

مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي وأثره على سوق العمل دراسة حالة في جامعة نينوى

م.م عمر توفيق عبدالرحمن
رئاسة الجامعة
جامعة نينوى / الموصل - العراق

م.م ثابت حسان ثابت
كلية هندسة الإلكترونيات
جامعة نينوى / الموصل - العراق

تطوير وصيانة القوى العاملة الماهرة، والحفاظ على قاعدة بحثية قادرة على المنافسة عالمياً، وتحسين نشر المعرفة لصالح المجتمع ككل.

وضمن هذا السياق، فإن مؤسسات التعليم العالي تمثل عاملاً حاسماً في إبتكار وتنمية رأس المال البشري، وتلعب دوراً محورياً في نجاح واستدامة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبح الإهتمام بمؤسسات التعليم العالي متزايداً وشهدت تحولات عميقة وإصلاحات في جميع أنحاء العالم على مدى العقود الماضية.

مشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

1. ماهو مدى تأثير مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي على مخرجاتها؟
 2. ماهو مدى تأثير مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي على إرتباط المخرجات مع متطلبات السوق العربي؟
 3. هل أن تطبيق مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي من شأنه أن يزيد من الترابط مع السوق العربي؟
 4. هل يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعمل على تصحيح الانحرافات في مخرجات مؤسسات التعليم العالي لتتلائم مع متطلبات سوق العمل العربي؟
- أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في أنه محاولة لتطبيق أداة تشخيص الانحراف لتقييم اثر تطبيق مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال قياس كفاءة تطبيقها وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتم مقارنة نتائج هذا الأثر مع معايير اتحاد الجامعات العربية، كما أن البحث يمكن أن يحدد دور معايير ضمان الجودة ومقاييسها في تعزيز الترابط مابين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل من خلال تقديم الجامعات لمخرجات ملائمة لمتطلبات سوق العمل العربي.

أهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق النقاط التالية:

1. توضيح مدى أهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية بالتركيز على مقياس رؤية وأهداف ورسالة المؤسسات التعليمية.
2. توضيح أهم مؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات التعليمية ومدى تأثيره على جودة المخرجات.
3. توضيح العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة ومخرجات المؤسسات التعليمية وسوق العمل وقوة الترابط بينهم من خلال تحليل الانحرافات.

المستخلص: تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم ركائز التطور والتنمية في البلدان، ولذلك كان لابد من حصول التوافق ما بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل.

إن هذا البحث يقدم تقييماً لأثر مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي على متطلبات سوق العمل العربي من خلال تحليل مؤشرات ذلك المقياس بإستخدام أداة تشخيص الانحراف.

يهدف البحث الى توضيح العلاقة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل ودور إدارة الجودة الشاملة في تصحيح الانحرافات الحاصلة في مخرجات الجامعات بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل.

تعتمد أداة تشخيص الانحراف LDT في هذا البحث على قياس الانحرافات الحاصلة في التطبيق العملي لمؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف جامعة نينوى ومدى ملائمة مخرجات الجامعة لإحتياجات السوق مما ينمي التكامل الوظيفي ويوضح مدى تأثير البيئة -داخلية كانت أم خارجية- على سير العملية التعليمية في الجامعة ومدى تأثير الجامعة على سوق العمل.

بشكل عام فإن تقييم معايير ضمان الجودة المطبقة في جامعة نينوى تم من خلال توزيع الإستبانات على عدد من الأكاديميين والطلبة بالإضافة الى المعلومات التي تم الحصول عليها من قسم ضمان الجودة في الجامعة ومن ثم معالجة النتائج بإستخدام المعادلات الخاصة بأداة تشخيص الانحراف LDT.

توصل الباحثان الى عدة نتائج، من أهمها أن تطبيق معايير ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يعتبر من البديهيات في الدول التي تمتلك بنية تحتية وأكاديمية جيدة كما هو الحال في المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، مما يؤدي الى توثيق العلاقة مابين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات السوق العربي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، سوق العمل، أداة تشخيص الانحراف، مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي.

المقدمة: إن المهارات ورأس المال البشري أصبحت العمود الفقري لتحقيق الرفاه الاقتصادي والرفاه الإجتماعي في القرن الحالي، وإن معرفة الاقتصادات والمجتمعات تعتبر من أهم فقرات نجاح سوق العمل، وإن هذه المعرفة هي الدافع وراء التقدم الفردي والمجتمعي بشكل متزايد نحو تبني التقنيات الحديثة وإعداد الكوادر المؤهلة، حيث إن الإزدهار في سوق العمل يتطلب من الدول الاحتفاظ بقدرتها التنافسية عن طريق

4. تحديد الإنحرافات الحاصلة في مخرجات مؤسسات التعليم العالي ومحاولة تصحيحها لتلائم مع متطلبات سوق العمل العربي.

فرضية البحث: ينبع البحث من فرضية أساسية مفادها "إن استخدام أداة تشخيص الإنحراف يساعد على قياس فاعلية تطبيق مؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية وبالتالي إكتشاف الإنحرافات ومحاولة تصحيحها" وتتجزأ هذه الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

1. إذ تفترض الفرضية الفرعية الأولى بأن استخدام أداة تشخيص الإنحراف من شأنه أن يقيم دور مؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية

2. أما الفرضية الفرعية الثانية فإنها تفترض بأن استخدام أداة تشخيص الإنحراف من شأنه أن تكتشف الإنحرافات في مخرجات مؤسسات التعليم العالي وتحدد كيفية تصحيحها.

منهج البحث: إعتد الباحثان في صياغة البحث على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر الاكاديمية و المهنية ذات العلاقة، فضلاً عن استخدام المعايير والمقاييس والمؤشرات الواردة في دليل ضمان الجودة لإتحاد الجامعات العربية فيما يخص المنهجية المقترحة المقدمة ضمن البحث.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات التعليم العالي العراقية والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وهي 36 جامعة حكومية و 75 جامعة أهلية، أما عينة البحث فهي جامعة نينوى والتي هي جامعة فنية تحتوي على كليتين هما كلية طب نينوى وهندسة الإلكترونيات وعدد المنتسبين فيها 500 منتسب أما عدد الطلاب فيتجاوز 2500 طالب.

خطة البحث: لتغطية البحث بأسلوب علمي متناسق تم تقسيمه وفقاً للمباحث الآتية:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المبحث الثاني: توافق متطلبات سوق العمل العربي لمخرجات مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث: تقييم جودة مقياس رؤية ورسالة وأهداف جامعة نينوى باستخدام أداة تشخيص الإنحراف.

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1.1 إدارة الجودة الشاملة :

توصف إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد" (Vujovic et al., 2012 : 4).

كما يمكن تعريفها بأنها "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعمليات وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل" (Lifvergren & Bergman , 2012 : 24).

وكانت منظمة الجودة البريطانية BQA قد وضعت أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة جاء فيه "إن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً" (www.bqf.org.uk).

1.1.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ بنظر الإعتبار تطبيق مبادئها الآتية (13 : 2002 , Sallis) :

1. ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة.
2. البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.
3. تقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم.
4. التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
5. تطبيق مبدأ فريق العمل.
6. إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية.
7. تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
8. التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية (العزاوي ، 2005 : 35) :

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات
6. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة
7. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة وتميزة
8. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد

3.1.1 إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم

قدم Rhodes تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم على أنها "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (Rhodes , 1992 : 77).

ويعرفها بلاوشو على إنها "مجموع خصائص ومميزات النظام التعليمي ومقدرته على تقديم منتج تعليمي مميز يلبي ويحقق الإحتياجات الآتية والمستقبلية و التطلعات الإستراتيجية للمستفيد

من الخدمة (الطالب وسوق العمل والمجتمع)" (بلاوشو ، 2009 : 66) .

أما (Taylor & Bogdan) فيعرفان إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم على أنها "مجموعة من المعايير والمقاييس التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في الإنتاج التعليمي والتي تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات لتحقيق نتائج مرضية" (10 : 1997 ، Taylor & Bogdan) .

4.1.1 متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :
هناك متطلبات عديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية نظراً لاختلاف طبيعة هذه المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى منها (شلاش و مزهر ، 2011 : 3):

1. دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق الجودة الشاملة يحتاج إلى مساندة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المنشودة .
2. التمهيد قبل التطبيق: أي النوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة .
3. توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي .
4. شمولية واستمرار المتابعة: يتم من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير
5. شمولية واستمرارية المتابعة: ويتم من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم ليتم معالجة الإخفاقات عن معايير التطوير
6. إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين .
7. تغير اتجاهات العاملين بما يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عالي بين جميع العاملين وشيوع روح الفريق .
8. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والمحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بما لا يتعارض مع البيئة والصحة العامة

5.1.1 فوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن إجمال فوائد إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بالنقاط التالية (البننا ، 2007 : 15):

1. تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
2. تقليل الأخطاء .
3. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية .
4. تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين .

5. التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
6. العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب .

7. تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، سوق العمل ، المجتمع).

6.1.1 خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية
أجمل Bonsting خصائص إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بالنقاط التالية (15 : 1992 ، Bonsting):

1. التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة .
2. إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة .
3. إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة .
4. يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل .

2.1 مخرجات مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها

تواجه مؤسسات التعليم العالي مشكلات وتحديات متقاربة، لكن هناك بعض الخصوصيات التي لا بد من وضعها بعين الاعتبار، حيث يشير (طعيمة و البندري، 2004) إلى أن التقسيم التقليدي لوظائف الجامعة الثلاث (البحث والتدريس وخدمة المجتمع) لا يعطي لأحدها أفضلية على الآخرين، بل ينبغي أن يتساوى الاهتمام بهم وما تشهده أي مؤسسة تعليمية من تغليب لوظيفة التدريس على كلتاوظيفتين هو نوع من الخلل في الوظائف قد لا يقتصر على الوظيفتين بل يمتد إلى وظيفة التدريس ذاتها (طعيمة و البندري، 2004: 299).

1.2.1 جودة نظام مؤسسات التعليم العالي :

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها لا بد أن تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية – نفس مكونات النظام – وهي المدخلات، معالجة العمليات والمخرجات وهذا ينطبق بالتأكيد على المؤسسات التعليمية، وبما أن الدراسة تركز على مخرجات المؤسسات التعليمية فإن جودة مخرجات العملية التعليمية يمكن أن توصف بأنها "الإستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم والإرتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع" (الحدابي ، 2008 : 1)، وبذلك تبرز الجودة من خلال التفاعل المتكامل ما بين ماتحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة و مابين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة.

وكما هو معلوم، فإن جودة المخرجات تعتمد بشكل كبير على جودة المدخلات وآليات المعالجة ولذلك لا بد من توفر بعض المدخلات الأساسية لضمان جودة المخرجات ولذلك نلاحظ أن مؤسسات التعليم العالي تعمل دائماً على تحديد نوعية المدخلات إلى نظامها مما سيؤدي إلى قلة التلف في مخرجاتها حيث تهدف مؤسسات التعليم العالي إلى التحكم بمدخلاتها على ضوء المخرجات المخطط لها، والشكل (1) يوضح مكونات النظام التعليمي في مؤسسات التعليم العالي.

النفسية و الإجتماعية و الثقافية للمتعلم (بن فاطمة و بن ساسي ، 2005 : 12)

2.2 خصائص جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي :

إن مخرجات مؤسسات التعليم العالي و التي يمكن إعتبارها كمنتجات لتلك المؤسسات و مواد خام لمؤسسات سوق العمل لابد أن تتميز بعدة خصائص لكي يمكن إعتبارها ذات جودة ، وهذه الخصائص هي (العبيدي ، 2009 : 13) :

- أن يكون مزوداً بالمعارف والمهارات والكفاءة التي تساعده على الاندماج في عالم العمل وتحقيق الذات ، كمهارات البحث عن عمل ، وروح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب .

- أن يكتسب خبرة تجعله قادراً على اكتساب المعارف والبحث عنها وإتقانها والوسائل والأدوات الموصلة إليها حتى يتحقق لديه التعليم مدى الحياة .

- أن يكون قادراً على التكيف مع ما يستجد من أحداث وتغيرات في عالم العمل .

- أن تقوى لديه الدافعية للتعلم وتطوير معارفه وكفائته باستمرار بحيث لا يعتبر تخرجه من الجامعة خاتمة المطاف بل بداية مرحلة للتكفل بالذات في جميع المجالات أن يتحلى بالانفتاح على الآخر وعلى العمل الجماعي مما يجعله يفيد ويستفيد ويحقق نموه الذاتي الذي لا ينتهي مدى الحياة.

- أن ينمي لديه الفكر الناقد المساعد على الإبداع .

3.2 مسببات إنخفاض التوافق ما بين متطلبات سوق العمل و مؤسسات التعليم العالي :

ترجع العديد من الدراسات والأبحاث ضعف التوافق وإنخفاضه ما بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل إلى (العتيبي ، 2007 : 3) :

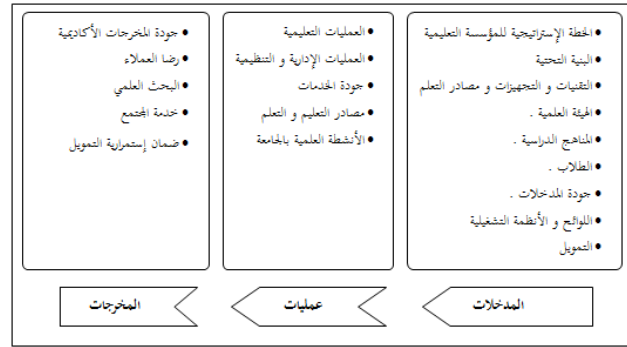
1. انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتنا تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية.

2. انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى .

4.2 واقع مخرجات مؤسسات التعليم العالي

لقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على التعليم العالي في الكثير من البلدان العربية أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات والمعوقات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق التوافق بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل والمجتمع ، وهذه الدراسات تستعرض بصورة موجزة واقع مخرجات التعليم العالي في بعض البلدان العربية حيث وضح (عبدالمجيد ، 2006) أبرز التحديات التي تواجه حركة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بشكل عام من خلال النقاط التالية (عبدالمجيد ، 2006 : 5) :

- العولمة والانفتاح الإقتصادي العالمي و تغيير أهداف التعليم نتيجة انبثاق شروط منافسة جديدة في سوق العمل العالمي .



الشكل (1) مكونات النظام التعليمي في مؤسسات التعليم العالي

المصدر: (الحدايي، 2008: 3)

إن إهتمام مؤسسات التعليم العالي بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى تحقيقها ما هو الا تلبية لمتطلبات الزبون وإرضاءاً لحاجات سوق العمل مما يتطلب تطبيق الحد الأدنى من معايير الجودة المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي .

2.2.1 نظام التعليم المبني على النواتج :

يمكن تعريف التعليم المبني على النواتج بأنه "تطور حديث في تخطيط المناهج الحديثة يتم من خلاله تعريف سمات المتعلم جيداً وسبل تحقيق نجاحه والمقترحات المستقبلية له" (Mukhopadhyay & Smith, 2010: 791)، كما يمكن تعريفه على أنه "منهج يعني بتقديم صورة واضحة عن ما هو مهم للمتعلمين لمعرفة المناهج الواجب تقديمها لهم، ثم تنظيم تلك المناهج وتقديم الخدمات التعليمية ثم التقييم للتأكد من هذا التعليم يحدث فرقاً إيجابياً في نهاية المطاف" (Spady , 1994 : 11) ، كما تصفه وثيقة وزارة التربية والتعليم في غرب أستراليا بأنه "العملية التعليمية التي تقوم على محاولة تحقيق نتائج محددة معينة من حيث تعليم الطلاب بشكل فردي، حيث يجب تقرير المواضيع الأساسية الواجب فهمها من قبل المتعلمين وتصميمها على شكل مناهج أو برامج تعليمية والعمل على تقييمها بشكل دوري لغرض الحصول على التغذية العكسية (Willis and Kissane, 1997: 5) .

المبحث الثاني

توافق متطلبات سوق العمل لمخرجات مؤسسات التعليم العالي

1.2 مدى توافق مخرجات مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل:

بالرغم من الجهود الحثيثة المبذولة من أجل تطوير وتحسين وصيانة وزيادة كفاءة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الأهداف المرجوة منها إلا أن فعالية نظام مؤسسات التعليم العالي لا تزال محدودة وذلك بسبب إرتفاع الرسوم الدراسية في الجامعات الخاصة ونتيجة لهجرة العقول إلى الخارج وضعف مستوى عناوين الكتب والبحوث العربية وفق محتوى المكتبات الجامعية وتدني مستوى الخريجين مما أدى الى عدم توافق مخرجات تلك المؤسسات لحاجات سوق العمل.

أشار (بن فاطمة و بن ساسي ، 2005) الى أن مستوى المخرجات الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي لابد أن يتوافق مع غاية التعليم و أهدافه ، وإن ضمان جودة المخرجات يقصد بها التركيز على الملامح المعرفية و

- الثورة المعلوماتية وما قدمته من منجزات علمية و تقنية والتي كان لها أثر كبير في زيادة الفجوة المعرفية ما بين دول العالم المتقدم و الدول النامية .
- سيطرة الثقافة الغربية و تنامي عقدة الخواجة لدى الشباب أما (عيسان ، 2006) فقد ذكرت عدداً من التحديات و المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الخليج العربي ، منها (عيسان ، 2006 : 12) :
- التقليدية و غلبة التخصصات النظرية الإنسانية على برامج الدراسات التطبيقية، وضعف التقويم المستمر لهذه البرامج مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية وارتفاع نسبة الهدر.
- التشابه و النمطية في النظم و هيكل البرامج و المناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة ، مما قد يؤدي مستقبلاً إلى تكرار الأخطاء السابقة و تضخم أعداد الخريجين في تخصصات غير مطلوبة أو عدم استيعاب السوق لها .
- نقص في أعضاء هيئة التدريس ، و على الأخص في بعض التخصصات ، و ذلك لندرة حملة الشهادات العليا في بعض التخصصات ، و نقص الحوافز مثل الاستقرار الوظيفي ، و تدني الرواتب و الحوافز.
- و ذكر (نشوان ، 2004) نقلاً عن تقرير اليونسكو أسباب ضعف مخرجات مؤسسات التعليم العالي العربية و عدم قدرتها على سد إحتياجات سوق العمل ، وهي (نشوان ، 2004 : 2) :
- إن التعليم العالي في الدول العربية يواجه ضغوط شديدة ، بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان و الطلب الاجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم . و يؤدي ذلك إلى لجوء الدول و المؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين ، دون رصد الموارد المالية المناسبة في غالبية الأحيان.
- على الرغم من تقارب النسبة العامة لالتحاق الإناث من المعدلات الدولية ، إلا أننا نطمح أن تزداد هذه النسبة في جميع الأقطار العربية .
- إن أغلبية مؤسسات التعليم العالي لا تضع برامج و مشاريع مناسبة لخدمة المجتمعات المحلية و المشاركة في تنميتها .
- هناك حاجة إلى تعزيز أنماط جديدة من التعليم و التعلم بحيث تخدم بشكل أفضل تنمية مهارات التفكير العلمي .
- عدم وجود تنسيق بين التخصصات المطلوبة في سوق العمل فغالباً ما يرافق النقص في الخريجين المؤهلين في بعض التخصصات بطالة و سوء إستخدام لإعداد كبيرة منهم في تخصصات أخرى .
- أما (المنيع ، 1999) فقد أوضح ان الجامعات السعودية مازالت تخرج أعداداً كبيرة في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل ، حيث أن معظم خريجي مؤسسات التعليم العالي السعودي هم من ذوي التخصصات الأدبية التي لا تعتبر من متطلبات سوق العمل الفتي في هذه الدولة (المنيع ، 1999 ، 159) .
- وأشار (الترتوري ، 2009) الى ضرورة ربط مؤسسات التعليم العالي الأردنية بمتطلبات السوق المحلي و العربي و الإستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية عن العمالة المادية و البشرية و توفير الكفاية و الفاعلية لذلك بحيث تكون مخرجات مؤسسات التعليم العالي ضمن خطط مسبقة تلبي إحتياجات المجتمع الأردني من الأيدي العاملة الماهرة و المدربة (الترتوري ، 2009 : 138) .
- وقد قدم كلاً من (محمود و ناس ، 2006) إشارة الى معاناة مصر من مشكلة البطالة بين خريجي جامعاتها مما أدى الى تبني مصر لبرنامج تصحيح هيكل و تقوم بالسيطرة على مؤسسات التعليم العالي كما سمحت بزيادة الرسوم الدراسية وفق مبدأ العرض و الطلب (محمود و ناس ، 2006 : 14) .
- و وصف (محمد ، 2007) الحال العام لمؤسسات التعليم العالي في المغرب بالنقاط التالية (محمد ، 2007 : 96) :
- التحاق أعداد كبيرة من الطلبة بالتخصصات الإنسانية و الاجتماعية وهو مؤشر يوضح عدم ارتكاز التعليم الجامعي الوطني على سياسات واضحة و خطط إستراتيجية واضحة تحكم العملية التعليمية و توجهها توجيهاً علمياً مدروساً.
- نقص أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات كالالاقتصاد و القانون و المعلومات و التواصل ، مما نتج عنه تدني التحصيل المعرفي لدى الطلاب في كثير من المواضيع و الوحدات بل و حتى في بعض التخصصات و يرجع السبب الأساسي إلى قلة الموارد البشرية المتخصصة
- التوسع الكمي في نشر التعليم العالي على حساب نوعية التعليم وجودته بإنشاء مؤسسات و جامعات جديدة في غياب المباني الخاصة بها .
- غلبة الجانب النظري في العملية التعليمية و عدم الإهتمام بالمهارات التطبيقية و العملية لتدريس العلوم التطبيقية بأسلوب علمي حديث.
- ظهور بوادر قلة الربط بين البرامج الدراسية و إحتياجات سوق العمل من خلال بطالة الخريجين لهذه المؤسسات.
- وقد أشار (الحوات ، 2007) الى أن التعليم في مؤسسات التعليم العالي الليبية يتصف بخصائص و مظاهر من أهمها ما يلي (الحوات ، 2007 : 17) :
- تطغى عليه ملامح و طبيعة التعليم التقليدي ، بمعنى أنه يعتمد على بناء صورة ذهنية تاريخية مثالية في ذهن الطالب ، فغالباً ما تكون هذه الصورة مثالية ولكنها في التاريخ الماضي ولا وجود لها في الواقع ، وهذا ينسحب على كل مواد العلوم الإنسانية و الثقافية . فالتعليم بعيد عن الحياة و الواقع و حقيقته ، و كأن التعليم يعمل على بناء الوهم و السراب في أفق و عقلية الطالب و المجتمع و الأسر جميعاً .
- المناهج و الكتب المدرسية تمثل عناوين جديدة لمحتويات قديمة و تقليدية – و الحديث هنا عن مناهج العلوم الإنسانية و الأداب – وبالتالي تنتج خريجين عاجزين عن التعامل مع العالم الصناعي التقني تفكيراً و عملاً .
- ضعف ارتباط مخرجاته بمتطلبات سوق العمل ، و عدم توفر خبرات محلية أساسية و ضرورية أدى إلى تزايد عدد الباحثين عن العمل من الخريجين ، وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة بشكل واضح .
- قلة تركيز النظام التعليمي على مجالات و ميادين ذات أهمية في الاقتصاد المعاصر في جميع أنحاء العالم ، مثل تقنية المعلومات ، و التقنيات الصناعية و الإلكترونية ، مما جعل مساهمة العناصر الوطنية في هذه الميادين محدودة للعمل داخل و خارج ليبيا .

- ضعف قدرة التعليم ، وتواضع مساهمته في بناء مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة الذي هو في الحقيقة مجتمع القرن الحادي والعشرين ، أي بناء رأس المال الفكري والعقلي و"الذكاء" المحرك للحضارة المعاصرة .
- وأستعرض (سويلم ، 2005) الملامح الرئيسية لنظام التعليم وعلاقته بسوق العمل الفلسطيني ، ووصف سمات العمالة الفلسطينية في سوق العمل وأوضح أن البطالة تتركز في الفئة العمرية 20 - 30 عام ، وهو ما يؤشر بشكل واضح على أن المعدلات الأعلى للبطالة إنما يعاني منها الخريجون الجدد كما وجد أن النسبة الأكبر للعاطلين عن العمل هم من خريجي العلوم الإنسانية والإدارية والتجارية (سويلم ، 2005 : 2) .

المبحث الثالث

تقييم جودة مقياس رؤية ورسالة و أهداف جامعة نيوى

باستخدام أداة تشخيص الإنحراف

1.3 مقياس رؤية ورسالة و أهداف المؤسسة التعليمية و

خطتها :

- هل تضم اهداف المؤسسة قابلة للقياس ؟
- هل تمت المصادقة على رسالة المؤسسة واهدافها من قبل مجلس المؤسسة الاعلى ؟
- هل تم الاعلان ونشر رسالة المؤسسة و اهدافها للمجتمع ، واعضاء هيئة التدريس ، و الاداريين ، والطلبة ؟
- هل تراجع المؤسسة رسالتها واهدافها وتنقحها بصورة منتظمة من اجل التحسين والتطوير ؟
- هل تتسم اهداف المؤسسة بالواقعية والطموح معاً ؟
- هل تتضمن اهداف المؤسسة النتائج المتوقعة من الخريجين ؟
- هل توضح رسالة المؤسسة اشكال العلاقة بينها والمؤسسات المماثلة المحلية والعالمية ؟
- هل يتم الاعتماد على اراء الخبراء والاستشاريين في اتخاذ القرارات ؟
- هل تعمل المؤسسة على ترتيب الاولويات في ضوء المتطلبات التنافسية ؟
- هل تركز اهداف المؤسسة على اتاحة فرص الدراسة والتخصص والتعمق في ميدان المعرفة ؟
- هل تركز اهداف المؤسسة على تشجيع البحث العلمي والاستقلال الفكري وتنمية روح العمل الجماعي ؟
- هل تتضمن اهداف المؤسسة العناية بالحضارة العربية والاسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الدينية وتعزيز الانتماء الوطني ؟
- هل تتضمن اهداف المؤسسة التعرف على التكنولوجيا المتقدمة وتنمية القدرات لاستيعابها وتصنيعها محلياً ؟
- هل تعنى اهداف المؤسسة في الربط بين التعليم الاكاديمي وقطاعات الانتاج المختلفة ؟
- هل تركز اهداف المؤسسة على ادخال طرق حديثة في نظام التعلم التي تزيد من قدرة الطالب على الابداع والابتكار؟
- هل تتضمن رسالة المؤسسة واهدافها خدمة المجتمع ؟
- هل تحقق رسالة المؤسسة اهدافها وتلبي طموحاتها ؟

2. مقياس جودة التخطيط في المؤسسة

- هل للمؤسسة استراتيجية خاصة بها ؟
- هل للمؤسسة خطط عمل تنفيذية لتطبيق استراتيجيتها ؟
- هل تم اعتماد الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة من قبل مجلسها ؟
- هل تغطي الخطط التنفيذية اهداف استراتيجية المؤسسة؟
- هل تستند المؤسسة الى رسالتها واهدافها في عملية التخطيط واتخاذ القرار ؟
- هل تتصف خطط المؤسسة بالمرونة لاستيعاب المستجدات ؟
- هل تتضمن الخطط التنفيذية للمؤسسة نظام الاولويات للانشطة والمهام المطلوب تنفيذها ؟

2.3 مؤشرات مقياس رؤية ورسالة و أهداف المؤسسة التعليمية و خطتها :

يتم تصنيف هذه المؤشرات الى صنفين :

1. مؤشرات جودة رؤية ورسالة و اهداف المؤسسة التعليمية :
 - هل تتوفر في المؤسسة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها واهدافها التربوية العامة والخاصة؟
 - هل تم ترجمة رسالة المؤسسة الى اهداف محددة؟
 - هل شاركت كل الاطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها؟

- هل تراجع المؤسسة خطط عملها وتعديلها وتحسينها بصورة دورية ؟
- هل هناك تحديد دقيق لمسؤوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطط التنفيذية ؟
- هل تتضمن الخطط التنفيذية جداول زمنية للتنفيذ ؟
- هل يوجد في الخطط التنفيذية مؤشرات للتقويم ؟
- هل تم ترجمة الخطط التنفيذية الى موازنة مالية تقديرية ؟
- هل تم اعتماد الخطط التنفيذية من قبل مجلس المؤسسة ؟
- هل تساهم خطط المؤسسة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ؟
- هل تحرص المؤسسة على اشراك اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الادارات في اعداد الخطط السنوية واتخاذ القرارات ؟
- هل تجري المؤسسة عملية تخطيط استراتيجي شامل لجميع الكليات والوحدات الادارية ؟
- هل خطط المؤسسة قابلة للتحويل الى مشاريع تطبيقية ؟
- هل توفر المؤسسة نظاما للتدقيق الداخلي لنتائج الخطط من اجل التحسين المستمر ؟
- هل تطلب المؤسسة من كل كلية تقديم خطة شاملة للمرحلة القادمة ؟
- هل يتم وضع خطط مفصلة للوحدات الاكاديمية والادارية في المؤسسة ؟
- هل خطط المؤسسة تتضمن المراحل الزمنية للتنفيذ ؟

3.3 استخدام أداة تشخيص الإنحراف في تقييم جودة مقياس رؤية ورسالة و أهداف جامعة نينوى :

قام الباحثون في هذا البحث بتطبيق أداة تشخيص الإنحراف¹ لتقييم مقياس رؤية ورسالة و أهداف المؤسسات التعليمية لإتحاد الجامعات العربية المطبقة في جامعة نينوى، من خلال تحليل إجابات إستبانات تم توزيعها على 50 أكاديمي و طالب و موظف في جامعة نينوى، وكذلك من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من قسم ضمان الجودة في الجامعة ، تتكون الإستبانة من 8 أجزاء يحتوي كل جزء على 7 أسئلة يتم تقييمها من بالدرجات (1-5) وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) تقييمات الاسئلة

الدرجة	النسبة المئوية	التفاصيل
1	0%	ضعيف جدا
2	25%	ضعيف
3	50%	متوسط
4	75%	جيد
5	100%	جيد جدا

- إن الإستبانة مقسمة الى 8 أجزاء هي :
1. القيادة : تعتبر القيادة من الأمور المهمة سواءاً بالنسبة لدورة حياة المنظمة أو لعمليات أو مخرجات المنظمة ولذلك كان من الضروري قياس مقدار الإنحراف في قيادة المنظمة لتصبح القيادة فاعلة بشكل أكبر في المستقبل.
 2. التركيز على الزبائن : ينبغي أن يكون التركيز على الزبائن من الدوافع الأساسية لأعمال أي منظمة ، ولذلك فإن قياس الإنحراف يخلق قيمة إيجابية في نظر الزبون بشكل عام و رئيسي ، ويوضح مدى إهتمام المنظمة بمخرجاتها لأجل إرضاء الزبون.
 3. التمكين : إن قياس الإنحراف في تمكين الموظفين سيعكس بشكل إيجابي الآليات التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع الموظفين و كيفية الأخذ بأرائهم و الإستفادة من ملاحظاتهم في تحسين سير العملية داخل المنظمة.
 4. الإتصالات : تعتبر الإتصالات و السياسات المتربطة بها من اللبنة الأساسية لتبادل معرفة وظيفية فعّالة بين مستويات الإدارة المختلفة و بالتالي التحقيق الأمثل لمتطلبات الزبون.
 5. العمليات الأساسية : إن العمليات الأساسية هي أهم ما يجب قياس إنحرافه لأنها تؤثر و بشكل مباشر في المنتج و جودته .
 6. الآلات و المعدات : لأجل تحقيق الميزة التنافسية و الحصول على رضا الزبون لابد من قياس إنحراف المعدات و الآلات و التحقق من سبب الإنحراف مما سيؤدي الى تقليل التلف في المخرجات و بالتالي التحسن الملحوظ في المنتج.
 7. العمليات الداعمة : تؤثر العمليات الداعمة على رضا الزبون بشكل كبير و لذلك لابد من قياس إنحرافاتها لغرض تقويمها و الحد منها في المستقبل ، حيث يمكن إعتبار التسويق و المبيعات و خدمات ما بعد البيع و أعمال الصيانة من العمليات الداعمة.
 8. البنية التحتية : تعتبر البنية التحتية من أهم المتطلبات الواجب توفرها في المنظمة الناجحة لأنها حجر الاساس لأي منظمة ، ولغرض القيام بأعمال صيانه جيدة و ناجعة للبنية التحتية كان لابد من قياس الإنحراف و تشخيصه.

أظهرت نتائج تحليل الإستبانات باستخدام أداة تحليل الإنحراف تفاوتاً في جودة تطبيق مقياس رؤية ورسالة و أهداف جامعة نينوى وذلك بسبب البيئة الإجتماعية و السياسية الأنية ، والشكل (1) يوضح تحليل النتائج .

¹ يمكن تعريف أداة تشخيص الإنحراف Lean Diagnosis Tool على أنها إحدى أدوات نظرية الجيود السداسي Six Sigma والتي تقوم بقياس الإنحراف الحاصل في تطبيق المعايير الخاصة لكل عملية من عمليات المنظمة ، و تحتوي الأداة على ثمانية محاور لكل محور عدد معين من المؤشرات (140: Pepper & Spedding , 2010) .

الآلات والمعدات	15	43%
العمليات الداعمة	16	46%
البنية التحتية	18	51%

3. بناءً على قبول الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الفرعية الثانية فإن الفرضية الأساسية يتم قبولها.

الاستنتاجات :

1. إن متوسط تشخيص الانحراف لتقييم معايير ضمان الجودة هو ضمن النطاق النموذجي ، ولكن يجب تطوير بعض آلياته لتحقيق جودة أفضل .

2. إن محوري القيادة و الاتصالات من أكثر المحاور جودة ، حيث أنهما يقعان في النطاق الجيد جداً ، مما يؤكد مكانة القيادة في تطوير تطبيق المؤشرات ، و كذلك دور الاتصالات في الإعلان التقني حول المؤشرات ، على الرغم من أنهما يحتاجان الى تطوير بعض الآليات وذلك للوصول الى مثالية التطبيق .

3. يحتاج محور الآلات و المعدات الى اهتمام أكبر من قبل الإدارة حيث يعتبر الحلقة الضعيفة في عوامل تطبيق مؤشرات رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة التعليمية ضمن الجودة ويحتاج الى التركيز على فهم الإحتياجات و تلبية المتطلبات ، ويعزى ذلك الى الظروف السياسية و الاقتصادية التي مرّ بها العراق في العقد الماضي .

4. تقع بقية المحاور ضمن النطاق النموذجي ، ولكنها تحتاج الى المزيد من المتابعة و التطوير لأجل الوصول الى مصاف الدول المتقدمة من ناحية تطبيق معايير ضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي بشكل عام و مؤشرات رؤية و رسالة و أهداف المؤسسات التعليمية .

وبشكل عام فإنه :

1. إن تطبيق معايير ضمان الجودة في القطاع التعليمي يعتبر من البديهيات في الدول التي تمتلك بنية تحية و أكاديمية جيدة كما هو الحال في المؤسسات التعليمية في العراق مما يؤدي الى توثيق العلاقة مابين مخرجات المؤسسات التعليمية و متطلبات السوق العربي .

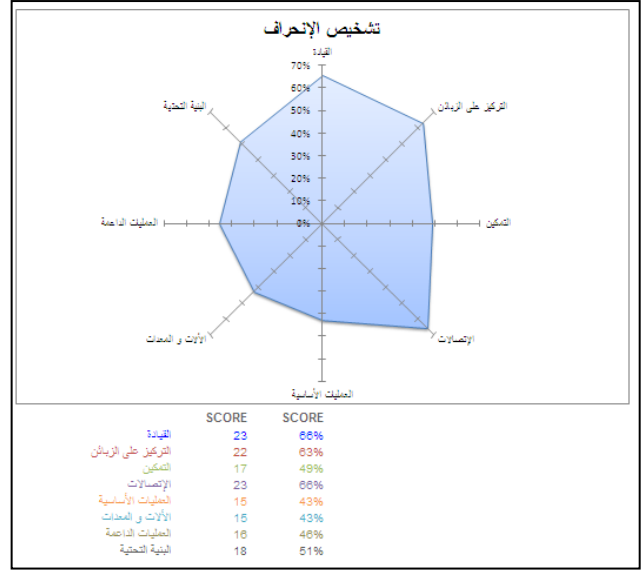
2. تمتلك المؤسسات التعليمية القدرة الرائدة في إرفاد سوق العمل بمخرجات ذات جودة عالية و لكن المؤسسات التعليمية العراقية و العربية مرت بأوقات عصيبة جعلها غير قادرة على تلبية متطلبات و إحتياجات السوق ، ولكنها إستطاعت إجتياز تلك الظروف وإن كانت لحد الآن في حالة من التطور السريع و المتوازي مع التطور المؤسساتي لسوق العمل العربي .

3.3 التوصيات :

1. إعداد كادر متخصص في دراسة مدى كفاءة معايير ضمان الجودة و تشخيص الانحرافات الحاصلة في تطبيقها و أسباب تلك الانحراف و محاولة وضع حلول جذرية لها .

2. ضرورة متابعة البنية التحتية لإعداد معايير ضمان الجودة في القطاع التعليمي والعمل على زيادة كفاءته بشكل أكبر من ذي قبل ومدى تلبية تلك المعايير و المقاييس و المؤشرات لمتطلبات سوق العمل العربي .

3. تعزيز دور المؤسسات التعليمية و الأكاديمية في تبنى و تطوير معايير محلية أو إقليمية بالإضافة الى تحديث



الشكل (2) نتائج تحليل تشخيص الانحراف باستخدام التخطيط النسيجي

حيث أن :

- 0% - 20% : نسبة منخفضة جداً ، وتعتبر مصدراً للقلق و لذلك يجب تركيز الإهتمام عليها .
- 20% - 40% : نسبة منخفضة ، تحتاج الى الإهتمام من خلال فهم الإحتياجات و تلبية المتطلبات.
- 40% - 60% : نموذجية و لكن يجب تطوير بعض الآليات لتحقيق جودة أفضل .
- 60% - 80% : جيدة جداً ، ولكنها ليست مثالية .
- 80% - 100% : مثالية ، ولكن لا بد من الإستمرار بالتحسين المستمر .

وفقاً لنتائج التحليل باستخدام أداة تشخيص الانحراف، فإنه يتضح للباحثين بأن:

1. إن المعدل العام لتطبيق معايير ضمان الجودة بشكل عام ومقياس الرؤية والرسالة والأهداف جيد، حيث إستطاعت أداة تشخيص الانحراف من تقييم دور المقياس وفقاً لنتائج الانحرافات، مما يثبت إمكانية الأداة في تقييم دور مؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. يوضح الجدول (2) قيم الانحرافات الحاصلة في كل محور من المحاور التي تعتمدها أداة تشخيص الانحراف، وعليه فإن الأداة شخصت منطقة الخلل وفقاً لشروطها وحددت قيمة الانحراف أيضاً وبالتالي من السهل أن يتم تصحيحها من قبل الإدارة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (2) قيم الانحرافات التفصيلية

المحور	الدرجة	النسبة المئوية
القيادة	23	66%
التركيز على الزبائن	22	63%
التمكين	17	49%
الاتصالات	23	66%
العمليات الأساسية	15	43%

القوانين و القرارات المحلية كي تتناسب مع معايير ضمان الجودة للقطاع التعليمي العالمية .

المصادر :

1. بلاوشو ، عبد الكبير ، 2009 ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – مفهومها ومراحل تطبيقها ، ورقة عمل مقدمة الى الندوة العلمية حول جودة التعليم العالي التي تنظمها اللجنة الوطنية لليبية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، جامعة الفاتح ، طرابلس ، ليبيا .
2. بن فاطمة ، محمد و بن ساسي ، نور الدين ، 2005 ، دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، تونس .
3. البنا ، رياض رشاد ، 2007 ، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها ، المؤتمر السنوي الواحد و العشرون للتعليم الإعدادي ، مملكة البحرين .
4. الترتوري ، محمد عوض و جويخان ، أغادير عرفات ، 2009 ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
5. الحدابي ، داود عبد الملك ، 2008 ، التقويم الذاتي للأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة ، مؤتمر إتحاد الجامعات العربية ، عمان ، الأردن .
6. الحوات ، علي ، 2007 ، العلاقة بين مخرجات التعليم وسوق العمل - دراسة في المجتمع الليبي ، الهيئة الوطنية للمعلومات ، طرابلس ، ليبيا .
7. سويلم، عبد المجيد ، 2005 ، مشكلات الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريب المهني ومتطلبات سوق العمل الفلسطيني .
8. شلاش ، فارس جعباز ، ماهر ، أسيل علي ، 2011 ، جودة معايير إختيار عضو الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، المؤتمر الرابع لضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي ، جامعة الكوفة .
9. طعيمة ، رشدي أحمد و البندري ، محمد سليمان ، 2004 ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
10. الظالمي ، محسن ، الأمانة ، أحمد ، و الأسدي ، أفنان عبد علي ، 2012 ، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات و بعض مؤسسات سوق العمل – دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد (90) ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
11. عبد المجيد ، محمد سعيد ، 2006 ، قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم ، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس ، كلية الآداب ، جامعة المنيا ، مصر .
12. العبيدي ، سيلان جبران ، 2009 ، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع ، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم
13. العنبي، منير بن مطنى، 2007، تحليل ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، الكويت .
14. العزاوي ، محمد عبدالوهاب ، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن ، متوفر على الشبكة العالمية <http://www.arabproject.net> .
15. عيسان ، صالحه عبد الله ، 2006 ، التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية، ورقه مقدمة للورشة الإقليمية حول استجابة التعليم لمتطلبات التنمية الاجتماعية ، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، مسقط ، سلطنة عمان .
16. محمد ، عمار ، 2007 ، تقرير الدخول الجامعي 2008/2007 ، المنتدى الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي ، الرباط ، المغرب .
17. محمود ، سعيد طه و ناس ، السيد محمد ، 2006 ، قضايا في التعليم العالي والجامعي ، دراسات تربوية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، مصر .
18. المنيع ، محمد عبد الله ، 1999 ، توضيح وتقويم العلاقة بين منجزات التعليم الجامعي والتنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية ، الندوة الجامعية الكبرى ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
19. نشوان ، يعقوب ، 2004 ، نوعية التعليم العالي الفلسطيني ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، فلسطين .
20. Bonsting , 1992 , Schools of Quality: an Introduction to Total Quality Management in Education , USA .
21. Harjan, Sinan A., Thabit, Thabit H., and Hussain, Omead I., 2016, Assessing the Sustainability in Cihan University by Using Unit Based Sustainability Assesment Tool , IOSR Journal of Mobile Computing & Application (IOSR-JMCA), Volume 3, Issue 3., PP 13-17
22. Lifvergren , Svante and Bergman , Bo , 2012 , Improving ‘Improvement’ by Refocusing Learning: Experiences from an –Initially- Unsuccessful Six Sigma Project in Healthcare , Total Quality Management and Six Sigma , InTech , Croatia .
23. Mohammed, Pola T., and Thabit, Thabit H., 2015, Evaluation the Strategies of Learning English as Second Language Case Study of Cihan University–Erbil, International Journal of Engineering Research & Management Technology , Vol.2 , Issue 4

24. Mukhopadhyay , S. , and Smith , S. , 2010 , Outcome-based education: Principles and practice , Journal of Obstetrics & Gynaecology , Vol. 30, No. 8 , Pages 790-794 .
25. Pepper, M. P. J. , Spedding , T. A., 2010 , the evolution of lean six sigma, International journal of quality and reliability management , Vol. 2(27) .
26. Raewf, Manaf Basil, and Thabit, Thabit Hassan, 2015, The Student's Satisfaction Influential Factors at Cihan University, International Journal Of Advanced Research in Engineering & Management, Vol. 1, Issue 2, pp. 63-72.
27. Rhodes, Lewis A. , 1992 , On the Road to Quality , Educational Leadership 49, 6 .
28. Sallis , Edward , 2002 , Total Quality Management in Education , 3rd Edition , Kogan Page Ltd , London , UK .
29. Spady, W. 1994. Outcomes Based Education: Critical Issues and Answers. American Association of School Administration: Arlington, Virginia.
30. Taylor , Steve & Bogdan , Robert , 1997 , Introduction to Qualitative Research methods , : John wily Sons , New York , USA .
31. Thabit, Thabit Hassan, Younus, Saif Qudama, 2015, The Relationship between Added-Value of Organization and QMA, International Journal of Engineering Research and Management Technology, Vol. 2, Issue 2, pp. 35-42.
32. Vujovic , Aleksandar, Krivokapic , Zdravko and Jovanovic , Jelena , 2012 , Artificial Intelligence Tools and Case Base Reasoning Approach for Improvement Business Process Performance , Total Quality Management and Six Sigma , InTech , Croatia .
33. Willis, S. & Kissane, B. 1997. Achieving Outcome-Based Education. Perth, Western Australia: Education Department of Western Australia.