

آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات
التعليم العالي:
عرض وتقييم للتجربة اليابانية

الدكتور صفوح صادق - جامعة معسكر - الجزائر
الدكتور قرومي حميد - جامعة البويرة - الجزائر

المخلص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة تسليط الضوء على آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما في ظل التحديات التي أصبحت تواجهها هذه الأخيرة نتيجة التغيرات العالمية التي فرضت نظاما يعتمد على العلم والتطوير والتكنولوجيا، مستشهدين في هذا الإطار بأبرز خطوات التجربة اليابانية والنتائج المحققة في ذلك.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، تقويم الجودة، الجامعات اليابانية

Abstract :

This paper aims to try to shed light on the application of total quality in the institutions of higher education management mechanisms, particularly in light of the challenges that have become faced by the latter as a result of global changes which imposed a system based on science and development and technology, citing in this context, the most prominent steps the Japanese experience and their results.

Key words:

Total Quality Management, Institutions of higher education, Quality assessment, Japanese universities

مشكلة الدراسة:

لقد أدت الحاجة إلى التطوير والتغيير التي فرضتها التطورات والتحولات العالمية في مختلف الميادين، إلى ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي نظام إدارة الجودة الشاملة لمواجهة تلك التحديات. انطلاقا من ذلك تكمن إشكالية هذا البحث في التعرف على آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هدف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى التعرف على آليات تطبيقها في الجامعات، والتعرض إلى التجربة اليابانية وأهم النتائج التي حققتها في هذا المجال.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال رصد مختلف الكتابات والمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، واستعراض مختلف أطوار التجربة اليابانية وتحليل نتائجها.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن جملة من المتغيرات العالمية والتي أوجدت نظاما جديدا يعتمد على العلم والتطوير والتكنولوجيا، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي حتم على تلك المؤسسات اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل تخريج طلبة بمواصفات قياسية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل وتضمن لها التنافسية.

تبعاً لذلك سنقوم في هذا البحث بمعالجة آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال التعرض إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وأهم متطلبات تطبيقها في الجامعات، وكذا التطرق إلى أهم الأساليب التي تمكن من ذلك، كما سنستعرض أهم أطوار ومراحل التجربة اليابانية في هذا المجال وما حققته من نتائج.

1. إدارة الجودة الشاملة (بحث في المفهوم)

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير، لما حققته من نجاحات مشهودة على مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييرا كبيرا في فلسفة الإدارة بما تحمله من أفكار ومبادئ ونظم عصرية متطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة.

تعرف (جمعية الجودة البريطانية) إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر شمولية بأنها فلسفة إدارية تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في اشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع سواء كانت هذه المتطلبات متقنة أم متعارف عليها¹.

ويعرفها Tonkse بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم: مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيرا اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة².

في حين عرفها B.Sunil بأنها طريقة حديثة لأداء الأعمال تبدأ من الإدارة العليا وتتدفق في كافة المستويات كطريقة للحياة داخل المنظمة، وذلك في إطار التركيز على العميل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية³.

بينما تعرف (منظمة التقييس العالمية) إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين⁴.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات لهذا المفهوم فإن بعضا من الباحثين يرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (إدارة، والجودة، والشاملة)، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة على نحو مستمر، وتبدأ بالإدارة العليا وتنتهي بالعاملين، أما الجودة

¹ جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص14

² الدراكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص9

³ حمود خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص21

⁴ نودين احمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص32

فهي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، أما الشاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

2. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظومة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة¹.

أما Huang cheng، فيرى أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم والتي تتمثل في: تحسين أداء الأساتذة، وتحسين أداء الطلبة، وتطوير البرامج والخطط التعليمية، وتحسين الروابط بين المجتمعات التعليمية، وفي تطوير الهيئة العاملة وأدائها، وفي تحسين التقويم التربوي، وتطوير ميادين تربوية أخرى².

ويمكن تحقيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي من خلال العناصر التالية:

- جودة أعضاء هيئة التدريس، وذلك باختيار عضو هيئة التدريس الكفاء، القادر على القيام بدور تدريسي وبحثي متميز.
- جودة الطالب الجامعي من حيث قبوله والتحاقه بالجامعة وجودة تأهيله.
- جودة البرامج التعليمية، بحيث تتصف بالعمق والشمول والتكامل لتحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها.
- جودة طرق التدريس، حيث لا توجد طريقة مثلى للتدريس ولكن يتعين أن تمتاز بمعايير معينة.
- جودة المباني والتجهيزات من حيث اتساع القاعات وجودة الإضاءة والتهوية والسلامة.
- جودة تقييم الأداء الجامعي بتوفر معايير للحكم على جودة كافة مدخلات العملية التعليمية.
- جودة الإدارة الجامعية، وتعني جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي.

3. أساليب تقويم الجودة في التعليم الجامعي:

على الرغم من التطور الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة الإنتاج، مازالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة، لهذا بذل العديد من الباحثين جهوداً كبيرة في وضع مقاييس للجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، وتمثل أبرزها فيما يلي:

1.3. تقويم الجودة من منظور السمعة

يقوم هذا المنظور على تقويم البرامج الجامعية اعتماداً على الآراء الشخصية للخبراء مثل العمداء ورؤساء الأقسام والرؤساء وكبار العلماء الذين حصلوا على منح دراسية من هذه الجامعة وذلك لأنهم الأقدر على اتخاذ مثل هذه الأحكام اعتماداً على سمعة الجامعة وانتقائها للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ومن مميزات هذا التقويم اعتماده

¹ الترتوري محمد عوض، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، شبكة النظم العربية، 2009، ص41

² الطائي محمود، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص72

على من ينتمون إلى هذه المؤسسة من هيئة تدريس وطلبة، ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على الذاتية، إضافة إلى أنه يصف ما كانت عليه المؤسسة من قبل وليس الوضع الراهن، فهو قد يعكس تاريخ سمعة وأداء جامعة ما أكثر من كفاءتها وفاعليتها في واقعها الحالي¹.

ومن أكثر المؤشرات شيوعاً في هذا الصدد معدل قبول الطلبة الراغبين في الالتحاق، ومقدار الرسوم الدراسية، ومدى الدرجات التي حصل عليها المتقدمون في الاختبارات العامة، فكثيراً من العائلات التي تبحث لأبنائها عن الكلية أو الجامعة التي لها سمعة جيدة يعتقدون بأن التفوق العلمي ينحصر في الجامعات والكليات التي تطلب رسوماً عالية، أو ذات التخصصات المتعددة، أو التي لها معايير قبول مرتفعة ولا تقبل إلا نسبة قليلة من المتقدمين إليها، أو الجامعات ذات الشهرة العالية.

2.3. تقييم الجودة من منظور المؤشرات الموضوعية

في هذا المنظور تقوّم الجودة على أساس مؤشرات موضوعية وليس عن طريق السمعة، ويتناول هذا التقييم المحاور الكلية المؤسسة الجامعية (الطلبة الموارد، المتخرجون ... الخ)، ويعتمد هذا التقييم غالباً على مؤشرات كمية للحكم على جودة المؤسسة مثل عدد الأنشطة الدراسية، وحجم المكتبة، وأعداد الطلبة الملتحقين، ونتائج الاختبارات، بالإضافة إلى النظر إلى الجوائز التي حصلت عليها المؤسسة، أو عن طريق النظر إلى خصائص الطلبة بوصفها مؤشراً لجودة التعليم الجامعي مثل جودة البرامج المقدمة لهم، عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه، أو بالنظر إلى عدد ناشري الأبحاث المنتمين إلى هذه المؤسسة، وهناك من ينظر للجودة من حيث ما تحتويه الكليات من أعضاء هيئة التدريس وطلبة وبرامج وتسهيلات ...، ومن ضمن خصائص هذه المؤشرات أنها قابلة للقياس وعادة ما تكون كمية وموضوعية أيضاً. ولكن الاعتماد على هذه المؤشرات فقط يتجاهل تأثير عناصر أخرى مهمة يصعب التعبير عنها بصورة كمية، مثل صفات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وما تشمله من جهود وقدرات الطلبة وخبرات أعضاء هيئة التدريس ونشاطهم².

3.3. تقييم الجودة من منظور المدخلات

يعتمد هذا المنظور على فكرة أن جودة المدخلات في المؤسسة التعليمية تؤدي إلى جودة التعليم، فإذا توفر للجامعة موارد بشرية جيدة (أعضاء هيئة تدريس، إداريون، طلبة...)، وموارد مادية جيدة (مبان، تجهيزات، مكتبات، مخابر....) وقوانين ولوائح محكمة وخدمات مساعدة كافية، إذا توفر ذلك كان التعليم جيداً ومثمراً. ولكن يؤخذ على هذا المدخل أنه تجاهل عوامل أخرى مكملّة لتلك العناصر، منها طرق تناول هذه المدخلات، والتفاعلات فيما بينها وطرق التدريس، ونظم وأساليب التقييم والامتحانات³.

¹ نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص55

² ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها، أساليب تقييمها ومعاييرها، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص80.

³ العلوي حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2003، ص114

4.3. تقييم الجودة من منظور العمليات

يركز هذا المدخل على مبدأ مفاده إذا توفرت الظروف التعليمية والتدريسية الجيدة للطلبة زادت نسبة الذين ينجزون عمليات عقلية عليا، بالإضافة إلى العمليات العقلية الدنيا وهذا ما قد يمكن من تحسين جودة التعليم، ولكن يؤخذ عليه تركيزه على التحصيل الدراسي وإهمال بعض القضايا المرتبطة بالعلاقة بين الجودة ومصادقية التعليم وفائدته للفرد والمجتمع¹.

5.3. تقييم الجودة من منظور المخرجات

يركز هذا المنظور على نتائج التعليم ومخرجاته، ويعدها مقياسا للجودة، فهو يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل، ومن العناصر التي اعتمدت في المقارنة بين المؤسسات التعليمية، نسبة المتخرجين من كلية ما والذين التحقوا ببرامج للدراسات العليا، أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى المتخرجين، وأيضا الإنتاج العلمي وبخاصة المقالات أو الدراسات المنشورة في مجلات جيدة السمعة².

وبرغم أهمية استخدام المخرجات مقياسا للجودة إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل تركيزه بشكل أساسي على المعرفية، فنشر الأعمال العلمية في المجالات الدولية يتأثر بالعديد من العوامل، التي لا ترتبط أحيانا بالجودة، بالإضافة إلى أن وظائف الجامعة الرئيسة هي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف يصعب قياسها بدقة، فبينما يرى البعض أن منتجات التعليم الجامعي تشمل الانتاج المعرفي وعمليات اكتساب المعرفة، يركز البعض الآخر على الجوانب المحسوسة للخدمات التي تقدمها الجامعة مثل المقررات والشهادات الممنوحة والاكتشافات، ويرى فريق ثالث أن هذا يشمل الزيادة في الدخل المادي والاستقرار الوظيفي للخريجين، وقدرتهم على مواصلة الدراسات العليا، وأدائهم لأدوارهم الاجتماعية في الحياة بنجاح.

6.3. تقييم الجودة من المنظور الشامل

يحاول هذا المدخل التغلب على سلبية الاتجاهات السابقة التي اتصفت بالجزئية، فهذا المدخل يأخذ في الاعتبار أغلب عناصر العملية التعليمية، بالإضافة إلى العلاقات بين مكونات التعليم من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأيضا العلاقات بين التعليم والمجتمع، وبالتالي فإن اهتمامات وأهداف الطلبة، وأصحاب الأعمال، يجب أن تؤخذ في الاعتبار. فلا مانع من هذا المنطلق أن يقوم الطلبة بتقويم جودة التدريس، ووفق هذا المدخل أيضا يمكن الاعتماد على مؤشرات جودة الأنظمة التربوية، حيث تعكس المؤشرات حالة النظام ككل أو جزء مهم منه³.

7.3. تقييم الجودة من منظور رضا العميل

¹ ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 09

² عليما صالح، إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، 2004، ص 75

³ نبيل سعد خليل، مرجع سابق ص 57

يعتمد هذا التقويم على أن الجودة ترتبط برضا العميل، حيث يمكن الحصول على مؤشرات للجودة عن طريق معلومات عن رضا العميل في التعليم الجامعي عموماً. وذلك استناداً على تعريف الجودة بأنها مجمل المميزات والخصائص الخاصة بالمنتج/الخدمة في قدرتها على إرضاء العميل¹.

وترتبط جودة الخدمة التعليمية من منظور المستفيدين بمدى مطابقة الخدمة التعليمية لاحتياجات وتوقعات المستفيدين، ويمكن التفرقة بين خمسة طرق شائعة أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل هي²:

1. مقاييس الرضا

2. مقاييس عدد الشكاوى

3. مقاييس الأداء الفعلي

4. مقاييس الفجوة

5. مقاييس العميل الموجه بالقيمة

وتعتبر مقاييس الرضا من أكثر هذه المقاييس استخداماً لقياس جودة الخدمة عامة وفي التعليم الجامعي خاصة، وذلك لأنها أقل الطرق انتقاداً، نظراً لاعتمادها على الدراسة الاستكشافية قبل تصميم قائمة الاستبيان، وحسن اختيار العينة التي يشملها مجتمع الدراسة، ومراعاة الأساليب العلمية لتصميم الاستبيان إضافة إلى اختبارها في الواقع العملي.

4. آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن الحديث عن تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ينبع من الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري. الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، والتأكيد على تطوير الأداء الجامعي، فالمنتج لأداء مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة يلاحظ التدهور المستمر في جودة الخدمات التي تقدمها، تجلى في ضعف في المهارات الأساسية للمتخرجين واتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وقدرات المتخرجين. كل ذلك يؤكد على ضرورة البحث عن الحلول المستعجلة التي يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على النهوض وتخطي هذه الصعوبات ومعالجة حالة التدهور تلك، الأمر الذي يتطلب توفر مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في النقاط التالية³:

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية، حيث أن ثقافة الجودة تختلف عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يحتم على المؤسسة التعليمية إيجاد ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- تحديث نظم وأساليب الدراسة الجامعية، حيث أثرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير على نظم وأساليب التدريس الجامعي، مما يفرض على الجامعات التحرك نحو مساعدة الطلبة على اكتساب مهارات التعلم وخاصة أساليب التعلم الذاتي، والاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية.

¹ ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 11

² الهلالي الشربيني، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 37، 2005، ص 166

³ ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 11

- تدريب وتعليم العاملين في المؤسسة على أساليب وأدوات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يجب أن يكون موجها لجميع المستويات الادارية في المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل من الأشخاص المؤهلين، والموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.
- تقديم التحفيز الايجابي (المالي والمعنوي) للعاملين، مما يؤدي إلى تشجيعهم، وتحسين أدائهم، وتعزيز الحماس لديهم، وتحقيق رضاهم عن العمل.
- الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لتدعيم خبرة المؤسسة التعليمية، ومساعدتها في حل المشاكل التي قد تنشأ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- الاشراف والمتابعة لفرق العمل والذي يعد من ضروريات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، وذلك للتأكد من تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح.
- توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة المجتمع، اذ لا بد أن تبذل الجامعات جهودا لربط البحث العلمي بقضايا المجتمع، باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات، وتحليل السياسات وتكوين اتجاهات لدى الطلبة والباحثين نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي.

1.4. تطوير الإطار الفلسفي لإدارة الجامعة:

وذلك من خلال توفر مقومات الإدارة الحديثة للجامعة على النحو الآتي¹:

- إدارة مفتوحة على التغيير وملزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- السعي نحو الابداع والتميز.
- الاهتمام بزبائن الجامعة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
- تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم وتطوير خبراتهم.

2.4. تطوير نمط العملية التعليمية:

إن نجاح عمل وأهداف مؤسسات التعليم الجامعي مرتبط بمدى سعيها نحو التفكير والتخطيط لنظام تعليمي جامعي يعتمد على²:

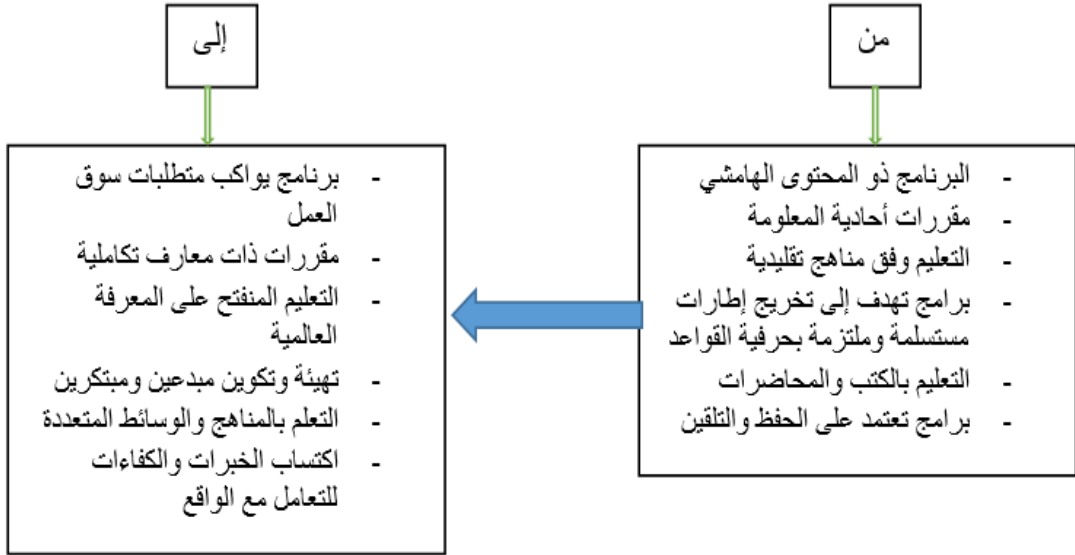
- المنافسة البناءة بين الأقسام داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات المختلفة.
- الادارة اللامركزية للجامعات والمرونة التنظيمية والهيكلية لمختلف مؤسساتها.
- إدخال أنظمة إدارية وأكاديمية جديدة ملائمة لقبول التغيير المستمر.
- التعاون الأكاديمي والعلمي بين الجامعات من مختلف جهات العالم
- تنمية مستوى كفاءات ومؤهللات الموارد البشرية.

¹ الصرايرة خالد احمد، العساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 14، 2008، ص 211

² جار فريد راغب، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 67

- تطوير المناهج وطرق التدريس وتطوير المناهج والمقررات.
- الحد من التوسع في البرامج الدراسية (التخصصات) الأقل طلبا في سوق العمل.

الشكل رقم 1: التحولات المطلوبة لتحقيق جودة البرامج في الجامعة



المصدر نغم حسين نعمة، خالد محمد طلال بن حمدان، نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية -قراءة لبعض التجارب الرائدة: العالمية والعربية - بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص13

3.4. تجديد الأدوار المطلوبة من الأستاذ الجامعي:

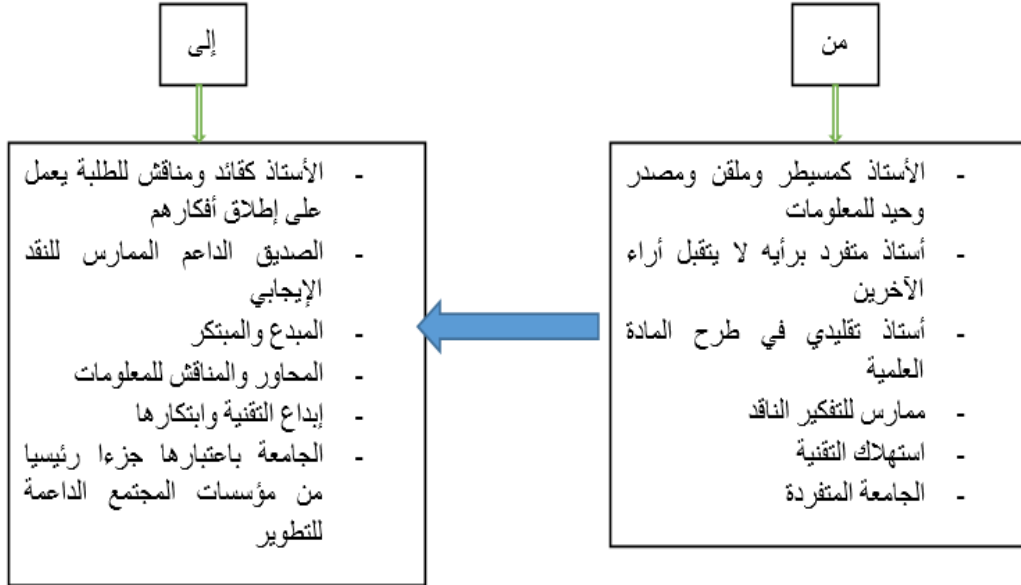
إن التعليم العالي لا يزال في معظم الأحيان يعتمد على الإملاء والتلقين والحشو والحفظ بدلا عن التحليل والتفسير والفهم والاستنتاج والاستنباط. لذا فإن تركيز الأستاذ الجامعي على كيفية تنمية التعليم الذاتي وتقييم الطلبة، وكيفية إكسابهم القدرة الابتكارية والتحكم في التغيير، والرغبة والقدرة على تنمية شخصيته، يعد الأساس في تقدم المجتمعات وتطورها، إذ أن التفوق في المواد الدراسية قد لا يكون كافيا لتكوين قيادات ورجال المستقبل، بل القدرة على العمل خارج إطار التخصص وامتلاك المهارات الشاملة ستكون هي العوامل الحاسمة¹.

تبعا لذلك، فإن تغيير الأدوار المناطة بأعضاء الهيئة التدريسية من مجرد ملقن إلى قائد ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم الابتكارية، يعد من ضمن أساسيات الارتقاء بجودة أداء الجامعات. وبالتأكيد، فتغيير دور الأستاذ الجامعي في الجامعات الحديثة يتطلب من القيادات الجامعية أن تهتم بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية

¹ المحياوي قاسم نايف، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 4 أبريل 2007، ص183

لتزويدهم بالمعارف الجديدة وتنظيم برامج هادفة لربط التدريس بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي¹.

الشكل رقم 2: آليات تطوير الأستاذ الجامعي في ظل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نغم حسين نعمة، خالد محمد طلال بن حمدان، نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية -قراءة لبعض التجارب الرائدة: العالمية والعربية - بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص14.

4.4. التوجهات نحو البحث العلمي:

يقدر إنفاق العالم على مجالات البحث العلمي حوالي 2,1% من مجمل دخله الوطني، أي ما يساوي حوالي 536 بليون دولار، وقد قدر إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والاتحاد الأوروبي على البحث والتطوير بما يقارب 417 بليون دولار، وهو ما يتجاوز ثلاثة أرباع إجمالي الإنفاق العالمي بأسره على البحث العلمي. والولايات المتحدة وحدها تتفق سنوياً على البحث العلمي أكثر من 168 بليون دولار، أي حوالي 32% من مجمل ما ينفق العالم كله. وتأتي اليابان بعد الولايات المتحدة: 130 بليون دولار، أي ما يوازي أكثر من 24% من إنفاق دول العالم. ثم يتوالى بعد ذلك ترتيب دول العالم المتقدم: ألمانيا، فرنسا، بريطانيا، إيطاليا، كندا، ليكون مجموع ما تنفقه الدول السبع أكثر من 420 بليون دولار، أما مستوى الإنفاق على البحث العلمي في العالم العربي ضعيف للغاية؛ إذ لا يتجاوز ما ينفق فيها على البحث العلمي 0.23% من الموازنة العامة².

¹ نفس المرجع السابق، ص 184

² فهد العرابي الحارثي، أزمة البحث العلمي والتنمية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والاعلام، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/06/08 على الرابط التالي:

من هنا تبرز أهمية التوجه نحو بناء القدرات العلمية وتقوية البنى التحتية وتطوير الموارد البشرية، من خلال إيلاء البحث العلمي الأولوية القصوى إذا ما أريد الارتقاء بجودة أداء الجامعات.

5.4. تطوير العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره:

إن الطالب والأستاذ الجامعي وأصحاب العمل هم زبائن الجامعة واللاعبين الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي، فهي تستقي منهم الموصفات التي تحولها إلى مقاييس تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه. ولهذا تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم الى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمترقبين، مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين. ويتحقق لها ذلك من خلال إقامة علاقات حوار تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة من خلال الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين، وتسهيل التفاعل الأكاديمي للطلبة في الجامعات واكسابهم مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج، إضافة إلى أهمية اعتماد الجامعة على الهياكل التعليمية المرنة التي تعمل على تحسين مستوى المعارف للطلبة¹.

ومن خلال اكتساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الابداع، والرغبة في التعلم والقدرة على المشاركة في تنمية المجتمع، فإن دوره سوف يتغير بالتأكيد من مجرد متلقي ومشارك (مشاركة محدودة)، إلى مشارك فاعل وخلق قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر ويمتلك من المهارات ما يؤهله لأن يكون قائداً في المستقبل.

5. التجربة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

1.5. مؤشرات التعليم العالي في اليابان

يعتبر نظام التعليم العالي الياباني من أضخم أنظمة التعليم العالي في العالم، إذ يتكون من العديد من المؤسسات التعليمية المختلفة، التي تختلف في مهامها ووظائفها، ومعاييرها الأكاديمية، وهيبتها، ومكانتها، وأساليب تمويلها. وقد شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، ولاسيما من الستينيات إلى الثمانينيات، ازديادا ملحوظا في عدد مؤسسات التعليم العالي في اليابان. حيث بعد اتخاذ الحكومة قرارا بتخفيف الإجراءات، اللوائح والقواعد التي تحكم الجامعات والكليات. والتي بدأت بشكل جدي في بداية تسعينيات القرن العشرين مع تغييرات جذرية أجريت على معايير إنشاء الجامعات، ويتعلق الأمر باللوائح التي تقوم بتحديد كيفية تنظيمها، والتي تتضمن الشروط الأساسية للتعليم العالي. وقد أعطت هذه الإصلاحات مزيدا من الحرية للجامعات في تنظيم المناهج الدراسية والتعليم داخل أقسامها وحررتها من القيود الصارمة، وأدى هذا إلى ظهور سلسلة من الأقسام والمناهج الجديدة، كما تم تخفيف إجراءات الحصول على اعتراف رسمي كجامعة، مما أدى إلى تزايد عدد الجامعات بسرعة من 508 كلية معتمدة عام 1990 إلى 649 كلية عام 2000 و 782 كلية عام 2013.

¹ الصرايرة خالد احمد، العساف ليلي، مرجع سابق، ص214

الشكل رقم 3: تطور عدد الجامعات في اليابان



المصدر: هارادا كازويوشي، الجامعات اليابانية بين نارين: العولمة وتراجع عدد السكان، تم الاطلاع عليه بتاريخ

2015/06/02 على الرابط التالي <http://www.nippon.com/ar/features/h00095>

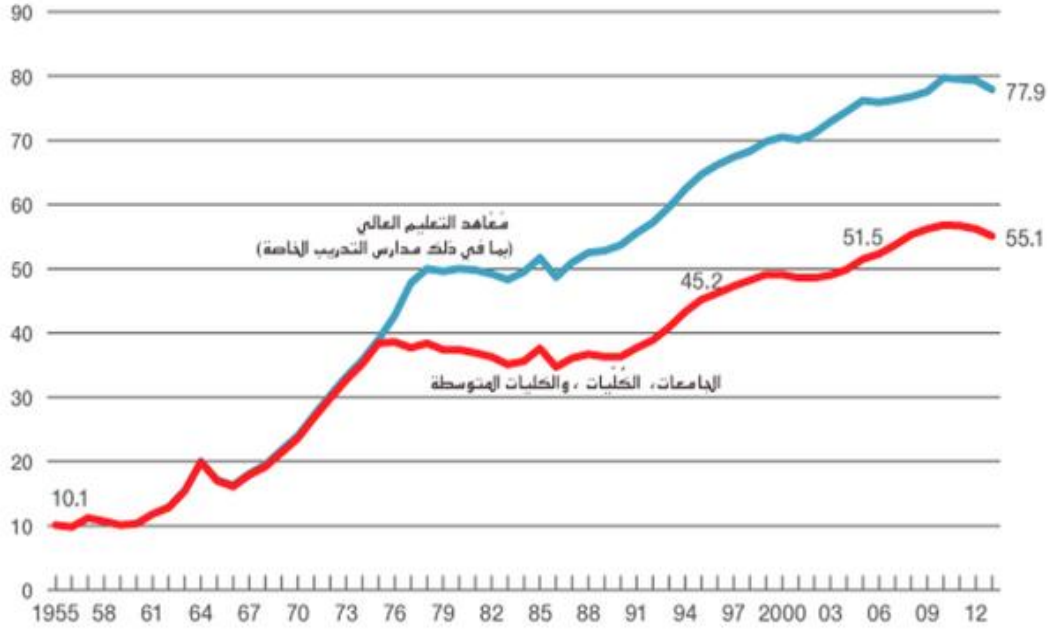
فبالنسبة للجامعات المحلية العامة فهي تعمل تحت إشراف الحكومات المحلية التي قامت بتشكيل هيئة اليابان للكلية والجامعات البلدية التابعة للولاية JAMCU، أما الجامعات الخاصة فتقع تحت إشراف هيئتين هما الهيئة اليابانية للكلية والجامعات الخاصة JAPCU، والتي تشرف بشكل رسمي على المؤسسات القديمة، وهيئة الجامعات الخاصة اليابانية APJ، والتي تشرف على المؤسسات الأصغر والأحدث، أما الكلية الخاصة الحديثة فيتم الإشراف عليها من طرف هيئة الكلية الخاصة الحديثة في اليابان APJC، وهذه الكلية لها أجهزتها التنفيذية الخاصة بها، بالإضافة إلى لك توجد كلية مهنية تشرف عليها جمعية التطوير التربوي للكلية المهنية EPGVS، وهذه الكلية تمثل مؤسسات تدريب متخصصة، تختلف اهتماماتها عن الجامعات الأخرى ومن الصعوبة التأكد من جودة برامجها التربوية باستخدام المؤشرات الموحدة للتعليم العالي في اليابان¹.

وتزامن ارتفاع عدد الكلية والجامعات مع زيادة في عدد الطلبة الذين يلتحقون بالكلية والجامعات أيضاً. وفي عام 1955م، كانت نسبة الذين يلتحقون بالتعليم العالي 10,1%، (15,0% من الذكور و 5,0% من الإناث). وبحلول عام 1960م، وصلت هذه النسبة إلى 10,3%. وقد حافظ معدل الالتحاق بالتعليم العالي على ثباته بين 36-38% خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، ولكن بعد ذلك بدأ بالتزايد ليصل إلى 45,2% سنة 1995 و 51,5% سنة 2005 و 55,1% سنة 2012. وهي لا تشمل سوى الجامعات والكلية والكلية المتوسطة

¹ رائد حسين الحجار، التجربة اليابانية في الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والدروس المستفادة منها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 14، 2008، ص 273.

المرموقة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار مدارس التدريب الخاصة وهي نوع آخر من المؤسسات التي تقدم التعليم للمرحلة ما بعد الثانوية في المواضيع المهنية بشكل رئيسي فإن معدل الالتحاق بالتعليم العالي يزداد ليصل إلى 77.9%.

الشكل رقم 4: معدلات الالتحاق بالجامعات اليابانية



المصدر: أمانو إيكو، العولمة وإصلاح نظام التعليم العالي في اليابان، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/06/02 على الرابط التالي <http://www.nippon.com/ar/in-depth/a02801>

2.5. تطور نظام التقويم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في اليابان:

حرصا من اليابانيين على دخول عصر العولمة والمجتمع المبني على أساس المعرفة ونيل الاعتراف والمصادقية الدولية، قاموا بتحفيز وتشجيع التنافس بين الجامعات، عن طريق القيام بإصلاحات مستمرة على نظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

بدأ نظام الاعتماد في اليابان عام 1947 من خلال تأسيس جهاز خاص بالاعتماد يسمى هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA) وهي مؤسسة مستقلة عن الحكومة وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي.

قامت هذه الهيئة بوضع معيارا رسميا موحدًا لعمل الجامعات يشبه المعيار المعمول به من قبل هيئة مجالس الاعتماد للتعليم ما بعد الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن سيطرة وزارة التعليم في اليابان على هيئة الاعتماد وعدم إعطائها الفرصة الكافية لتفعيل وظيفتها، نظرا للتركيز السائد آنذاك على زيادة القدرة الاستيعابية للجامعات بعد انتشار شعبية التعليم العالي وانفتاحه على المجتمع، كل ذلك جعل (JUAA) لا ترقى على المستوى المنشود في بداية تأسيسها.

وفي عام 1957 سمح قانون التعليم العالي في اليابان لوزارة التربية بأن تضع معايير من أجل ترخيص الجامعات والإشراف على تأسيسها، من خلال إنشاء هيئة تأسيس الجامعات، وقد تم تعاون وزارة التربية مع وزارات أخرى في عملية الترخيص للبرامج الدراسية من أجل ضمان كفاءات مهنية في مجالات معينة مثل الطب والهندسة. في عام 1991 أصدرت الحكومة اليابانية بعض المعايير لتأسيس الجامعات المعتمدة على أساس التنافس بين المؤسسات والاستقلالية المؤسسية وأوصى كل من (مجلس تأسيس الجامعة) و (اللجنة الاستشارية) في وزارة التربية بضرورة تطبيق عمليات الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي كي يتم حماية وتطوير الجودة في التعليم الجامعي. وفي عام 1998 أوصى مجلس تأسيس الجامعة واللجنة الاستشارية في التقرير المعنون برؤية من أجل الجامعات في القرن الواحد والعشرين وسبل الإصلاح، بضرورة العمل بنظام تقويم الفريق الثالث أو التقييم الخارجي، وأكد مجلس تأسيس الجامعة على أن إصلاح الجامعات يعتمد على ترسيخ المفاهيم الأساسية التالية¹:

- التعزيز النوعي للتعليم والبحث العلمي
 - جعل أنظمة التعليم والبحث العلمي أكثر مرونة لضمان استقلالية الجامعة
 - تحسين البنية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، كتسهيل عملية صياغة القرارات وتنفيذها
 - تنويع الجامعات والتطوير المستمر للتعليم والبحث العلمي، عن طريق تأسيس نظام تقويم متعدد الأشكال
- وفي عام 2000 أصدرت وزارة التربية نظاما لتقويم البرامج التربوية والبحثية في الجامعات اليابانية، وطلبت من الجامعات الوطنية أن تقيم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية وتقويم الجامعات NIAD-UE، وتبنت الجامعات المحلية ذلك سنة 2002، وهذا البرنامج يشبه تماما تلك المعمول بها في بريطانيا وهولندا وبعض دول شمال أوروبا، ويعتمد هذا البرنامج بشكل كبير على التقييم الخارجي، الذي يوفر تغذية عكسية لكل جامعة تساعد في تطوير التعليم والبحث العلمي، كما أنه أداة لنشر المعلومات عن المؤسسات الجامعية، لتوضيح الرؤية عند دعم الجامعات.

3.5. تحقيق الجودة الشاملة من منظور هيئة اعتماد الجامعات اليابانية JUA:

- تعتبر هيئة JUA أكثر الوكالات مصداقية واعترافا بتحسين الجودة في الجامعات اليابانية، نظرا لما تملكه من خبرة طويلة في هذا الميدان، وتبنيها للمعايير الدولية المعاصرة، ويعتمد منح الهيئة على العناصر التالية²:
- أ. المهمة والأهداف، إذ يجب أن تكون المهمة والأهداف التي تسعى إليها الجامعة محددة بدقة ووضوح مع المحافظة على شرعية وقانونية هذه الأهداف ووضوحها أمام الجميع وأن تتفرد الجامعة بمهمة تميزها على الجامعات الأخرى.
- ب. تنظيم التعليم والبحث، حيث يجب التأكد من ارتباط تنظيمات الجامعة في ميداني التعليم والبحث بالمهمة والأهداف المحددة، ومدى توافر الهيئة العاملة الكافية والمناسبة.
- ج. سياسة القبول وممارسته، حيث يجب التأكد من كون سياسة القبول واضحة ومحددة، تتلاءم مع مهمة الجامعة وأهدافها وظروفها، ومدى وضوحها للطلبة والمجتمع.

¹ سوسن شاكر مجيد، تجربة اليابان في مجال الاعتماد الأكاديمي، الحوار المتمدن، العدد: 3725. 12. 05. 2012

² راند حسين الحجار، مرجع سابق، ص 280

د. المناهج والمقررات، حيث توفر المواد المتخصصة الكافية للطلبة والبرامج الانسانية، واللغوية الأجنبية لتعزيز التعاون الدولي

هـ. الأنشطة البحثية، مدى توفر دعم وتعزيز للبحث العلمي، من خلال توفير التمويل اللازمة لذلك، ووضع نظام للرقابة على البحوث ليلم التأكد من جودة أنشطة البحث العلمي ومخرجاتها

و. الهيئة التدريسية، والتي تكون للمعايير التالية:

- وجود أنظمة صحيحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس
- وجود أنظمة تقويم الجودة في عملية التدريس
- وجود أنظمة تشجيع وتحفيز المدرسين الأكفاء
- وجود أنظمة تقويم كفاءة المدرس في البحث العلمي من خلال ما ينشره من بحوث ومشاركته في المؤتمرات والندوات الأكاديمية

ز. التسهيلات والمعدات، أي مدى توفر المعدات اللازمة للتدريس والبحث العلمي، ومدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى استثمارها في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية

ح. المكتبة ومصادر التعلم، ضرورة توفر مكتبة ثرية بمصادر المعلومات، وألا تقل نسبة استيعاب المكتبة عن 10 % من نسبة الطلبة وأن يكون نصيب كل طالب في مساحة المكتبة لا يقل عن مترين

ط. حياة الطلبة، إذ تربط الهيئة لقياس جودة حياة الطالب بمدى توفر مركز ارشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم ومركز للرعاية الصحية وتوفير المنح الدراسية

ي. الادارة الجامعية، من خلال الفصل الواضح للسلطات بين الادارة والهيئة العاملة في معالجة الأمور الأكاديمية والإدارية

ك. الرقابة والتقييم، إذ لا بد على كل جامعة أن تشكل لجنة للتقويم الذاتي تنفذ من خلالها الرقابة الذاتية وتكون على اتصال مع هيئة JUAA، بحيث تكون العلاقة بينهما قائمة على الوضوح والمصارحة والشفافية.

الخاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تساهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.

إن تبني الجامعات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح حتمية لا بد منها في ظل التحديات العالمية من أجل النهوض بمستوى أدائها ورفع مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من المتخرجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه والحاق بركب التقدم والتطور العالمي. وتتمثل أهم نتائج تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة ليكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.

- ربط أقسام الجامعة وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، والتخلص من الكثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على عقلنة وترشيد إمكانات الجامعات من حيث الموارد والوقت وغيرها

المراجع:

1. الترتوري محمد عوض، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، شبكة النظم العربية، 2009
2. الدرادكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
3. الصرايرة خالد احمد، العساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 14، 2008.
4. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي مكتبة الجامعة، الشارقة، 2010.
5. العلوي حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2003
6. الطائي محمود، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. المحياوي قاسم نايف، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 4 أبريل 2007
8. النجار فريد راغب، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
9. الهلالي الشربيني، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 37، 2005
10. أمانو إيكو، العولمة وإصلاح نظام التعليم العالي في اليابان، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/06/02 على الرابط التالي <http://www.nippon.com/ar/in-depth/a02801>
11. حمود خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
12. دودين احمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
13. سوسن شاكر مجيد، تجربة اليابان في مجال الاعتماد الأكاديمي، الحوار المتمدن، العدد: 3725. 12. 05. 2012
14. رائد حسين الحجار، التجربة اليابانية في الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والدروس المستفادة منها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 14، 2008
15. عشيبه فتحي، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 563، 2010
16. علييات صالح، إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، 2004

17. فهد العرابي الحارثي، أزمة البحث العلمي والتنمية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والاعلام، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/06/08 على الرابط التالي:- <http://www.asbar.com//ar/monthly-issues/994.article.htm>
18. نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
19. نعم حسين نعمة، خالد محمد طلال بن حمدان، نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية - قراءة لبعض التجارب الرائدة: العالمية والعربية - بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن
20. هارادا كازويوشي، الجامعات اليابانية بين نارين: العولمة وتراجع عدد السكان، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/06/02 على الرابط التالي: <http://www.nippon.com/ar/features/h00095>
21. ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها، أساليب تقويمها ومعاييرها، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن.
22. <http://www.asbar.com//ar/monthly-issues/994.article.htm>
23. <http://www.nippon.com/ar/features/h00095>
24. <http://www.nippon.com/ar/in-depth/a02801>