديمية على مستوى الدرجة الجامعية الأولى والثانية مع توفير المصادر التعليمية والخدماتية وأعضاء هيئة التدريس بشكل متميز ومختلف من حيث النوعية عن تلك التي تتوافر في حالة البرامج الأدنى (الخطيب، 2010، ص89).

3.4.الطلبة وخدماتهم الطلابية: فيجب أن تكون إدارة شؤون القبول وسجلات الطلبة موثوقا بها وتتصف بالاستجابة السريعة مع أهمية المحافظة على سرية السجلات كما تقتضي بذلك سياسة المؤسسة التعليمية ويجب أن تكون حقوق الطلبة ومسؤولياتهم محددة وواضحة ومفهومة وأن تتوافر إجراءات التأديب وآليات التوجيه الأكاديمي والارشاد وخدمات المساندة التي تقدمها المؤسسة لطلبتها وفق احتياجاتهم الأكاديمية (رقاد، 2014، ص103).

4.4. أعضاء هيئة التدريس: بحيث يتم اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفا والعمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم من قبل المؤسسة، إذ تلقى على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج التعليمية وتوفير عامل الجودة فيها.

5.4. الإفادة والبحث العلمي و الإبداعات: بحيث ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى استراتيجية للبحث العلمي تتفق مع طبيعتها ورسالتها، كما ينبغي على جميع أعضا هيئة التدريس الذين يدرسون بها المشاركة في أنشطة البحث العلمي بصورة مكثفة، إضافة إلى انتهاج سياسات واضحة ومنصفة لحقوق الملكية الفكرية وتسويقها (السامرائي، 2007، ص424).

6.4. مصادر التعلم: من خلال التخطيط لمصادر التعلم بما في ذلك المكتبات والترتيبات التي تكفل التوفير الكمي والنوعي المعتبر للمراجع الالكترونية والورقية حسب احتياجات الطلبة وهيئة التدريس (رقاد، 2014، ص106).

7.4. الحاكمية والإدارة: فيجب أن تقوم إدارة الجامعة بقيادة هذه المؤسسة قيادة فعالة، تحقق المصلحة العامة للمؤسسة كافة وللمستفيدين منها، بتطوير السياسات المناسبة والعمليات اللازمة لتحقيق مبدأ المساءلة المالية والادارية، محققة التوازن بين التخطيط والمبادرات على مستوى الوحدات والأقسام العلمية.

8.4. المصادر المالية والمادية: ويجب أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة من مرافق وتجهيزات.

9.4. نزاهة المؤسسة: ويجب على مؤسسات التعليم العالي أن تلتزم بأخلاقيات المهنة والمصداقية عند تقديمها للتقارير المختلفة سواء تلك المقدمة للمجالس الداخلية أو الرأي العام والمتعلقة بالوضع الدراسي.

10.4. التفاعل مع المجتمع: خدمة المجتمع هي إحدى المسؤوليات الهامة لمؤسسات التعليم العالي.

11.4. إدارة ضمان الجودة: فيجب أن تتضمن عمليات ضمان الجودة كل أقسام مؤسسات التعليم العالي مع إشراكها في عمليات التخطيط والادارة، إضافة إلى معايير تقويم الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات مع التركيز على هذه الأخيرة، كما يجب مراجعة المتطلبات المحددة في نظام ضمان الجودة بالمؤسسة مراجعة دورية لضمان عدم وجود متطلبات غير ضرورية (رقاد، 2014، ص112).

هذا ويقترح عدد من الباحثين جملة من معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هي كالآتي:

أ. **تغطية المنهج العلمي**: لكافة الموضوعات الأساسية اللازمة لتعلم تخصص ما، مع ضرورة ملائمة هذه الموضوعات لواقع الحياة المعاش وبما يتناسب مع احتياجات السوق، وأن ينمي هذا المنهج القدرة التحليلية للطلاب ويساعد على التفكير والبحث والعمل الجماعيّ والنشاطات العملية والتطبيقية المختلفة التي تنّمي شخصيّة الطالب، مع ضرورة إعداد الطالب لعصر العولمة الذي نعيشه من خلال تعليمه لغة أجنبية واحدة على الأقل.

ب. **اعتماد المنهج العلمي**: على مراجع علمية تتميز بأنها على مستوى عالٍ من العلم والموثوقية والأصالة ويجب الاهتمام بأسلوب طريقة شرح وعرض هذا المرجع وجعل سعره مناسبا لظروف أغلب الطلاب.

ت. **اختيار أعضاء الهيئة التدريسية بعناية:** خاصة ووفق شروط وصفات معينة ومنها: المستوى العلمي والخلقي، الحس الوطني، تقبل التغذية الراجعة والنقد البناء، خلق روح الإبداع وتنمية مهارات الطلاب وتحفيزهم ودعمهم، الالتزام بالمنهج العلمي المطروح، وتنمية روح البحث والتفكير لدى الطالب بعيدا عن أسلوب التلقين والحفظ وعدم إعمال العقل.

ث. **اهتمام أسلوب التقييم**: الذي يتم من خلاله تقييم الطلاب بقدرة الطلاب على التحليل والتفكير الانتقادي بعيدا عن الحفظ.

ج. **امتلاك النظام الإداري المؤهلات الكافية:** وذلك للقدرة على إدارة المنظومة التعليمية بكفاءة وفاعلية بما يخدم مصلحة الطلاب والمجتمع وسوق العمل، والابتعاد عن أسلوب الترهيب والتخويف ومنح العاملين الثقة وتحفيزهم وتشجيعهم على أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة، وضرورة وضع الأهداف العامة لتحقيق نجاح المؤسسة التعليميّة ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

ح. **وجود أهداف واضحة ومحددة للتعليم في كل المؤسسات التعليمية**: من خلال وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع ضرورة الالتزام بهذه الخطط.

خ. **توفير التسهيلات الماديّة في التعليم:** بحيث يكون في متناول الكثيرين، وتوفير الإمكانيات الماديّة التي من شأنها الاهتمام بالنواحي الجمالية للمؤسسات التعليمية بما يعطي جمالا وراحة نفسية للطلاب والهيئة التدريسية والإدارية ويحفز كل فرد على أداء واجبه على أكمل وجه.

5. نماذج غربية وعربية ناجحة لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1.5. <u>التجارب الغربية</u>:

مرت المجتمعات الغربية منذ بداية تسعينيات القرن الماضي بالعديد من التجارب فيما يتعلق بالجودة ومعاييرها في مؤسساتها التعليمية، نستعرض بعض النماذج منها فيما يلي:

1.1.5. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في اعتماد معايير جودة التعليم العالي: لقد بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر بالولايات المتحدة الأمريكية، خاصة ما قامت به بعض الكليات والجامعات من عملية إصلاح للتعليم، فمثلا: كانت قد بادرت مدرسة ماونت إيدج" بولاية ألاسكا الأمريكية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتصبح بذلك مثالا يحتذى به على مستوى العالم ككل، وتبنت هذا التوجه ببعدها مدارس أخرى في ولاية "ديترويت"، كما أن الكلية التقنية بفوكس فالي **Fox Vally** كانت من السباقين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي جعل التعليم بها أكثر كفاءة في مجالات الدراسة المختلفة للمتخرجين، كما أدى إلى رضا أرباب العمل وتحسين آلية البنية التعليمية، ثم بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق هذا النظام.

أشار **برخالتر Burlkhalter** عام 1996 إلى أن أكثر من 160 جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية تضمنت تقويم مبادئ تحسين الجودة وعن طريق استخدام هذه المبادئ وعناصرها وأساليبها يمكن زيادة رضا الزبون وتقليص التكاليف ويمكن أن تركز الإدارة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على خمسة عناصر أساسية تعمل معا للإنجاز وهي: التركيز على الزبون، التخطيط، الإدارة العلمية، التحسين، التحسين الكلي (بوخلوة&بنخيرة، 2016، ص10) هذا وتحتل الجامعات الأمريكية المراتب الأولى عالميا وفق العديد من مؤشرات قياس جودة التعليم العالي، وآخرها كانت إحصايات موقع **بيومتريكس** التي صدرت عام 2017.

2.1.5. تجربة بريطانيا في اعتماد معايير جودة التعليم العالي: تأسست وكالة ضمان الجودة QAA عام 1997 لتأمين خدمات ضمان جودة مستقلة ومتكاملة للتعليم العالي بالمملكة المتحدة البريطانية والوكالة المستقلة عن الحكومة البريطانية، حيث تتولى الحكومة وضع السياسة العامة للتعليم في البلاد، لكنها لا تتحكم في طريقة تطبيق هذه السياسة بواسطة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

ويتم تمويل وكالة ضمان الجودة عن طريق العقود المبرمة مع مجالس تمويل التعليم العالي ومن خلال الاشتراكات التي تدفعها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (بوخلوة&بنخيرة، 2016، ص11).

وتعتبر الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن المعايير والجودة الأكاديمية للشهادات العلمية والدرجات الأكاديمية الأخرى التي تمنحها، وتندرج هذه المسؤولية تحت مسمى "ضمان الجودة الداخلية"، بينما تتحمل وكالة ضمان الجودة مسؤولية ضمان الجودة الخارجية من خلال الحكم على مدى كفاءة الجامعات والمعاهد في الوفاء بالتزاماتها، كما تؤدي دورا تحفيزيا وتشجيعيا للجامعات والمعاهد على مواصلة تحسين أسلوب إدارتها للمعايير والجودة، يضاف إلى ذلك أن وكالة ضمان الجودة تساهم في جهود ضمان الجودة الدولية والتأثير عليها من خلال عضويتها في العديد من المنظمات ومشاركتها في مشاريع التعليم العالي الدولية.

هذا وقد عملت وكالة ضمان الجودة مع الجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي عموما بعرض الوصول إلى نقاط مرجعية من شأنها المساهمة في توصيف المعايير الأكاديمية، وتشمل النقاط المرجعية المذكورة توجهات حول الممارسات الجيدة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "مدونة الممارسات" والتوقعات الخاصة بمعايير درجات الشرف لبعض المواد أو الفروع العلمية (بيانات المعايير القياسية للمواد) وأوصاف الخصائص الرئيسية للمؤهلات العلمية العليا.

2.5. <u>التجارب العربية</u>:

حاولت الدول العربية خاصة دول الخليج تبني ما توصلت إليه التجارب العربية فيما يخص معايير تطوير الجودة في مؤسساتها، باتباع ميكانيزمات معينة، نذكر بعض النماذج منها فيما يلي:

1.2.5. تجربة المملكة العربية السعودية في اعتماد معايير جودة التعليم العالي: شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تطورا هائلا، حيث سعى القائمون على مؤسسات التعليم العالي فيها إلى الرفع من مستوى الأداء والكفاءة في ظل ازدياد التنافسية العالمية، من خلال إنشاء مؤسسة تحقق هذا التطور وترتقي بالتعليم العالي وتقيمه بضبط مجالاته للرقي بمخرجاته إلى المستوى المطلوب(تقرير الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي) و (هيئة 2015)قد جاء ذلك بعد إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي لتمثل اللبنة الرئيسية للرقي بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بغية ضمان الجودة وتحقيق التميز، حيث قامت بوضع معايير للجودة والاعتماد الأكاديمي، تتماثل مع المعايير الدولية، حيث استشارت الهيئة عند إعدادها لهذه المعايير في مؤسسات التعليم العالي السعودية، كما استشارت عددا من الخبراء الدوليين مجال ضمان الجودة في عدد من البلدان ذات الأنظمة العريقة لضمان الجودة والاعتماد، فقد شملت المعايير التي وضعتها الهية الوطنية

للتقويم والاعتماد الأكاديمي لضمان جودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي واعتمادها أحد عشر مجالا عاما لأنشطة هذه المؤسسة والبرامج ولكل معيار معايير فرعية، اخترنا بعضا منها، هي كالآتي:

الجدول 1: معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

معايير جودة التعليم العالي	المعايير الفرعية
الرسالة والغايات والأهداف	رسالة المؤسسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة
السلطات والإدارة	القيادة، عمليات التخطيط، النزاهة، السياسات واللوائح التنظيمية، بيئة العمل.
إدارة ضمان الجودة وتحسينها	الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة إدارة عمليات ضمان الجودة استخدام المؤشرات والمعايير القياسية للمقارنة المرجعية.
التعلم والتعليم	عمليات تقويم البرامج ومراجعتها تقويم الطلبة ودعم التحسين في جودة التدريس
إدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة	قبول الطلبة، إدارة شؤون الطلبة
مصادر التعلم	التخطيط، التقويم، التنظيم
المرافق والتجهيزات	السياسات العامة والتخطيط جودة المرافق والتجهيزات وكفايتها
التخطيط والإدارة المالية	التخطيط المالي وإعداد الميزانية والإدارة المالية
عمليات التوظيف	التوظيف والتعيين وتسوية الشكاوي وحل النزاعات
البحث العلمي	مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي الاستثمار التجاري للبحث العلمي
علاقات المؤسسة مع المجتمع	التفاعل مع المجتمع

المصدر: مجلس التعاون لدول الخليج العربي.

2.2.5. تجربة المملكة الأردنية في اعتماد معايير جودة التعليم العالي: تسعى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية إلى الارتقاء بمستو أدا مؤسسات التعليم العالي في الأردن وتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الوطني، الإقليمي والعالمي ومن ثمة ضمان تطبيقها لمعايير الجودة، الذي يتكون من ثمانية معايير، تم اتباع نمطية ثابتة لهذا الغرض، بحيث تم تقسيم المعايير إلى معايير فرعية تتضمن مؤشرات وشواهد خاصة بها.

جدول 2: معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

معايير جودة التعليم العالي	المعايير الفرعية
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية، الرسالة، الغايات، القيم والخطة الاستراتيجية.
الحوكمة	التشريعات، القيادة ، الإدارة والنزاهة المؤسسية.
البرامج الأكاديمية	سياسات التعليم والتعلم، الخطط الدراسية، تقويم المخرجات التعليمية.
البحث العلمي والإبداعات	البحث العلمي، الإيفاد، الإبداعات
المصادر البشرية والمالية	المصادر المالية، المصادر المادية والبشرية
الخدمات الطلابية	التوجيه والارشاد الطلابي، الخدمات المساندة التواصل مع الخريجين
العلاقات الخارجية	خدمة المجتمع، العلاقات الخارجية

ضمان الجودة	الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة نطاق عمل ضمان الجودة المؤشرات والمعايير والمقارنات المرجعية التحقق المستقل من التقويم

المصدر: هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي)

3.2.5.تجربة قطر في اعتماد معايير جودة التعليم العالي: تعد قطر الأولى عربيا من حيث الدول التي أثبتت وبكل جدارة نجاح تبنيها لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بها، حيث كانت الرؤية والأهداف لعام 2030 تسخير عادات الثروة الطبيعية من نفط وغاز برفع كفاءة وإمكانات الطاقة البشرية عن طريق مناهج الدراسة الجامعية وقبل الجامعية والاستفادة من تقنيات التعلم الجامعي الحديث في الخارج، حيث تثبت الأرقام بأن دولة قطر (مجلس، 2016، ص62) تخصص 3.2 % من ناتجها القومي ونحو 12% من إنفاقها الحكومي للإنفاق على التعليم، أي نحو 06 مليارات دولار سنويا وأن مجموع ما ستنفقه على التعليم حتى عام 2025 سيتخطى 41 مليار دولار.

6.خاتمة

إن البحث في سبل تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي يتطلب جهودا كبيرة ودراسات معمقة لمختلف التجارب الدولية، عربية كانت أو أجنبية والتي استطاعت أن تخطو في اعتمادها لمعايير نظام ضمان جودة التعليم العالي أشواطا كبيرة، محققة بذلك تعليما متوازنا وتكافؤا بين المدخلات والمخرجات، فقد استطاعت جامعات أمريكية والبريطانية مثلا أن تخلق نماذج تتناسب والبيئة التعليمية في هذه الدول، لتصبح ذلك رائدة في مجالها، بعدما تبنت معايير الجودة الشاملة.

أما الجامعات العربية بما فيها الجامعات الجزائرية فيجب أن تعتمد معايير الجودة الشاملة وتضبطها بشكل علمي ومدروس يحقق الأهداف التي سطرتها هذه الجامعات ويحسن من آداها وتميزها، خاصة الجامعات الجزائرية التي لازالت تتخبط في ذيل ترتيب الجامعات العالمية والعربية، ما يستدعي من القائمين على مؤسساتها تكثيف الجهود بإجراء دراسات معمقة للبحث في أسباب هذا التأخر وتقديم الحلول اللازمة لتدارك الوضع والنهوض بالجامعة الجزائرية والبحث العلمي.

من التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

- تكثيف الدراسات التي تهتم بموضوعات الجودة ومعايير تطويرها.
- استثمار مؤسسات التعليم الجزائرية في الدراسات التي أقيمت عن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للتطوير من مناهجها التعليمية.
- تخصيص طواقم أكاديمية في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، مهمتها تحسين نواتج التعلم بأساليب أكثر حداثة.
- تكثيف الندوات والمؤتمرات التي تتطرق إلى موضوعات الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة لعضو هيئة التدريس والطالب على حد ساء.

6. قائمة المراجع:

1- أبو الرب، عماد وقدادة، عيسى والوادي، محمود والطائي رعد: **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات**، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

2- أحمد الخطيب ورداح الخطيب: **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية**، عالم الكتب الحديث، اربد، 2010رمزي سلامة: **ضمان الجودة في الجامعات العربية**، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2005.

3 - السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي: **ضمان الجودة في التعليم العالي**، دار المسيرة، عمان، 2008.

4- رمزي سلامة: **ضمان الجودة في الجامعات العربية**، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، 2005.

5- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيات: **الجودة والاعتماد الأكاديمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

6- كمال بداري وفارس بوباكور وعبد الكريم حرز الله: **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وإنجاح التقييم الذاتي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

7- محمد عطوة مجاهد والمتولي اسماعيل بدير: **الجودة والاعتماد في التعليم العالي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

8- محمد حسن وبسام عزام: **إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة**، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق 1999.

9-مهدي السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي والخدمي**، (ط.01)، دار جرير، عمان، 2007.

10- مهدي صالح، مهدي السامرائي وعلا حاكم محسن الناصر: **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، (ط.01) الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

11- صليحة رقاد: **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

21-هند بنت مسعد الحربي: **درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية**، رسالة مكملة لنيل درجة المجستار في الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2012.

14- إيثار عبد الهادي آل فيجان: **تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة QFD**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007.

15- باديس بوخلوة وسامي بن خيرة: **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية**، جامعة ورقلة، 2016.

16 - يوسف أحمد أبو فارة: **واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الاني.

18-ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر: **معايير نظم الجودة وتأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د** ، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 25-26 نوفمبر 2008.

19- اتحاد الجامعات العربية: **دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية**، الأردن، 2008.

20- تقرير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: **معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي**.

21- تقرير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي: **دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، الأردن، 2015.

22- تقرير مجلس التعاون لدول الخليج العربي: **التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي و البحث العلمي**، 2016.

23- UNESCO **: Déclaration MondialeSur L'nseignement Superieur pour le XXle Siecle , Vision et Actions**, Conférence Mondiale Sur L'enseignement Superieur,

17-Hervé Cellier **: Démocratie D'apprentissage : Invariants De la Qualité**, Actes du Colloque Internationale sur la démarche Qualité dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mis En Œuvre, Université d Skikda, Novembre 2012.

11 -Michaela Martin et Antony Stella**: Assurance Qualité Externe Dans L'enseignement Supérieur: Les options,** UNESCO, paris, 2007.