واقع تطبيق وحدات الجودة لمعيار الاعتماد الاكاديمي (بداية) في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية

د. احمد غالب فارع الشرجبي
د. أمال عبدالكريم عبدالله العرشي

جهة النشر جامعة الملكة أروى

copyrights©2019

واقع تطبيق وحدات الجودة لمعيار الاعتماد الاكاديمي (بداية) في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية

الباحثان:

دكتور/ احمد غالب فارع الشرجبي الاستاذ المساعد رئيس وحدة الجودة بكلية الهندسة – جامعة صنعاء

ahgfn8989@Gmail.com

دكتورة. أمال عبد الكريم عبدالله العرشي الاستاذ المساعد بكلية الهندسة – جامعة صنعاء

aarshi1@Hotmail.com

الخلاصــة:

يهدف هذا البحث الى عرض مفهوم الجودة وتطبيقاتها في الجامعات اليمنية لتقف أمام التحديات، وتتجاوز المعوقات في الممارسات الاكاديمية والاوضاع التنظيمية حسب المعايير الخمسة الاولى في تدرج تحقيق ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، بما يحقق مخرجات تعلم توافق متطلبات سوق العمل. يعتمد هذا البحث على آلية بحثية موضوعية للآستدلال على مدى الامكانات لتحقق معايير الاعتماد الاكاديمي في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية، ومعوقات تطبيق وحدات الجودة للمستوي الاول (بداية) من سلسله نظام الاعتماد الاكاديمي للتعليم العالي. فيها، فتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس القائمين علي أدارة ضمان الجودة في وحدات الكليات في الجامعات الحكومية والاهلية ، فكانت بيئة العينة هي: العمداء ، وروؤساء الاقسام، رووساء وحدات الجودة أو أعضاء فيها (مسئولي المعايير)، حيث بلغ عددهم (53) عضوا وزعت عليهم أداة الدراسة وتم استرداد (48) أستبيانا بنسبة (90.57%) من المجموع الكلي، وتم استخدام ألفاكرونباخ للتأكد من ثبات الاداء ككل. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالات الفروق بين الفئات المختارة والمتغييرات، وجدت فروق ذات دلالة بين فئات الخبرة العملية، ولصالح الاكثر خبرة، ووقت أكثر من(10) سنوات، وفروق ذات دلالة بين فئات الجامعات الحكومية والاهلية، ولصالح الحكومية في بعض المعايير، وأظهرت النتائج إن تحقق مستوى (بدايه) من معايير الاعتماد الاكاديمي في وضع متوسط في الخمسة المجالات مما يؤشر ان هناك قصور ومعوقات تحتاج الوقوف أمامها لتجاوزها..

الكلمات المفتاحية: معايير ضمان الجودة ، الجامعات الحكومية، الجامعات الاهلية ،المعوقات.

The status of the application of quality assurence through the acadimic accridiation criteria in the Governmental and private Yemeni universities

Abstrict

This research aimed to explore the attitude of the trend of the higher education quality assurence through out its quatlty assurence units and the application of the frist measure (Bidaiah the statrt), its also identifying the reality of the application challangies and difficulties in the Governmental (Public) and private universities, as seen by the acadimicians through specific questionnaire, it also considered the requirements of the organizational culture, legislations, vision, mission, and objectives, academic status, administrative status, buildings and facilites, and realizing a high level of quality in the output of university education in line with the requirements of the labor market. A stratified random sample was selected, the sample consisted of (53) acadimic staff such as (Deans, Heads of Qualty Assurance Units, Heads of depertments, members of educatinal development centers, member of the Accridiation Board or councel. Questionnaire were distributed over the sample members, (48) of them came back were about (90.57%). The stubility of the study was tested by alpha – Cronbach, after analyzing the data, the study concluded that the level of applying quality administation and management in Yemeni's universities (public and Private) is in a moderately level, as a view point of the acadimic staff of the institutions in qustions. In general, averages and standard deviations indicates that both, public and private Yemeni's universities still lack the basic necessary requirements for the successful implementation of criteriat of quality assurance, in its first phise. This is due many difficalties, it can be invastigate via detail interpratition the quatinnaire variabiles. Some of these defficulties are: (1) weakness of the tools and methods to established Quality assurance knowlaged, (2) the very weak of activities in regard to implement roles and gaudance of the real quality assurance procedures within the Yemeni universities. (3) The superficial role (in the Yemeni Universities) of the existance of the Acadimic Accridiation Council.

Key Words: Quality Assurance' Public and Privte Universities, Difficulties,

المـــــــقـدمة:

خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين بدات مختلف بلدان العالم العمل بكل جهد، وعلى وتيرة عالية، لوضع أنظمة ومعايير لضبط مخرجات التعليم العالي ، فكان نظام ضبط الجودة والاعتماد الاكاديمي لمختلف التخصصات التطبيقية والانسانية هو الدليل والمؤشر لجودة مخرجات التعليم من الجامعات والمعاهد العليا ، فوضعت الاستراتيجيات ووسائل التقييم والتقويم وحددت المعايير العامة والفرعية ويعتمد تقويم الجودة عموماً على الأداء المتعلق بالمعايير المقبولة من الممارسات الجيدة،(علوان، 2007) وكذلك على التوافق بين رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها، الذي يأخذ في الاعتبار المتطلبات المختلفة لكل نوع من المؤسسات. أما استخدام مصطلح الجودة بشكل عام فهو يشير إلى مجموعة من العناصر، منها على سبيل المثال، لا الحصر مستوى تحصيل الطلاب،وقدرة ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس،ومستوى المرافق والتجهيزات، وفعالية التعليم، والإنتاج البحثي، والتخطيط، والعمليات الإدارية،ومدى ملائمة البرامج وجودتها.لذا فإنه وفقاً لنظام ضمان الجودة والاعتماد يجب الرجوع الي المعايير التي يحددها مجلس الاعتماد الاكاديمي ممثل بهيئاتة على الرغم من تأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم في اليمن عام 2009م (ورشة عمل تحديث مواصفات البرامج الاكاديمية لتلبية احتياجات سوق العمل – الاربعاء 4-يونيو2014م) وفي اطار تعزيز ثقافة الجودة شرع مجلس الآعتماد الاكاديمى وضمان الجودة بنشر ثقافة الجودة من خلال عقد العديد من ورش العمل وأقامة الندوات والمحاضرات وكانت الغالبية العظمى من المتدربين من منتسبي الجامعات – حكومية وأهلية. ونظرا لاهمية هذ التطوير في اساليب تقنية التعليم فان هذا البحث موجه لمعرفة واقع تطبيق معايير الجودة في مستواها الاول (بداية) من خلال وحدات الجودة في الجامعات الحكومية والاهلية والتحديات التي تواجهها. تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ابتدا من مستواها الاول بداية تواجهه كثير من التحديات والمعوقات،" الطائي واخرين ، يرون ، أن ابرز التحديات التي تواجة مؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة الجودة (التعريف بمنهجية تطبيق نظام أدارة الجودة ابتدا من تشكيل وحداته) (الطائى وآخرون، 2008)

مشكلة البحث وفرضياته

- علي الرغم من ان خطوات كبيرة قام بها المجلس الأعلى للآعتماد الاكاديمي وضمان الجودة مند تأسيسة عام 2009م وأوجد الاسس النظرية لعملية تطبيق انظمة جودة في مؤسسات التعليم العالي ولكنها تواجه تحديات متعدده وكبيرة للوصول للاهداف المرجوة خلال فترة زمنية ملائمة لتصبح الجامعات والمؤسسات التعليمية في موقع المنافسة وتتحول مخرجاتها ذات مواصفات ومعايير قياسية. العديد من دول الاقليم سبقت اليمن في تطبيق انظمة الجودة ومعاييرها ، لكن جامعاتنا الحكومية والاهلية تبدو انها مازالت في البداية ولم نلمس خطوات فاعلة علي المستوي العام ،ولوحظ انها تراوح في تحقيق المستوى الاول بدايه، بعض كليات جامعة صنعاء وبعض الكليات بالجامعات الاهلية قطعت اشواط لاباس بها ولكنها واجهت معوقات وتحديات كثيرة، سيركز هذا البحث على التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة من خلال وحدات الجودة بالكليات (المستوى الاول بدايه) من خلال الاجابة علي أثبات أونفى الفرضيات الاتية:

1. **الفرضية الاولى:** توجد معوقات وتحديات شاملة أمام تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي في المستوى بداية عند الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية.
2. **الفرضية الثانية:** واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية ضعيف من خلال معاييرها الفرعية (المحاور) الخمسة في مستوي بداية لتحقيق الجودة في التعليم.
    - المعيار الفرعي الاول من المستوى بدايه (البنية القانونية والتشريعية) اقل المعايير معوقات.
    - المعيار الثاني الفرعي الثاني من المستوي بداية (بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريس)
3. **الفرضية الثالثة:** مازالت الثقافة التنظيمية في الوصول لتطبيق المحاور الخمسة في المستوى بداية متباينه في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية.
    - البنية التنظيمية الادارية في الجامعات الحكومية ةالاهلية ، موثر ذات قوى وتعيق تحقيق الجودة فيها.
    - البنية المادية (كالمنشاءات والخدمات) لاتحقق جودة تتناسب والمعايير أما بسبب عدم توفرها أو لسوى استخدامها.

أهمية البحث

هذا البحث الاستقصائى والتحليلي يعتبر مهم لمؤسسات التعليم العالي حكومية وأهلية في اليمن ،حيث أن وحدات الجودة تعتبر من أولويات هيكله انظمة الجودة، والمتمثلة بالدائرة التي تطبق معايير وتشرف عليها وتخطيط لمخرجات تعليم وتعلم يلبي احتياجات المجتمعات وتكمن أهمية هذا البحث في امكانية معرفة واقع تطبيق المعايير (خاصة في مستواها الاول بدايه) للوصول الي جودة تعليم وتعلم من عدمه.

أهداف البحث: يهدف هدا البحث إلي الأتي:

1- عرض مفهوم انظمة ومعايير ضمان الجودة وتطبيقاتها في مجال التعليم العالي لأهميتها.

2- التعرف على واقع تطبيق معايير ضمان الجودة(بدايه) في مؤسسات التعليم العالي اليمنية.

حدود البحث: لهذا البحث حدود مكانية ، زمانية ، وأجرائية وموضوعية:

الحدود المكانية : أقتصرت على الجامعات اليمنية الحكومية (جامعة صنعاء – جامعة ذمار) والاهلية (جامعة أروي ، جامعة سبأ، جامعة العلوم الحديثة).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال فترة الاعداد للمؤتمر الوطني العام للجودة والذي تأجل بسبب الاوضاع الامنية في البلاد خلال فترة شهرين تقريبا بعد الاعلان عنه،في النصف الاول من عام 2017م من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الحدود الاجرائية: أعتمد هذا البحث على عينة من القائمين على أنظمة الجودة إبتدا من مراكز تطوير التعليم في جامعة صنعاء، وحدات الجودة بالكليات.

الحدود البشرية: عمداء الكليات ونوابهم>، رووساء وحدات الجودة، أعضاء فرق الجودة بالجامعات.

تعاريف ومصطلحات البحث:

مفهوم الجودة : أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستحدثات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معه،.فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الخولى ،2005) وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها (Taylor and Bogdan, 1997) يقول "لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات و متخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية." (العضاضي ،2012).

ضمان الجودة: هي عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقًا لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات أو المعايير . كما يشمل ضمان الجودة وضع المعايير وإبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال للمعايير) (خوجة،2004)

معايير الجودة: هي مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، ومن الضروري وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها، سواء أكان ذلك أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها (الموسوي ، 2003).

معيار المستوى الاول (بدايه) : هو احدى المعايير، (وهو المستوى الاول) المدرجه في نظام تقييم البرامج التعليمية في الجامعات اليمنية من خلال خمسة موشرات، وهي الينية القانونية ، البنية الاكاديمية، البنية التنظيمية والادراية، البنية المادية والمنشاءات، ثم البنية الماليه. .

وحدات الجودة: هي الكيان الاساسي في هيكل ضمان الجودة داخل الكليات والتي يعتمد عليها في متابعة مختلف أنشطة الجودة والتأكد من سلامة الاجراءات المطابقة للمعايير الوارده من مركز ضمان الجودة بالجامعة.

المعوقات والتحديات: جميع العوائق المالية والادارية ، والفنية، والاجتماعية ، والشخصية التي تعوق المسؤول من تحقيق أهداف برامجة الادارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها. المغيدي، 1997: 17) ، ويعرفها الباحث أجرائيا " هي العوامل المادية والمعنوية التي تقف عائق أمام خطط التطوير والتحسين العلمي (جودة التعليم) وتطبيق معاييرها في الجامعات اليمنية

الخلفية النظرية للبحث:

تم مناقشة محورين رئسيين كخلفية نظرية للبحث، المحور الاول : مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي ، والمحور الثاني:حول مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

المحور الاول: مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي

تعاريف ومفاهيم ومبادي الجودة في التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على إنها :"عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر" (الطائى وآخرون، 2008) نقلا عن (ص 184- Rhodes, 1992) كما تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد ألاسلوب ألمناسب في الممارسة الإدارية، بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي،وبما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل" (علوان، 2007 ، ص 142) أما ماكتبه العبيان في فلسفة ادارة الجودة الشامله : حيث يقول: "هي فلسفة إدارية لقيادة الجامعات ترتكز على إشباع حاجات الطالب والمجتمع المحيط، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين، وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقلين العلمي والبحثي، وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمرة، والمستفيدين من مخرجاتها.(العيبان،2003).

مكونات إدارة الجودة واهميتها في التعليم العالي

بدأ الاهتمام بنظام الجودة على انه أحد مفاهيم الإدارة الحديثة، في إطار المؤسسات التربوية، حيث يقول: أبو حطبه،2006م: "أصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة يتزايد حول العالم، بشكل مضطرد ففي الولايات المتحدة الأمريكية تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من 78 مؤسسة عام 1980 م إلى 2196 مؤسسة عام 1991 م، وأما على مستوى الوطن العربي فانه توجد في المملكة العربية السعودية، ودول الخليج العربي أعداد لايستهان بها من مؤسسات التعليم العالي التي تأخذ بهذا المفهوم، حيثُ تخضِع الكويت عددًا من برامجها لمعايير ضبط الجودة وتقوم بتنفيذ الدراسات العلمية ذات الصلة باستقصاء هذا الجانب في المدارس أيضا، (ابوحطبه ، 2006). ويعرفها شقير، (2009)، ويقول أنها: "مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب"،(شقير، 2009). وفي تعريف آخر لشقير، (2009) هي: "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين النتاج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وأهداف المستفيدين ومع قدراتهم وسماتهم المختلفة". ونستطيع القول ان الجودة هي أسلوب تطوير وتحديث مستمر في مختلف جوانب متطلبات عمليات التعليم والتعلم أداريا واكاديميا ومجتمعيا لتلبية سوق العمل. أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج

الخدمة ولكن في توصيلها كذلك، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا.

وتوجد هناك تعاريف واراء كثيرة حول هذه المبادي والمفاهيم، وحقيقة الامر نحن يجب ان نركز على التطبيق وليس على النظريات في الاداء او متطلبات الجودة وممارستها فعلا ثم تجريب نتائجها، ومن هنا ونحن نضع المفاهيم والمنهجيات نحتاج الوقت والعمل الكبيرين لتحقيق جودة منتج مرضي.

محاور أدارة الجودة واسباب تطبيقها:

تعتمد أدارة الجودة على العديد من المكونات وتتحقق إدارة الجودة من خلال التنسيق والتكامل بين تلك المكونات ، الكثير من الباحثين اعتبر المنتج والزبون محوراً هاما من محاور الجودة ، ونحن في التعليم العالي نعتبر عملية التعليم والتعلم والطالب هما المستهدفان وتحديد حاجة السوق لمخرجات يمتلكها الطالب الذي يمثل الزبون. والمخرج للعملية التعليمية ويمكن تحديد محاور إدارة الجودة في التعليم العالى في الجوانب الاتية:

التركيز علي مخرجات التعليم – الطالب (الزبون):

يشير المحياوي (2005) الى أن "تحسين عوائد المنظمة من خلال كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، وتلبية حاجات العاملين بالتعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة إليه، والتركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، كما أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،كما ينبغي التأكيد على ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، فكل عامل في المنظمة يعد زبونا داخليا، ويصعب تحقيق رضاء الزبون الخارجي (المستفيد) دون تحقيق رضا الزبون الداخلي (الفرد العامل في المنظمة). (المحياوي ،2005).

إلتزام ألادارة العليا بالجودة

يقول مدير جائزة بالدريدج للجودة الأمريكية، (Oakland, J.S (1993) "بأن مدخل إدارة الجودة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي مؤسسة، ولقد كان ديمينغ يردد كثيرا أن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية" وقال Oakland, J.S. "إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير، إن نجاح مؤسسةالتعليم العالي في تطبيق مدخل لإدارةالجودةالشاملة يعتمد على دعم الإدارةالعليا والتزامهاوقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة كما ينبغي أن تمتلك الإدارةالجامعية صفات قيادية تجعلها قادرةعلى التأثيرفي الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسةالتعليم بصورةطوعية".

أنماط إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إدارةالجودة في التعليم العالي كما يصفها شحادة، (2009) انها "تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة، التي تهدف إلى إنتاج الخدمة التعليمية، وتوصيلها بكل كفاءة، وعلى ذلك فإن جودة التعليم العالي هونظام قيمى عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي، وتحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة. وتعتبرالجودة جزءا رئيسامن إستراتيجية أي مؤسسة تعليمة وتركز على الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية (شحادة 2009). وبمفهوم أكثر دقة، فأن (الدحيريج ،2012)، يعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة".

ألاهداف المرجوة في تطبيق معايير الجودة

لمعايير الجودة أهداف مرجوة من خلال ادارتة في التعليم العالي، واهمها تلك المنبثقة من فلسفة وسياسة المجتمع المحلي، يكون تحقيقها بعيد المدى، ومنها: نشر ثقافة الجودة ،ايجاد كيان أدارة الجودة، وضع معايير جودة، التحسين المستمر، تمكين العاملين ، العمل علي تجاوز المعوقات وزيادة الاداء بالتطوير المستمر. ويمكن توضيح بعض هذه الاهداف على النحو الاتي:

- **نشر ثقافة الجودة**

إن ثقافة الجودة تعتمد على الرقابة الذاتية في صنع الجودة وفي ضمانها، أي أن الجودة عبارة عن مبدأ فكري يبدأ من خلال الإيمان الكامل بجدوى التطبيق وتحقيق التكامل بين كافة المستويات التنظيمية للتوحد الثقافي ورفع مستوى الأداء، (الخطيب، 2001)، ولقد بدأ انتشار مفهوم الجودة في المنظمات التعليمية في الربع الأخير من القرن الماضي في المؤسسات التعليمية الأمريكية من الجامعات والمدارس ثم المعاهد المتخصصة، ولقد ظهرت هيئات متخصصة بجودة التعليم ووضعت شروطًا ومواصفات قياسية لجودة بيئة العمل التعليمي المطلوب تحقيقه وتمنح الهيئة شعار الجودة بعد التأكد من أن الجهة المتقدمة تتوافر فيها شروط مبادئ وأسس الجودة ومن أشهرها جائزة ماكلوم بالدريج العالمية، (الخطيب 2001).

- **تأسيس كيـان للجودة:**

يمكن تأسيس مكتب أومركز لتطوير التعليم الأكاديمي في المؤسسات التعليمية العليا والذي تنبثق منة وحدات الجودة في الكليات، ومنها اللجان في الاقسام والبرامج والوحدات الخدمية المرافقة ، وهذا الكيان يهتم بالجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة (الكليات ثم الجامعة)، وهو يهدف إلى التنسيق بين الكليات وأقسام وأجزاءالمؤسسة (الجامعة) في مجال التثقيف والتدريب اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذ الأهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق الجودة لجميع عمليات المؤسسة والأنشطة التي تقدمها، من اجل المحافظة على استمرارها وتطويرها، (الموسوي ، 2003).

- **التحسين المستمر:**

ويعد التحسين المستمر للجودة عنصرا أساسيا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويرى ديمينغ أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها ويقل التأخير، ويحسن استعمال الوقت والموارد (مصطفى واخرين ، 2002)، ومع إن

التحسين المستمر يتضمن تغيرات متزايدة والتي يمكن رؤية آثارها على المدى القصير إلا أنه يؤدي إلى مساهمات مهمة على المدى البعيد. ، كما أن التحسين المستمر في الأداء يتطلب تحفيز العاملين ليكونوا دائما أفضل مما كانوا، أي تحديد أهداف يتطلب تحقيقها التفكير والتجديد في هذه لأهداف للأفضل وذلك لتحقيق رضا كامل للعملاء ، (عبيدات ،2010).

تجارب عالمية في تطبيق أدارة الجودة

بعض التجارب في الولايات المتحدة الامريكية

تاريخ الولايات المتحدة الامريكية يمتد من بداية العام 1862م وهو بداية قانون تمليك الاراضي للمستثمرين في حقل التعليم (The Morrilr Land-Grant Act of 1862) ، والتي يسمح لاي عدد من الولايات ان تحصل علي ارض لبناء كليات أو جامعات لغرض دعم الاقتصاد ورفع مستوي التطور المدني في الولاية، ثم وجدت اقدم منظمة أعتماد في عام 1885م The New England Association of Schools and Collegesهذا الكيان بدء بممارسة التقييم – تحقيق الجودة – والاعتماد في المدارس الثانوية لغرض تحقيق مخرجات مناسبة وتواكب متطلبات الجامعات، ثم انتقل التطبيق للكليات والجامعات ولغرض تحقيق جودة في حال انتقال الطالب من كلية الي كلية ، وبدء التطبيقات علي مجالات الطب والقانون. . WWW.niad.ac.JP)(وانتشر نظام الجودة وادارة الجودة الشاملة من العام 1920م، وشمل كل مجالات التعليم العالي في الولايات المتحدة.الامريكية ، كانت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية "ألاسكا" الأمريكية أول مدرسة بادرت إلى تطبيق إدارة الجودة، وأصبحت مثالا يحتذى به على المستوى الوطني، وتبنت هذا التوجه مدارس أخرى في ولاية (ديترويت) (قدادة ، 2008). كما أن الكلية التقنية بـ "فوكس فالي (Fox Valley) "كانت من السباقين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما جعل التعليم بها أكثر كفاءة في مجالات الدراسة المختلفة للمتخرجين، كما أدى إلى رضا أرباب العمل وتحسين آلية البنية التعليمية. وعن طريق استخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها يمكن زيادة رضا الزبون وتقليص التكاليف، ويمكن أن تركز الإدارة التي تتبنى إدارة الجودة على خمسة عناصر أساسية تعمل معا للإنجاز وهي: التركيز على الزبون، والتخطيط، والإدارة العلمية، والتحسين، والتحسين الكلي، (قدادة ، 2008). والمثال التالي يصف أدارة الجودة في إحدى الجامعات الامريكية:

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة (North West Missory State University)

جامعة نورث وست ميسوري ستايت تعد جامعة أمريكية ومدعومة من قبل الحكومة الأمريكية، ومن بين الجامعات البارزة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إعتمدتها عام 1989م، خاصة بعدأن تولى (Hubbard) رئاسة الجامعة، وتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فيها وعلى في ضوء جملة من الاسس والمبادئ: (بوخلوة واخرين ، 2016).

- **التميز**: اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده، سمته ثقافة الجودة، والتي تمت من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم، وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة، ومن هنا أسهم جميع العملاء

الداخلين للجامعة، من أعضاء هيئة التدريس، وطلبة وموظفين في إنتاج قائمة احتوت على200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ليتم تطبيقها على مدة سبع سنوات. (المحياوي،2006)

- **الاقتصاد في الموارد:** يقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف، ولكنها الأكثر أهمية والأقل عدد من البرامج ومقاييس الأداء، بحسب المحياوي (2006) ، كانت نتيجةاستخدام هذا المبدأ ما يلي:

a. دمجت سبع كليات في أربع كليات، وألغت 24 برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنيةالجودة؛
b. حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديميةالمساندة في الميزانية إلى التدريس؛
c. زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15%عن مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها؛
d. أزالت تراكم مشروعات الصيانة غير المنجزة إلى الستة أشهر بعدما كانت ثمانية عشر شهرا في السابق؛
e. حولت عجزا مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار؛
f. زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية؛
g. أقامت حرما جامعيا الكترونيا شاملا للجامعة. (المحياوي،2006)

- **التركيز على الزبون**: لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو الزبون،حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس والطالب في تصميم وتقويم البرامج التعليمية، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة. (المحياوي،2006)
- **تحسين الجودة:** بعد تقويم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، تم وضع معايير مالكوم بالدريج للجودة والتي اكتملت في عام 1993 ويتلخص ذلك من خلال نماذج تدريس وتقييم ممثلة (نموذجين) هما التقليدي والحديث، حيث كان التقليدي يتم بنقل المعرفة من المدرس للطالب ، أما الحديث فالمعرفة منتجة بين طالب والمدرس، حيث كان هدف المدرس تطوير الطلاب ورفع مستوى كفائتهم، وتعزيز عملية التعلم الجماعي القائم على التعاون، التفكير النقدي وحل المشكلات ، والمزيد من الخبرة والجهد بالتدريب المستمر. (المحياوي،2006)

بعض التجارب العربية

تجربة المملكة العربية السعودية

تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بناءً على الموافقة السامية رقم 7/ب/6024 بتاريخ 1424/2/9هـ على قرار مجلس التعليم العالي رقم 1424/28/3هـ في جلسته الثامنة والعشرين المنعقدة بتاريخ 1424/1/15هـ . تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المسئولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، (القحطاني،2014).

- **تجربة جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية:**

لقد رأت جامعة الملك عبد العزيز، أن تصوغ عدداً كبيراً من البرامج الحديثة لمواكبة العصر لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الجامعي وتقنيات التعليم، من خلال منظومة متكاملة، (Qaa@ud.edu.sa) وفي إطار تنسيق دقيق على كافة المستويات التنظيمية، فرأت أن منهج الجودة الشاملة يعد أحد المداخل المعتمدة، لإحداث تغييرات هيكلية، وإيجاد آليات فاعلة لإشراك مجتمع الجامعة بأسره في عمليات التقويم والتطوير، فأتخذت الجودة الشاملة طريقة للإدارة التي بها تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة (الجامعة)، وتشمل التنظيم الكامل، لكل قسم، وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية. وبعد عامين كاملين من التطبيق والتجربة أي في عام (2004م) (WWW.altair-Project.org) - أمكن التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها: (*– الخطة التشغيلية لعمادة الجودة والاعتماد الاكاديمي- جامعة الدمام ،2012م*) وتأهيل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية ABET (Accreditation Board for engineering and Technology)وقد خضعت الكلية قبل أشهر لعملية التقويم الشامل الرسمي من قبل فريق التقويم المكون من 14 عضواً الذي يضم 2 من مديري الجامعات و 14 من عمداء كليات الهندسة بأمريكا ، وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عدداً من العناصر شملت (أعضاء هيئة التدريس – الخطة الدراسية – الطلاب – الإدارة – التسهيلات)، (الجلبي،2011).

- **مشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر (التجربة الجزائرية)**

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم العالي لتطبيق نظام الجودة وقامت بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE) في يناير 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، (بن حسين، 2015). فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 مايو 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) (بروش واخرون، 2012)، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ«خلايا ضمان الجودة» كلّفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

- **تنظيم وأدوار خلية ضمان الجودة: (وحدة ضمان الجودة بالكلية)**

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكّل من أعضاء يمثّلون مختلف المكونات والهيآت البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظّم عملها، والدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذيا، متابعة، وتقييما، وتكوينا، إعلام، وأتصالا) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، (بن حسين، 2015). وفيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:-

1- تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، والبحث، والعمل المؤسساتي.

2- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، ووضع التوقعات حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.

3- تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، والتكوين، البحث، والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وتقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية.

4- تضمن الاتصال الداخلي والخارجي، وتعمل على المشاركة في مختلف الفعاليات في مجال ضمان الجودة؛ وتنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني، (بوخلوة واخرون، 2016). كما ان التجربة تبنت المكونات التالية في التعليم العالي:

1- **جودة الاستاذ:** وجعلت ذلك يحتل المركز الاول من حيث الاهمية.

2- **جودة الطالب:** وجعلتة حجر الزاوية في العملية التعليمية.

3- **جودة خطة الدراسة** : تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة، من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني.

4- **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية.

5- **جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** لا شك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف على القائد والادارة الفاعلة للجامعة.

6- **جودة الكتاب التعليمي:** يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث المستمر له.

7- **جودة التمويل والإنفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية،

8- **جودة تقييم أعمال الطلبة:** إن التنويع في أدوات واساليب تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق الجودة وتطوير العملية التعليمية.

9- **جودة تقييم الأداء التعليمي:** يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب، والأستاذ، والبرامج التعليمية، وطرق ووسائل التدريس والتمويل...الخ...

– التجربة اليمنية في الجامعات الحكومية والاهلية

تم اختيار **جامعة صنعاء** تمثل التجربة في الجامعات الحكومية، **وجامعة أروى** من الجامعات الاهلية، وجميعها أعتمدت ادبيات مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بأن مجلس الاعتماد الاكاديمي هو الجهة الرسمية المسئولة عن شئون ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية بموجب القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م (القرار). فتأسس

مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم في اليمن عام 2009م وكانت من اولى أولوياته تنشيط الدورة الدموية في قطاع التعليم العالي في الجامعات الحكومية والخاصة على حدٍ سوى وذلك من خلال عقد العديد من ورش العمل لنخبة من الأكاديميين من مُعظم الجامعات اليمنية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية اليمنية وقد عادت بالنفع على المتدربين بل بعضهم أصبحوا مُدربين وخُبراء مُعتمدين لدى وزارة التعليم العالي في تقييم البرامج والاقسام والكليات والجامعات للحصول على تراخيص مزاولة مهنة او اعتماد اكاديمي (حيدر ، 2015)

أسس مجلس الاعتماد الاكاديمي إطار مؤاسسي لبناء إدارة نظام ضمان جودة فعال ومستدام كي تعمل على أساسه الكليات في الجامعات ويساعدها على انجاز برامجها ومهامها وتعمل علي نشر ثقافة الجودة وتضع وتنفذ اجراءات تحديث وثائق البرامج الاكاديمية وضمان انجاز دراسات التقويم الذاتي والتقدم للحصول على الاعتماد. فكان الاطار المؤسسي لمنظومة الجودة كالتالي

1. مجلس الاعتماد الاكاديمي (الجمهورية)
2. مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة (الجامعة)
3. وحدة ضمان الجودة (الكلية)
   a. لجنة ضمان الجودة (القسم)
   b. لجنة ضمان الجودة (البرنامج)

ومن ثم تدشن وحدة ضمان الجودة بالكلية أعمالها بالتعاون مع مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة وكذا مركز التطوير الاكاديمي لضمان الجودة بالجامعة، بدا بتنفيذ برنامج توعوى / تدريبي يهدف الى نشر ثقافة الجودة والتوعية بأهميتها بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية والاقسام والبرامج. وكان على الجامعات بحسب متطلبات المجلس البدا بالتقييم الذاتي وفق المعايير الخمسة التي نزلت بدليل المجلس للجامعات (وحدة ضمان الجودة) . بعد ان تكون تلك الوحدات قد نشئت في الكليات وبهيكل تنظيمي شامل للوحدة وتفرعاتها. (ورشة العمل الاولى، 5-أبريل 2014م كلية الهندسة – جامعة صنعاء)

- تجربة جامعة صنعاء (كلية الهندسة)

لم يبدا دور مجلس الاعتماد الاكاديمي الفاعل الا في 2013م وذلك لعدد من الاسباب واهمها الوضع السياسي والامني في اليمن، كان كلية الهندسة وعدد اخر من الكليات مثل كلية الطب ، والصيدلة وطب الاسنان قد شكلت وحدات جودة وبدات العمل. كُلية الهندسة بجامعة صنعاء كانت سباقة في مجال جودة التعليم وقد نَظمت أكثر من 30 ورشة عمل في هذا الخصوص لمن رغب من اعضاء هيئة التدريس من قبل استشاريين من مجلس الاعتماد الأكاديمي ومركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء. فعلى سبيل الذكر تم توصيف جميع مُقررات قسم الميكا ترونيكس بتمويل من البنك الدولي عام 2013م ومن ثم أُسست لجنة الجودة في الكلية عام 2013م وبدأت بممارسة مهامها في تطبيق معايير المستوى الأول بداية بمعاييرها الخمسة (رسالة المؤسسة التعليمية، بنية البرامج الاكاديمية، البنية التنظيمية والادارية، البنية المادية، الموارد المالية للبرامج) وقد اوشكت وحدة ضمان الجودة على استكمال التقييم الذاتي للكلية ببرامجها السبعة بنهاية 2016م حسب الخطة الاستراتيجية (التقرير النصف سنوى – وحدة الجودة، يوليو-

2014م) التى وضعت من قبل وحدة الجودة وذلك استناداً الى معيار المستوى الأول بداية الصادر من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بتاريخ – سبتمبر 2013م ، الا أن الظروف المادية والسياسية والامنية حالت دون استكمال الخطة بوقتها المحدد.

تجربة جامعة الملكة أروى

تعتبر جامعة أروى من اقدم موسسات التعليم الاهلي في اليمن، ولهذا تم الرجوع اليها لمعرفة تجربتها في تطبيق معايير الجودة، تأسست جامعة الملكة أروى في بداية العام الجامعي 1996/1995م من قبل مجموعة من المتخصصين التربويين بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الاعلى للجامعات رقم(1) لعام 1996م، بدات بثلاث كليات، هي كلية الاداب والعلوم الانسانية، كلية الهندسة وعلوم الحاسوب ، وكلية الحقوق وكتن ذلك بنفس عام التأسيس والان تزخر بخمس كليات حيث اضيفت كلية طب الاسنان والصيدلة في العام 2003/2002م والعديد من الاقسام العلمية الملحقةبها، الى جانب المراكز، والدراسات المتخصصة في حقول الدبلوم والدراسات العليا، فعلا اخذت الجامعة على عاتقها مهمه المساهمة في توفير الكوادر بتخصصاتها المختلفة في اليمن والدول العربية، وتطوير المجتمع العربي والانساني ، فى هذه المرحلة لديها برامج دراسية عددها (31) برنامج معترفا بها. (الدليل، 2009). وتطمح الى اضافه برامج جديده في الهندسة والفنون وغيرة.

خضعت جامعة الملكة أروى لقوانين وانظمة التعليم العالي كمثيلتها من الجامعات الحكومية والاهلية ، خاصة بعد انشاء مجلس الاعتماد الاكاديمي حيث قام المجلس بتعميم جميع ادبياته وقوالب التدريب والتأهيل في برامج الجودة ابتدا من العام 2013م، وفورا شرعت الجامعة اروي بأتباع التعليمات والتشريعات الجديدة بفاعلية وحرصت على ان تكون السباقة في ذلك فكان الاتي:

- تشكيل لجنة لمتابعه ودراسة التقييم الذاتي لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ، ثم قرار رئيس الجامعة رقم (56) لسنة 2013م بأنشاء هيكل خاص لاعمال الجودة في الجامعة تتبعه وحدات الجودة بالكليات. حيث باسس المجلس في 1-4-2013م ثم نشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة.
- قرار رئيس الجامعة رقم (26) لسنة 2015م بشأن أنشاء مركزضمان الجودة وتحديد مهامه ومسئولياته.
- قرار رئيس الجامعة رقم (27) لسنة 2015م بشأن أنشاء وحدات الجودة في الكليات، وتحديد مهامها ومشئولياتها.
- الهيكل التنظيمى للجنة العليا العمة لضمان الجودة بالجامعة يتكون من التالى:
  - اللجنة العامة لضمان الجودة
  - رئيس المجلس
  - مدير مركز ضمان الجودة ويضم تحت مسئولياته (وحدات الجودة بالكليات، الوحدات الفنية ، الشئون المالية والادارية)
  - أما الوحدات الفنية فتندرج تحتها (وحدة المتابعة والتنمية المستمرة ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، وحدة المناهج الدراسية)

وحسب مدير مركز أثنا مقابلتة ، يفيد ان المركز يقوم بالعديد من الانشطة ومنذو بداية تأسيسة ، فقد عقد العديد من الندوات وورش العمل في التثقيف والتوعية بالجودة ، كان اخرها في مارس 2018م، لجميع العاملين في الجامعة وخاصة اعضاء هيئة التدريس ودأبت

على متابعة كل جديد في الجودة، وتعمل على نشر ثقافة الجودة بصورة مستمرة، مركز ضمان الجودة هو همزة الوصل بين وزارة التعليم العالى والجامعة وكذا مجلس الاعتماد. حاليا جميع وحدات الجودة بالكليات تقوم بأعداد وثائق التقييم الذاتي ومتوقع ان ينجز خلال الاشهر القادمة.

من هذا نستخلص ان حال الجامعات الحكومية والخاصة لاتزال تعمل في اعداد تقرير التقييم الذاتي ولو بنسب متفاوتة ، قد نجد كلية في جامعة اهلية او فيجامعة حكومية انجزت التقرير والتوصيف ولكن لايوجد مؤشر بان الغالبية العظمي حتي استكملت اعمالها في أعداد تقرير التقييم الذاتي.

المحور الثاني :تحليل الدراسات والبحوث السابقة

الدراسات الاجنبية

أجريت العديد من الدراسات في إدارة الجودة ، وفي جامعات أمريكية وبريطانية عدة مثل نورث وست ،شفيلد، ولكن افضلها دراسة هيرتز Hirtz(2002) بعنوان (Effective management leadership for total quality) (ترجمته) (القيادة الفعالة لإدارة الجودة الشاملة) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،وقد اقتصرت الدراسة على الادارات الأكاديمية في جامعة ميسوري والحاصلة على جائزة الجودة عام 1995 ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانه للقيادة وأجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج االدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن كل نمط قيادي إلى أخر له علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشام

الدراسات العربية

عيسي ومصطفي (2012) اجريا دراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وتوصلت هذه الدراسة للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها إلى مجموعة من النتائج أهمها-:

- إن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في إطار الجودة الشاملة من وجهة نظر الأكاديميين بالجامعات الليبية كانت منخفضة، وهذا يدل على عدم الإلمام الكافي بمفهوم الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات بهذه الجامعات

- إن واقع تطبيق الأوضاع الأكاديمية بالجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين فيها يدل على عدم أجراء تغييرات جوهرية في الأوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات الليبية لكي تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها وتوصلت الى أن هناك بعض المجالات تحتاج إلى تغييرات جوهرية لكي تتفق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

- وتوصلت الى ان هناك عدم التنسيق بين مخرجات الجامعات الليبية واحتياجات سوق العمل، ومتطلبات التنمية الشامله وأن هناك ادله على أن الجامعات الليبية لازالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.، وعكست هذه الخلاصات الي توصيات.

- أجرى الموسوي (2003) دراسة بعنوان (تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في البحرين) توصل فيها إلى تطبيق المقياس في صورته النهائية على أفرادعينة الدراسة البالغ عددهم (60) عضو اً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين، وأوصى بالإفادة من هذا المقياس في تحديد مدى إمكانية تحقيق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- وأجرت طرابلسية (2003) دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة تشرين) ، وتوصلت فيها إلى أن قطاع التعليم العالي في سوريا يفتقر إلى المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد بينت النتائج عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأبعاد الخمسة التالية: القيادة الإدارية، الهياكل والنظم، التوجه بالعميل، التحسين المستمر، التجديد والإبداع.

منهجية البحث وأجراءاته.

هذا الجزء يركز على الاجراءات التي أتبعت للتأكد من مستوى تطبيق معايير الجودة، والتي تبدا في مستواها الاول بداية (المعايير الخمسة)، وهي البنية القانونية ورسالة المؤسسة واهدافها ، البنية الاكاديمية ، البنية التنظيمية ، البنية المادية لمنشاءات وخدماتها، البنية المالية – وللوصول الى نتائج حاسمة ودقيقة حيث تم إعداد الدراسة بأسلوب أحصائي دقيق للتأكد من واقع تطبيق متغيرات المعايير والاستدلال بأراء فئة محتكة ومختصة مباشرة بتلك الادارة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والاهلية اليمنية.

كما هدف الباحث الي استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الاقرب والانسب لتحقيق الدراسة الحالية، ويؤكد ذلك، (الاغاء1997) حيث يصف المنهج الوصفي "بأنه طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف الي تجهيز بيانات لاثبات فروض معينة تمهيدا للإجابة علي تساؤلات محددة – مسبقا – بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والاحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها زمن أجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة". (ألأغاء:1997)

العينة المستهدفة فى البحث وتحليل الاستبيان

استهدف هذا البحث فئة النخبة القائمه على أدارات الجودة وليس الافراد العادين لاعضاء هيئة التدريس والمهتمين بشئوون الجودة ولذا كانت العينة مركز وتلامس ذوى الاختصاص في الجامعات الحكومية والاهلية دون قصد جامعة بعينها، وكان المستهدفين العمداء رؤوساء الاقسام، رؤوساء وحدات الجودة أعضاء وحدات الجودة ومراكز تطوير التعليم بالجامعات، وتم تطبيق الاستبيان على عدد 53 مستهدف وكانت الاستجابة لعدد 48 حالة، وعدد 5 حالتين فقط لم تعيد الاستبيان ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة بحدود 90.67%. الجدول (1) يبين نسب العينة حسب التوزيع علي الجامعات، (45.8%) للجامعات الحكومية, وهي جامعة صنعاء، وجامعة ذمار، و (54.2%) للجامعات الاهلية، وهي جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى ، ثم جامعة العلوم الحديثة.

جدول (1) توزيع العينة بين الجامعات

الجامعة	التكرار	النسبة %	ملاحظات
حكومية	22	45.8	جامعة صنعاء ، جامعة ذمـار.
أهليـة	26	54.2	جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى ، جامعة العلوم الحديثة.
المجموع	48	%100	

الجدول رقم (2) يبين نوع العينة المستجوبة، من حيث المسمي الوظيفي، وزعت علي فئة ذات علاقة قوية بواقع أدارة الجودة، وأن (20.83%) عميد ، (35.42%) من المسمي الوظيفي لرئيس قسم، و(31.25%) من المسمي الوظيفي رئيس وحدة جودة أو عضو وحدة جودة، و (12.5%) من المسمي الوظيفي عضو مركز تطوير أعتماد أكاديمي.

جدول (2) المسمي الوظيفي للعينة المستهدفة

المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة %	ملاحظات
عميـد	10	20.83	
رئيس قسـم	17	35.52	
رئيس وحدة جودة / عضوء وحدة جودة.	11	22.92	
أعضاء مركز تطوير أكاديمي (على مستوى الجامعة)	10	20.83	
المجموع	48	%100	

والجدول (3) يبين سنوات الخدمة للعينة المستجابة، حيث وجد ان (25%) كانت خدمتهم اقل من 5 سنوات، و (33.3%) لديهم خدمة تتراوح بين 6- 10 سنوات، ح و(41.7%) لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات، حيث يتضح أن النسبة الأكبر للفئة الاخيرة.

جدول (3) سنوات الخبرة خدمة في مجال التعليم العالي للعينة المستهدفة

سنوات الخبرة (الخدمة)	التكرار	النسبة %	ملاحظات
أقل من 5 سـنوات	12	25	
من 6 – 10 سـنوات	16	33.3	
فوق 10 سـنوات	20	41.7	
المجموع	48	%100	

أداة الدراسة البحثية

في هذه البحث أعتمد الباحثان استخدام الاداة الفاعلة مستعينين بالادب التربوي والدراسات السابقة لقياس مدى تحقق معايير الجودة من خلال معايير الاعتماد الاكاديمي في الجامعات اليمنية "الحكومية والاهلية" وذلك بوضع استبيان موزع علي (5) محاور رئيسية. (أربعة محاور معايير التقييم الذاتي "بدايه" والخامس خدمة المجتمع كماشر الى الاداء للجامعات) (البنية القانونية والتشريعية، بنية البرامج الآكاديمية والهيئة التدريسية، البنية التنظيمية والادارية، البنية المادية للمؤسسة التعليمية، و خدمة المجتمع وضعت بدلا عن البنية المالية، و اشتملت على (71) فقرة موزعة علي المحاور الخمسة .ووضعت جميع عبارات الاستبيان بصورة ايجابية وتم استخدام "سلم ليكارت الخماسي لوزن وتقدير الاهمية وهي كالتالي:

1. القيمة الرقمية (5) تعني لاستجابة بدرجة مرتفعة جدًا.

2. القيمة الرقمية (4) تعني لاستجابة بدرجة مرتفعة

3. القيمة الرقمية (3) تعني لاستجابة بدرجة متوسطة.

4. القيمة الرقمية (2) تعني لاستجابة بدرجة منخفظة.

5. القيمة الرقمية (1) تعني لاستجابة بدرجة منخفظة جدًا.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة البحث، اعتمد الباحثان على صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان بصورته الاولية على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بالإدارة التربوية المجلس الاعلى للاعتماد الاكاديمي ، أساتذه من مركز التطوير الاكاديمي بجامعة صنعآء ، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن الاستبيان، وقد بلغ عددهم (6) محكمين، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين على أداة الدراسة حوالي 93 %. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث البناء واللغة، وصياغة جميع الفقرات بصورة ايجابية، وفصل بعض الفقرات عن بعض، وبناءً على ما تقدم تم اعتماد الاستبيان "للمعايير الاربعة" اضافة الى محور الخدمة المجتمعية بدلا عن البنية المالية.

ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحثين معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية وفق معادلة كرونباخ ألفا (0.93)، وهي قيمة عالية جدًا أما النتائج فان مقياس الحكم على الفقرات والمحاور هو المتوسط الذي حصلت عليه الفقرة او المحور وقد تم توزيع المتوسطات لهذا العرض عاى النحو الآتي:

من 1- 1.79 تأتي بمعني منخفض جدا ، من 1.80 – 2.59 تأتي بمعنى منخفض ، من 2.60 – 3.39 متوسط ، من 3.40 – 4.19 مرتفع ، من 4.20 – 5 مرتفع جدا.

المعالجات الاحصائية

المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة ، قام الباحثان بأستخدام البرنامج الأحصائي (حزمة SPSS) – للتحليل في العلوم الاجتماعية والتي استخدم منها الاساليب الاحصائية التالية:-

1- النسبة المئوية والتكرارات في المسمى الوظيفي.

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقدير اللفظي.

3- أختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق في الاستجابات وفق متغير الجامعة (حكومية – أهلية) وكذلك متغير الملكية (أيجار – ملك).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المحاور الخمسة التي هي مشكلة البحث والتي تمت صياغتها بالمقدمه على شكل فرضيات وليس أسئلة منفردة كونها بالواقع العملي تجيب على واقع تطبيق معايير الاعتماد، وفي النتائج تمت مناقشة المتغييرات في كل معيار واستخلاص النتائج لاثبات أو نفي الفرضيات العامه، اثم الفرضيات فرعية تحتوي علي المحاور الخمسة ((أنظر فرضيات البحث ((1،2،3)

- **تحليل فقرات المجال الاول: المتعلق بواقع تطبيق المحور الاول: البنية القانونية والتشريعية للجامعة**

الجدول (4) يبين المؤشرات الاحصائية لعبارات بالمعيار الاول: البنية القانونية والتشريعية، حيث تشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات (3.59) وبأنحراف معياري (.0.80) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة مرتفع. يتضح أن الفقرات الخاصة بامتلاك المؤسسة استراتيجية لتحقيق جودة تهيئها للحصول علي الاعتماد الاكاديمي، ولدى المؤسسة استراتيجية تعليم وتعلم مدروسة وكذلك لديها وحدة ضمان جودة فاعلة وكان فى المستوى المتوسط (3.4) والانحراف المعياري (0.94) و(0.96) ويقع عند المستوي متوسط، بمعني ان هناك ضعف، أو ان ليس هناك شيء واضح يفيد بالرد بأيجابا عند وجود الاستراتيجية ودور وحدة ضمان الجودة فى المؤسسة. وعند التساؤل حول مخرجات التعلم الفقرة 7، فأن المتوسط (3.33) وانحراف معياري (1.07) ويعني ذلك أن هناك حالة لم يتمكن أفراد العينة من اثبات فاعليتها وأنها غير واضحة فى هذا المعيار. من هذه النتائج نستطيع القول: أن واقع تطبيق معايير الجودة فى المحور الاول لا يعاني من ضعف فى التطبيق لدى مؤسسات التعليم العالي اليمنية. .

الجدول (4) واقع تطبيق المحور الأول من المعيار الاول بدايه : البنية القانونية والتشريعية

#	*الفقـــرات*	*المتوسط*	*الانحراف المعياري*	*التقدير اللفظي*
1-	للمؤسسة التعليمية روية ورسالة وأهداف	3.9	.89	مرتفع
2-	تمتلك المؤسسة استراتيجية لتحقيق الجودة تهيئتا للحصول على الاعتماد الأكاديمي	3.5	.94	مرتفع
3-	لدى المؤسسة استراتيجية تعليم وتعلم مدروسة؟	3.5	.97	مرتفع
4-	لدى المؤسسة وحدة ضمان جودة فاعلة؟	3.4	1.00	مرتفع
5-	لدى المؤسسة تعاون مع مركز الاعتماد الاكاديمي والمجلس الاعلىء	3.9	.84	مرتفع
6-	تمتلك المؤسسة أهداف واضحة ومحددة.	3.8	.97	مرتفع
7-	للمؤسسة مخرجات تعلم مقصودة تأخذ في اعتبارها المهارات الأربع (المعرفة والفهم، الذهنية، العملية، الانتقالية لبرامجها)	3.33	1.07	متوسط
	متوسط المعيار	3.59	.80	مرتفع

- **تحليل فقرات المجال الثاني: المتعلق بتطبيق المحور الثاني: بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريسية**

الجدول (5) يبين المؤشرات الاحصائية لفقرات (المعيار) الخاص: بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريسية، تشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات (3.26) وبأنحراف معياري قدرة (.0.72) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، ، واذا نظرنا للجدول فان هناك مؤشرات على عدد (9) فقرات بمستوى مرتفع وعدد (11) فى المستوى المتوسط ، بينما كانت الفقرة رقم (8) فى المستوى

المنخفض، بهذه الموشرات نستطيع تحديد التحديات أو المعوقات التي يجب ان تقف الجامعات والجهات المسئولة على تطوير التعليم وتطبيق معايير الجودة ورفع مستوى الاداء الاكاديمي من خلال بنية البرامج الاكاديمية وهيئة التدريس.

جدول (5) واقع تطبيق المحور الثاني من بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريسية

#	*الفقـــرات*	*المتوسط*	*الانحراف المعياري*	*التقدير اللفظي*
-1	تتمتع المؤسسة ببرامج مختلفة ومتخصصة	4.00	.825	مرتفع
-2	للبرامج خطط محدثة وملائمة ومتوائمة مع المخرجات المرجوة	3.42	.846	مرتفع
-3	المؤسسة تقوم بتقييم برامجها – وتخطيط لما تريد من الطالب ان يعرف	3.23	1.036	متوسط
-4	المؤسسة التعليمية بدأت بتوصيف المقررات	3.52	.899	مرتفع
-5	تتلائم نسبة أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة مع عدد الطلاب.	3.42	1.235	مرتفع
-6	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة بالكفاءة الأكاديمية	3.94	.998	مرتفع
-7	يستخدم أعضاء هيئة التدريس الوسائل التعليمية في التدريس	3.77	.905	مرتفع
-8	توفر المؤسسة الحوافر والمكافآت الكافية لأعضاء هيئة التدريس.	2.48	1.129	منخفض
-9	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بأنظمة وقوانين المؤسسة	3.48	1.072	مرتفع
-10	يمتلك أعضاء هيئة التدريس المعرفة الكافية بالجودة ومعايير الاعتماد الاكاديمي .	3.13	1.003	متوسط
-11	يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع إدارة القسم والكلية.	3.63	.914	مرتفع
-12	تعمل قيادة الجامعة (المؤسسة) على خلق روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس	3.15	1.148	متوسط
-13	توفر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.63	1.084	مرتفع
-14	تعقد ورش عمل ومؤتمرات علمية في المؤسسة التعليمية	2.88	1.214	متوسط
-15	لدى المؤسسة التعليمية كادر تعليمي متخصص	3.33	1.374	متوسط
-16	المؤسسة التعليمية لديها مكتبة حديثة	3.23	1.096	متوسط
-17	تتوفر إدارة مختصة للتدريب في المؤسسة	2.69	1.188	متوسط
-18	توجد معايير تقييم متعددة للكادر التعليمي في المؤسسة	2.85	1.203	متوسط
-19	توجد مجلة علمية متخصصة في المؤسسة	2.69	1.257	متوسط
-20	يوجد لدى المؤسسة طرق تقييم للتعليم والتعلم	2.85	1.304	متوسط
	متوسط المعيار	**3.265**	**.725**	**متوسط**

- **تحليل فقرات المجال الثالث: المتعلق بواقع تطبيق المحور الثالث: البنية التنظيميه والادارية**

الجدول (6) يبين المؤشرات الاحصائية لعبارات (المعيار) الخاص: بالبنية التنظيميه والادارية، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات (3.06) وبأنحراف معياري قدرة (.0.62) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، تظهر النتائج لهذا الجدول ان عدد من عبارات المعيار منخفضة مثل الفقرات رقم (6) و(8) و(10)، والذي يوشر الى الاداء الضعيف فيها من قبل المؤسسات، بحسب النتائج الظاهرة، والتي تقريبا فيها الفقرات تتحدث عن التدريب والتأهيل المستمر للكادر الاداري. وعند الاجابة علي الفقرة رقم (12)

أظهرت النتائج علي وجود درجة عالية من المركزية في أتخاذ القرارت في الجامعات. والتى تعد من معوقات تطبيق إدارة الجودة كما نحتاج الي معرفة الفرق بين الجامعات الحكومية والاهلية فى هذا الجانب، الا أن الجدول يظهر الضعف في ادارة الجودة لدى المؤسسات لهذا المعيار.

حدول (6) واقع تطبيق المحور الثالث البنية التنظيمية الادارية

#	الفقـــرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
-1	تأهيل الكادر الإداري في المؤسسة	2.65	1.021	متوسط
-2	احترام اللوائح والقوانين في المؤسسة التعليمية	3.52	.945	مرتفع
-3	الشفافية والنزاهة عند التوظيف.	3.27	1.106	متوسط
-4	وجود الثقة بين الاداريين	3.31	1.133	متوسط
-5	احترام الادارين للسلم الاداري في العمل	3.60	.940	مرتفع
-6	تقوم أدارة الجامعة بتدريب الاداريين علي تحديد المشاكل ومن ثم حلها.	2.52	1.052	منخفض
-7	أهمال أدارة الجامعة لشكاوي ومقترحات الاداريين	3.10	.881	متوسط
-8	تشجع أدارة الجامعة للاداريين علي المشاركة بالندوات والمؤتمرات العلمية.	2.42	1.007	منخفض
-9	تضخم عدد الاداريين بالنسبة للمهام المؤكلة اليهم	2.81	1.024	متوسط
10	تعمل أدارة الجامعة علي تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.	2.40	1.067	منخفض
-11	العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين.	3.17	1.136	متوسط
-12	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاد القرارات في الجامعة	3.94	1.174	مرتفع
	متوسط المعيار	**3.06**	**.616**	**متوسط**

- **تحليل فقرات المجال الرابع: المتعلق بواقع تطبيق المحور الرابع: البنية المادية للمؤسسة:**

الجدول (7) يبين المؤشرات الاحصائية لعبارات المعيار الخاص البنية المادية للمؤسسة التعليمية (المنشأت الجامعية)، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات = (3.04) وبأنحراف معياري قدرة (0.71) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، فى هذا المعيار كانت معطيات الفقرات المستوى متوسط وقليل منها فى المستوى مرتفع ، وتوجد فقرتان تشير الى انها منخفضة مما يظهر المستوى المتدني لخدمات الانترنت وخدمات الوحدة الصحية ، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية (الجامعات) تجاوز هذا الضعف والعمل على رفع مستوى الاداء الاداري والاكاديمي لهذا المعيار وبقية المعايير.

جدول رقم (7): تحديات تتعلق بالمعيار الرابع: البنية المادية للمؤسسة التعليمية (بالمنشاءات الجامعية)

#	الفقـــرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
-1	عوامل الامن والسلامة في المباني	2.92	1.028	متوسط
-2	مراعاة شروط السلامة والاجراءات المتبعة في حالة الطواري.	2.83	1.099	متوسط
-3	لدى الجامعة ساحات كافية للطلاب.	3.10	1.13	متوسط

4-	أزدحام قاعات الدراسة بالطلاب	3.15	.922	متوسط
5-	الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.	3.00	1.031	متوسط
6-	مستوى الخدمات المقدمة من الكافتيريا والنسخ والتصوير.	2.94	.909	متوسط
7-	أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلاب والعاملين	3.40	1.125	مرتفع
8-	التهوية والاضاءة كافية في القاعات الدراسية.	3.75	1.042	مرتفع
9-	تتوفر في المؤسسة مقرات انشطة ثقافية ورياضية	2.67	1.226	متوسط
10-	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء	3.15	.825	متوسط
11	تتوفر المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية و العملية	3.29	1.202	متوسط
12	تتوفر مختبرات الحاسوب بالشكل الملائم لكل برنامج	3.44	1.109	مرتفع
13	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.	3.19	1.363	متوسط
14	الطاقة الكهربائية متوفرة اثنا فترة التدريس بالقدر الكافي.	3.40	1.125	مرتفع
15	خدمة الحاسوب متوفرة وفي متناول الجميع	3.00	1.203	متوسط
16	تتوفر خدمة الانترنت	2.44	1.319	منخفض
17	توجد وحدة صحية في المؤسسة التعليمية	2.48	1.458	منخفض
18	يتوفر في الجامعة خدمات البوفية	2.83	1.098	متوسط
19	يتوفر للجامعة خدمات المواقف للاعضاء هيئة التدريس والطلاب	2.81	1.539	متوسط
	متوسط المعيار	**3.04**	**.705**	**متوسط**

- **تحليل فقرات المجال الخامس: واقع تطبيق المحور الخامسالمتعلق بالخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل**

الجدول (8) يبين المؤشرات الاحصائية لعبارات المحور الخاص: بمتطلبات الخدمة المجتمعية، ومتطلبات سوق العمل، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات = (2.63) وبأنحراف معياري قدرة (.0.81)، ويقع عند مستوي الموافقة بدرجة متوسطة، ألا أنه متوسط يقرب الى مستوى المنخفض فى ضوء قيمة المتوسط والانحراف المعياري، حيث أن المتوسط أقرب الى المستوى المنخفض والانحراف مرتفعا. ومن الفقرات ظهرت فقرة رقم (5) التي تعني "هل التجاذبات السياسية تؤثر علي تطبيق أدارة الجودة فكان متوسطها بمستوى مرتفع، اي أنها تؤثر سلبا وتعيق تطبيق ادارة الجودة، وبهذا تعتبر معوقا أو ضعفا. والموشر هنا أكبر الي السلبية وقلة تحقق فقرات وان الوضع غير مطمئن حيث أن أكثر من (50%) من الاستجابات ظهرت بين منخفضة ومنخفضة جدا، (والتي ظهرت مرتفع فهي غير واضحة كانت تشير الي الوضع السلبي، ومن هذة النتائج نستنتج أن هناك أشكالية تستحق الاهتمام للوقوف أمام أى المعوقات لتطبيق أدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكون الخدمة المجتمعية ومتطلبات السوق من ألعناصر المهمة في أدارة الجودة ووجود أرتباط قوي بين مخرجات الجامعات ومتطلبات السوق المحلية والاقليمية.

جدول (8) واقع التطبيق المتعلق بالخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل

#	*الفقـــرات*	*المتوسط*	*الانحراف*	*التقدير*

			المعياري	اللفظي
-1	ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع	2.98	1.021	متوسط
-2	التنسيق بين قطاعات المجتمع بتقديم خدمات التأهيل والتدريب.	2.568	1.050	منخفض
-3	استثمار أمكانات سوق العمل في تنفيد انشطة التدريب في برامجها	2.46	.9440	منخفض
-4	التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة.	2.50	1.031	منخفض
-5	التجاذبات السياسية في المجتمع تنعكس على تطبيق أدارة الجودة في الجامعة	3.77	1.276	مرتفع
-6	يوجد تواصل قوي بين المجتمع المحلي والجامعة (المؤسسة)	2.42	1.0886	منخفض
-7	مشاركة الاساتذة في أنشطة مؤسسات المجتمع المختلفة.	2.67	1.155	متوسط
-8	الاهتمام بتزويد مؤسسات المجتمع بالخبرات اللازمة.	3.02	.999	متوسط
9	مساهمة الجامعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع	2.75	1.313	متوسط
-10	مخرجات التعلم تخدم سوق العمل	2.94	1.192	متوسط
11	استثمار الجامعة لوسائل الاعلام المتعددة لتنوير المجتمع بدور ورسالة الجامعة.	2.46	1.129	منخفض
12	تتواصل المؤسسة التعليمية مع خريجيها وتتابع أدائهم بعد التخرج لمعرفة رضى المجتمع منهم.	1.80	1.090	منخفض
13	توجد إدارة لخدمة المجتمع في الجامعة (المؤسسة)	1.90	1.057	منخفض
	متوسط المعيار	**2.63**	**.811**	**متوسط**

الجدول (9) هو خلاصة نتائج الجداول لمتوسط المعايير الخمسة، والذي يظهر أن النتيجة الاجمالية للمقياس كانت (متوسطة)، وقد سبق الاشارة اليها في مقدمة الخلاصة والتحليل.

جدول (9) النتيجة العامة لمحتوي المعايير يبين التقدير المتوسط للمعايير

المعيار	*محتوي المجال*	*المتوسط الحسابي*	*الانحراف المعياري*	*التقدير اللفظي*
الاول	معوقات تتعلق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها ومخرجات التعلم	3.59	.802	مرتفع
الثاني	معوقات تتعلق بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريسية	3.27	.725	متوسط
الثالث	معوقات تتعلق البنية التنظيمية الادارية	3.06	.616	متوسط
الرابع	معوقات تتعلق البنية المادية للمؤسسة التعليمية	3.04	.706	متوسط
الخامس	معوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل.	2.63	.811	متوسط
	التقدير المتوسط للمعايير	**3.09**	**. 621**	**متوسط**

- **في متغير الجامعة (حكومية – أهلية)**

كان للباحث اهتمام بحقيقة الفروق وما إذا كانت ذات دلالة بين الجامعات الحكومية والاهلية، والجدول رقم (10) يبين أن في هذا المتغير أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المعيار الرابع، وكذا في معيار خدمة المجتمع ومتطبات سوق العمل ولصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق في بقية المحاور. وبهذا نستنتج ان الجامعات الحكومية بأن هناك ايجابية اكبر في واقع حال البنية المادية (المنشاءات)، وان هناك دور اكثر فاعلية من الاهلية في مجال خدمة المجتمع.

جدول رقم (10) نتائج اختبار "ت" "لمعرفة الفروق في استجابات العينة المستجوبه

وفقاً لمتغير الجامعة (حكومية–اهلية)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
المعيار الأول	حكومية	22	3.7987	.83376	.520	غير دالة
	اهلية	26	3.4121	.74322	(.096)	
المعيار الثاني	حكومية	22	3.4318	.72400	.012	غير دالة
	اهلية	26	3.1231	.70940	(.143)	
المعيار الثالث	حكومية	22	3.0909	.63042	.647	غير دالة
	اهلية	26	3.0321	.61512	(.745)	
المعيار الرابع	حكومية	22	3.2632	.71152	.671	دالة
	اهلية	26	2.8522	.65568	(.04)	
خدمة المجتمع	حكومية	22	2.8916	.82017	.478	دالة
	اهلية	26	2.4112	.75021	(.04)	
الاستبيان ككل	حكومية	26	3.2663	.62229	125.	غير دالة
	اهلية	22	2.9334	.58840	(.06)	

قيمة "ت" الجدولية = 1.98 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية 46

- **في متغير نوع ملكية المباني**

في الجدول (11) أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير ملكية المبنى للجامعة سواء على المحاور أو على الاستبيان ككل، ومنها نستنتج ان جودة الآدارة في الجامعة لاترتبط بالايجار أو التملك، ولكن بكيفية تحقيق الأهداف المرسومة وبالطرق المناسبة، وان هناك إمكانية لتطبيق معيار الجودة، سواء كانت المباني مؤجرة أوتعود ملكيتها للجامعة.

جدول (11) نتائج اختبار "ت" "لمعرفة الفروق في استجابات العينة المستهدفة، وفقاً لمتغير نوع الملكية (ملك–ايجار)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة " ت	مستوى الدلالة
المعيار الأول	حكومية	21	3.6939	.76836	.244	غير دالة
	اهلية	27	3.5079	.83142	(.431)	
المعيار الثاني	حكومية	21	3.4500	.75680	.427	غير دالة
	اهلية	27	3.1204	.67898	(.119)	
المعيار الثالث	حكومية	21	3.0119	.52260	.002	غير دالة
	اهلية	27	3.0957	.68785	(.645)	
المعيار الرابع	حكومية	21	3.2155	.64630	.134	غير دالة
	اهلية	27	2.9045	.73104	(.131)	

خدمة المجتمع	حكومية	**21**	2.7839	.69598	.374	غير دالة
	اهلية	**27**	2.5128	.88558	(.255)	
الاستبيان ككل	حكومية	**21**	3.2153	.55957		
	اهلية	27	2.9854	.65697	.244	غير دالة
الاستبيان ككل	حكومية	21	3.92	.76836	(.206)	

قيمة "ت" الجدولية = 1.98 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية 46

الخلاصـــــة والنتـــائج

خلصت الدراسة من خلال التحليل الى نتائج تجيب على التساولات والفرضيات التي وضعت في مقدمة هذه الدراسة، وفى ضوء المحاور الخمسة من المعيار الاول (بداية) لمعايير الاعتماد تحت العناوين الرئيسة الواردة ضمن التساولات والفرضيات الثلاثة، وهي كا الاتي:

التحديات أمام تطبيق معايير الجودة بشكلها العام.

الفرضية الاولى: توجد معوقات وتحديات شاملة أمام تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي في المستوى بداية عند الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية، حيث كانت نتيجة التحليل الاحصائي بأتجاه اثبات الفرضية، ويمكن وصف ذلك بالاتي:

- نتائج التحليل في الجدول (9) تشير الي النتيجة بأن جميع المتغيرات عند **التقدير متوسط** حيث جاء الاستبيان ككل متوسطة = (3.036) وانحراف معياري (06456) وفقط عند المحور الاول أظهرت النتائج مرتفعة على ان للجامعات روية ورسالة واستراتيجية بقدر كبير ولكنها نظرية، بينما بقية اجمالي متوسطات المحاور هي في المستوى المتوسط بمعني أن هناك الكثير من الضعف.
- النتائج تشير الى ان حالة الجامعات تحتاج الي رفع مستوى أدائها للوصول الي مراحل تتجاوز الضعف و ترفع مستواها.. واكثرها ضعفا هو المحور الخامس والمتعلق بخدمة المجتمع والذى يعتبر موشر غير مباشر ولكنه مرجعية عند وضع معايير الجودة وتحقيق متطلبات سوق العمل فان قيمة المتوسط الحسابي أقرب الي منخفض انظر جدول (9) وهذا يشير الي ان المبحوثين افادو بان المعيار بفقراته لم يكن محقق في الجامعة التي استهدفت.
- معظم نتائج التحليل وردود المبحوثين كانت بمستوى متوسط، بمعني أن هناك كثير من الجوانب المتعلقة بتحقيق جودة تتطلب التوفير أو التحسين أو الايجاد.
- أنظر الجدول (9) كمجمل نتائج البحث كمؤشرات ودلالات يقاس عليها ,واقع تطبيق أول مستوى من المعايير. والجداول من (4) حتي (11) تبين مواقع الضعف والقوة والتي بدورها تجيب على تساؤلات وتنفي الفرضية وتؤكد ان هناك واقع فيه تحديات قائمة أمام تحقيق جودة وضعف في تطبيق محاور المستوى بدايه من معايير الاعتماد الاكاديمي.

واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية:

الفرضية الثانية: تدعي أن واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية ضعيف، نستخلص من نتائج البحث ما يثبت ذلك أو عكسه في واقع حال تطبيق ضمان الجودة بالارقام بعد التحليل، وكانت النتائج يالاتي:.

- بالنسبة للمحور الاول الذي ظهر فية ثلاثة من المتغيرات التي وردت في البحث وكانت نتائجها **بالمتوسط** (انظر جدول (4)) وهي:استراتيجية تحقيق الجودة، واستراتيجية التعليم والتعلم، وكيان وحدة ضمان الجودة الفاعلة، أما الجوانب المتعلقة بالرسالة والاهداف وهي جميعها نظري ولم يعمل بها، ظهرت مرتفع، لكن غياب وحدات الجودة الفاعلة تجعل واقع تطبيق معايير ضمان الجودة ضعيف.
- حصول المتغير "لدي المؤسسة أستراتيجية تعليم وتعلم" على متوسط فهذا يدل على ان الاجابة حول الاستراتيجية غير واضحة.
- بالنسبة للمحور الثاني فى المعيار، والمتعلق بالبنية الاكاديميه، فكانت نتائج التحليل (متوسط) انظر جدول (5)، وان معظم الفقرات فيه أما متوسط أو ضعيف وقليل فيه المرتفع والذي يعني ان الاجابة على تساولات المعيار ضعيفة، وبهذا يؤكد الفرضية التي تدعي بوجد ضعف في وقع أدارة الجودة في تطبيق المعايير لتحقيق بنية أكاديمية مجودة وفاعلة.
- بالنسبة للمحور الثالث من المعيار المتعلق بالبنية التنظيمية والاداريه فأن فقرات اللاستبيان كانت نتائجها، ثمان (8) من أجمالى اثني عشر (12) فقرة في جدول رقم (6) متوسط ومنخفض، والمعيار بكامل فقراته، ظهر انه متوسط، وبهذه النتائج اشارة الى قصور في تطبيق أدارة الجودة ومطلوب تجاوزه.
- أظهرت نتائج التحليل بما يخص المعيار الرابع، البنية المادية للمؤسسة وفي معدلها العام للفقرات (3.04) وبأنحراف معياري قدرة (0.71) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، انظر الجدول (7) وهذا يشير الى ضعف في أدارة الجودة وادراك دورها الفاعل في تطبيق المعايير.
- في تحليل فقرات المعيار الخامس الخاص بما يتعلق بمتطلبات الخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، فان النتائج تشير الى ضعف حيث ان مستوى الموافقة يقع بدرجة متوسطة ويقترب من المستوى المنخفض، انظر الجدول (8) وفقراته كاملة تؤكد حالة القصور في ردود المستجوبين، وتحتاج الي تحسين الاداء في واقع تطبيق الجودة عند مختلف الجامعات الحكومية والاهلية.

واقع الادارة التنظيمية لمعايير الجودة – مواقع الضعف والقوة – في الجامعات الحكومية والاهلية

خلصت النتائج بجدول رقم (9) فى المحاور من الثاني الي الخامس في المعيار بمختلف المتغييرات الذي يحتويها ان المبحوثين لم يستطيعون الاجابة علي معظمها بأكثر من وضع **متوسط** وهذا يشير الي ان جميها يتخللها ضعف في الادارة التنظيمية ابتداء من البنية الاكاديمية، البنية التنظيمية والادارية، البنية المادية، وختاما الخدمة المجتمعية وتحقيق متطلبات سوق العمل، انظر الجداول من 4-11 . وفي نظرة فاحصة لنتائج الاستبيان فان الدلالة متوسط لاتعني تأكيد الضعف بقوة ولكن تشير الي ان الواقع غير دقيق في أعطاء الحكم وان

هناك بعض القصور والمحتاج الي تحسين وتطوير. ولكن يوجد ضعف بوضوح (حيث سجلت النتائج منخفض أو منخفض جدا) في مواقع محددة اكثر من غيرها، وسنحدد ذلك بما يخص كل معيار أو محور على حده:

- بما يخص المحور الاول: البنية القانونية، رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها ومخرجاتها، كانت النتائج تقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لفقرة لدى المؤسسة وحدة ضمان جودة فاعلة، وكذلك عدم امتلاك استراتيجية للحصول على الاعتماد الاكاديمي. وهذا يشير ان واقع الادارة التنظيمية تكون وضع يحتاج الى رفع مستوى الكيان "وحدات ضمان الجودة" في المؤسسة (الجامعة). (انظر الجدول 4).
- بما يخص المحاور من الثاني وحتي الخامس في المعيار أظهرت نتائج التحليل أن العديد من الفقرات تقع عند مستوى الموافقة بدرجة **متوسطة أو ضعيف**، مما يعزز ضرورة تحسين الوضع في تحسين الادارة التنظيمية لما يرفع من مستوي أدارة الجودة وبالتالى يرتفع مستوى تطبيق أدارة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد نفسها، وسنورد مواقع الضعف التي ظهرت من نتائج الدراسة، انظر الجداول من (5 – 11).
  - ضعف توفير الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات يعيق نشر ثقافة الجودة وتعتبر أضعاف الادارة التنظيمية للجودة.
  - ضعف في وجود تواصل قوى بين المجتمع المحلي والجامعات.
  - ضعف في مخرجات التعليم وملائمتها لخدمة المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
  - التجاذبات السياسية في المجتمع تعيق أو تكون تحديات كبيرة في وقع التنظيم الادارى فى أدارة الجودة في الجامعات.
  - ضعف التواصل بين الجامعات وخريجيها وعدم متابعة أدائهم لايساعد التطوير والتحسين .
  - ضعف في استثمار الجامعات لوسائل الاعلام المتعددة لتنوير المجتمع بدور رسالة الجامعة.
  - وجود درجة عالية من المركزية في أتخاذ القرارات في الجامعات ينعكس على واقع الادارة التنظيمية للجودة.
  - ندرة توفير الحوافز والمكافاءت لاعضاء هيئة التدريس.

التوصيـــــات:

توصل هذا البحث الي ادراك وفهم مختلف المسائل المتعلقة بواقع تطبيق معايير الجودة وتحقيق الاعتماد الاكاديمي، وكون الوصول الي إعتماد اكاديمي نهائي يمر عبر اربع مراحل أولها **بداية** ، اساس ، انجاز ثم تميز، وما ناقشة هذا البحث فقط مستوي"بداية" والتي كنا نعلم ان الغالبية العظمي من الجامعات مازالت لم تحقق هذا المستوى، والتي يعتبر هو تأسيس وليس شرط للآعتماد، من هنا تبين لنا أن هناك قصور في مفهوم الجودة وان واقع تطبيق معايير الجودة فيها يشكل معوق وتحدي وبحسب نتائج تحليل البحث وخلاصته توصى بالتالي:

أولا: حول واقع معوقات وتحديات تطبيق معايير الجودة بشكلها العام:

1- ان تقوم الجامعات بوضع استراتيجيات شاملة لكيانها ودورها الداخلي والخارجي ودور وحدات الجودة فيها.

2- تبني فكرة اعداد الخريجين علي اساس متطلبات مخرجات البرامج الاكاديمية وان تكون العملية التعليمية بالتعليم والتعلم.

3- تبني فلسفة الجودة ونشر ثقافتها علي نطاق واسع في مختلف مؤسسات التعليم العالي من خلال استراتيجاتها.

4- تطوير وتغيير دور أعضاء هيئة التدريس من خلال رفع مستواهم المعرفي و الفهم العميق لمعني الجودة الشاملة ومتطلباتها.

ثانيا: واقع تطبيق معاييرضمان الجودة في الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية:

فى هذ الجانب توصي الدراسة بالاتي:

1- وضع استراتيجية تشمل رفع مستوى وحدات الجودة الحالية لتصبح كيانات فاعلة من خلال الدعم المادي والتنظيمي والثقافي ليتم من خلالها معالجات القصور الحالي وان يكون لها دور في التقويم للواقع الضعيف.

2- يوصي البحث رفع مستوى الضعف في البنية الاكاديمية من خلال نشر ثقافة الجودة والتقييم الايجابي للكوادر الاكاديمية، ورفع مستوي الاداء الاكاديمي من خلال الدورات والمشاركات في المؤتمرات، وتعتبرها فلسفة تنافسية وعملياتها تركز علي تحقيق تعليم عالي حديث لتحقيق الافضل، فية رضاء الزبون والطالب.

3- رفع مستوى الاداء أداريا وبناء تنظيمات أكاديمية، وأدارية تناسب وتلائم متطلبات معايير الجودة لتحقيق أدارة بمعايير الجودة في المؤسسات التعليمية في التعليم العالي.

4- رفع مستوى البنية المادية للمؤسسات التعليمية والاستفادة من تجارب جامعات الدول المتقدمة التي طبقت معايير الجودة. ووضع خطط تؤادى الي تطبيق معايير الجودة. .

5- وضع آلية في واقع التطبيق تساعد على رفع مستوي الارتباط بالمجتمع بقوة وفاعلية وان يكون للمكونات المجتمعية مشاركة في مناقشة البرامج الاكاديمية للوصول لتحقيق متطلبات سوق العمل.

ثالثا: واقع الادارة التنظيمية لمعايير الجودة – مواقع الضعف والقوة – في الجامعات الحكومية والاهلية

هذا الجانب يعتبر ضمن تطبيق معايير الجودة وهو يعني واقع تطبيق أفضل ومثالي للمعايير، وفية يوصى البحث بالاتي:

1- رفع مستوى الكيان فى الادارة التنظيمية لوحدات الجودة بتعزيزها بالكوادر الكفائات.

2- وضع برامج ودورات تدريبية وحضور مؤتمرات تعني بالجودة وأدارتها وتطبيق معاييرها.

3- تطوير أليات تربط مخرجات الجامعات (خريجيها) الفاعلة في سوق العمل والتى تعمل بتخصصاتها والجامعات اليمنية، وتوثيق مواقع القوة والضعف لديهم.

4- توفير قنوات تعني بالاعلام حول أهمية وضرورة تطبيق معايير ضمان الجودة وتحسين الادارة التنظيمية للجودة

5- –تخفيف المركزية في أتخاذ القرارات في الجامعات التى تنعكس على واقع الادارة التنظيمية للجودة سلبا.

المراجــع في اللغة العربية:

- أبو حطبه، عبد الله محمد (2006)، جودة التعليم بين الواقع والتطلعات، مجلة الوسط ،24/2/2006 ، شبكة المعلومات الالكترونية.
- ادحيريج ، صالح الحسين (2012) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،4، – 5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية،البحرين، ص 615.
- أسعد ، نديم أكرم ، ثقافة الجودة الشاملة (2006) : مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إربد، الأردن، 2006، ص 246.
- بروش ، زين الدين ، واخرين (2012)، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية،البحرين، ص 710
- بن حسين، سمير (2015)، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 212.
- بوخلوة، باديس وسامي بن خيرة (2016) تطبيق أدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية : بناء علي تجارب عالمية وعربية ، 2016، المجله الجزئرية لمتابعة النمو الاقتصادي (2016) ص 177–193 ، الناشر، كسدى مربح– جامعة أورجلا ، رقم الوثيقة (76901).
- تقرير الانجاز النصف سنوي لوحدة الجودة بكلية الهندسة جامعة صنعاء –يوليو2014م.
- الجلبي ، سوسن شاكر مجيد (2011) نحو بناء منظومة وطنية متكاملة لضمان جودة التعليم العالي في لبنان – مقدم الى مؤتمر رابطة جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الاروبي المنعقد للمدة من (29–30) نيسان 2011م.
- الخطيب، احمد (2001)، الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، اربد، الأردن.
- خوجة، توفيق بن أحمد(2004) ،" المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية :الرعاية الصحية الأولية"، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- الخولي، محمد احمد(2005) ،" دراسة :مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر"، بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية من الفترة–12 10– شوال 1426هـ
- عبيدات، سليمان خالد (2010) مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص255
- بن حسين ،سمير (2015) تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 212.
- شقير ، يسرى حسين إبراهيم (2009) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – جامعة القدس المفتوحة – فلسطين.
- الشماع ،خليل وخضير كاظم محمود (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، (2000) ، ص 225– 227
- الطائي العبادي ، وآخرون(2008) ، **إدارة الجودة الشاملة** في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الطراونة، محمد وبدرية البلبيسي (2002) ، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، 2002، العدد 1، 2002، ص 21.
- حيدر، عبداللطيف (2015) ورشة العمل الاولي– دليل المراجعة الخارجية: مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة صنعاء ، 2015م

- العضاضي ، سعيد بن علي (2012) معوقات تطبيق أدارة الجودة الشاملة في موسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 9 ، 2012م .
- علوان، قاسم (2007) ، إدارة الجامعات في ضوء معاييرالجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (4) ، عمان الأردن. المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي
- شحادة ، عصام علي (2009)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارةالجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة ، 2009، ص 196.
- العيبان، خالد بن محمد (2003) أمكانية تطبيق أدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود ، مجلة البحوث التجارية المجلد الخامس والعشرون العددان 1-2 ، جامعة الزقازيق مصر، ص 203- 260).
- قاسم، مجدي (2012) **الجودة الشاملة في التعليم** . تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية،البحرين، ص 812
- القحطاني ، سالم بن سعيد (2001) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001.
- القحطاني، سالم (2014) خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق ريادة الجامعة نصائح أساسية لبدء التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك سعود استراتيجياً 2030م.. تنافس أكاديمي نحو اقتصاد المعرفة. والجامعات السعودية بين ضبابية الرؤية وميزانيات خرافيّة في الجامعات السعودية الخطط الاستراتيجيّة.. تحدٍ مستقبلي؟ أم وهم الشفافيّة؟- نشر
- قدادة ، يوسف عيسى (2008) ، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،العدد 3، جامعة بسكرة، جوان، 2008، ص6
- القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م
- المحياوي ، قاسم نايف علوان (2005) ، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق، عمان، الأردن،(2005)
- مصطفى ، أحمد سيد ومحمد مصيلحي الأنصاري (2002) ، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002، ص12
- المغيدي، الحسن محمد (1997) "معوقات الاشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية ، رسالة ماجيستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني- يوليو (1997).
- الموسوي ، نعمان (2003) تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المجلة التربوية ، العدد 76 ، ص 89- 118.
- وبينز لويد وماسون كراوفورد (1997) ، إدارة **الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج**، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118
- ورشة العمل الاولي (2014) (تحديث مواصفات البرامج الاكاديمية لتلبية أحتياجات سوق العمل)، ورشة العمل بمشاركة سوق العمل والشركاء- كلية الهندسة جامعة صنعاء ، الاربعاء 4يونيو،2014م.
- طرا بلسية شيراز (2003)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ،الأردن.
- عيسي صالحين فرج و مصطفي عبدالله محمود الفقهي (2012) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الموتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي الجامعة الخليجية بالبحرين – 4-5 أبريل ، 2012م .

- ألاغاء أحسان (1997) البحث التربوى، عناصره ، مناهجه، أدواتة ، الطبعة الاولى ، مطبعة مقداد ، غزه ، 1997م.

References

Hirtz, Patrick.,(2002), "Effective leadership for Total Quality Management", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rolla

Murrel, K.L and Merdith, (2000) Empowring Employee, McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p8.

Neave, G. (1998), "The Evaluative State Reconsidered", European Journal of Education, Vol. 33, No. 3, pp. 265-284. "The Evaluative State Reconsidered", European Journal of Education, Vol. 33, No. 3, pp. 265-284.

Oakland, J.S (1993) Total quality managment, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p 36,38.

Overview : Quality Assurance System in Higher Education – United State of Amrica.(2010) ,PDF , WWW. niad.ac.JP

Peter Drucker,(1974) Management : tasks, responsibilities, and practice, Heinmann, London, 1974, p 74, 88.

Potterfield, Thomas. A. (1999) The business of Employee Empowerment, West port, cn :quorum books,1999,p 2

Robbins Stephen.p, (1993) Organizational Behavior : concepts controversies and applications, 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.

Thunks, R, (1995) Fast Track to quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York,1995**.,** P 35-39

Web Sources:

http://www.enqa.eu/files/CNE handbook.pdf

http://www.niad.ac.JP

Http://wwwarado.org.ag/aradonews.asp?display=onepyone

Http://WWW.altair-Project.org