



مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة
QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL



واقع تطبيق وحدات الجودة لمعيار الاعتماد الأكاديمي
في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية

د. احمد غالب فارح الشرجبي¹، د.أمال عبدالكريم عبدالله العرشي²
¹الاستاذ المساعد ، رئيس وحدة الجودة، كلية الهندسة، جامعة صنعاء
² الاستاذ المساعد، بكلية الهندسة ، جامعة صنعاء

2018

ISSN: [2226-5759](#)

ISSN Online: [2959-3050](#)

DOI: [10.58963/qausrj.v1i21.172](#)

Website: [qau.edu.ye](#)

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

د. احمد غالب فارح الشرجبي

الاستاذ المساعد رئيس وحدة الجودة بكلية الهندسة - جامعة صنعاء

د. أمال عبد الكريم عبدالله المرشي

الاستاذ المساعد بكلية الهندسة - جامعة صنعاء

الملخص:

يهدف هذا البحث الى عرض مفهوم الجودة وتطبيقاتها في الجامعات اليمنية لتقف أمام التحديات، وتتجاوز المعوقات في الممارسات الأكاديمية والاضاع التنظيمية حسب المعايير الخمسة الاولى في تدرج تحقيق ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، بما يحقق مخرجات تعلم توافق متطلبات سوق العمل. يعتمد هذا البحث على آلية بحثية موضوعية للاستدلال على مدى الامكانات لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، ومعوقات تطبيق وحدات الجودة للمستوى الاول (بداية) من سلسلة نظام الاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي. فيها، تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس القائمين على ادارة ضمان الجودة في وحدات الكليات في الجامعات الحكومية والأهلية، فكانت بيئة العينة هي: العمداء، ورؤساء الاقسام، رؤساء وحدات الجودة أو أعضاء فيها (مستوئي المعايير)، حيث بلغ عددهم (53) عضوا وزعت عليهم أداة الدراسة وتم استرداد (48) استبيانا بنسبة (90.57%) من المجموع الكلي، وتم استخدام ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاداء ككل. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالات الفروق بين الفئات المختارة والمتغيرات، وجدت فروق ذات دلالة بين فئات الخبرة العملية، وتصالح الأكثر خبرة، ووقت أكثر من (10) سنوات، وفروق ذات دلالة بين فئات الجامعات الحكومية والأهلية، وتصالح الحكومية في بعض المعايير وأظهرت النتائج إن تحقق مستوى (بداية) من معايير الاعتماد الأكاديمي في وضع متوسط في الخمسة المجالات مما يؤشر ان هناك قصور ومعوقات تحتاج الوقوف أمامها لتجاوزها..

الكلمات المفتاحية، معايير ضمان الجودة، الجامعات الحكومية، الجامعات الأهلية، المعوقات.

Abstract.

This research aimed to explore the attitude of the trend of the higher education quality assurance through out its quality assurance units and the application of the first measure (Bidaiah the start), its also identifying the reality of the application challenges and difficulties in the Governmental (Public) and private universities, as seen by the academicians through specific questionnaire, it also considered the requirements of the organizational culture, legislations, vision, mission, and objectives, academic status, administrative status, buildings and facilities, 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) academic staff such as (Deans, Heads of Quality Assurance Units, Heads of departments, members of educational development centers, member of the Accreditation Board or council. Questionnaire were distributed over the sample members, (48) of them came back were about (90.57%). The stability of the study was tested by alpha - Cronbach, after analyzing the data, the study concluded that the level of applying quality administration and management in Yemeni's universities (public and Private) is in a moderately level, as a view point of the academic staff of the institutions in questions. 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 criteria of quality assurance, in its first phase. This is due many difficulties, it can be investigate via detail interpretation the questionnaire variables. Some of these difficulties 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 guidance of the real quality assurance procedures within the Yemeni universities, (3) The superficial role (in the Yemeni Universities) of the existence of the Academic Accreditation Council.

Key Words, Quality Assurance' Public and Private Universities, Difficulties.

المقدمة ،

خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين بدأت مختلف بلدان العالم العمل بكل جهد، وعلى وتيرة عالية، لوضع أنظمة ومعايير لضبط مخرجات التعليم العالي ، فكان نظام ضبط الجودة والاعتماد الأكاديمي 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 الأكاديمي ممثل بهيئته.

على الرغم من تأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم في اليمن عام 2009م (ورشة عمل تحديث مواصفات البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات سوق العمل – الاربعاء 4-يونيو 2014م) وفي إطار تعزيز ثقافة الجودة شرع مجلس الاعتماد الأكاديمي 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. ونظراً لأهمية هذا 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 والأهلية والتحديات التي تواجهها. تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ابتداء من مستواها الاول بداية تواجه كثير من التحديات والمعوقات، الطائي واخرون ، يرون ، أن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة الجودة (التعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة ابتداء من تشكيل وحداته) (الطائي وآخرون، 2008).

مشكلة البحث واهتماماته

على الرغم من ان خطوات كبيرة قام بها المجلس الأعلى للاعتماد الأكاديمي وضمان

الجودة منذ تأسست عام 2009م وأوجد الأساس النظرية لعملية تطبيق أنظمة جودة في مؤسسات التعليم العالي ولكنها تواجه تحديات متعددة وكبيرة للوصول للأهداف المرجوة خلال فترة زمنية ملائمة لتصبح الجامعات والمؤسسات التعليمية في موقع المناهضة وتحول مخرجاتها ذات مواصفات ومعايير قياسية. العديد من دول الاقليم سبقت اليمن في تطبيق أنظمة الجودة ومعاييرها ، لكن جامعاتنا الحكومية والأهلية تبدو انها مازالت في البداية ولم تلمس خطوات فاصلة على المستوى العام ، ولوحظ انها تراوح في تحقيق المستوى الاول بدايه، بعض كليات جامعة صنعاء وبعض الكليات بالجامعات الأهلية قطعت اشواط لا بأس 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 على أسئلة أوفى الفرضيات الآتية،

1. الفرضية الاولى: توجد معوقات وتحديات شاملة أمام تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في المستوى بداية عند الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية.
2. الفرضية الثانية: واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية ضعيف من خلال معاييرها الفرعية (المحاور) الخمسة في مستوى بداية لتحقيق الجودة في التعليم.
- المعيار الفرعي الاول من المستوى بدايه (البنية القانونية والتشريعية) اقل المعايير معوقات.
- المعيار الثاني الفرعي الثاني من المستوى بدايه (بنية البرامج الأكاديمية والهيئة التدريسية)
3. الفرضية الثالثة: مازالت الثقافة التنظيمية في الوصول لتطبيق المحاور الخمسة في المستوى بداية متباينه في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية.
- البنية التنظيمية الادارية في الجامعات الحكومية والأهلية ، مؤثر ذات قوى وتعيق تحقيق الجودة هيها.
- البنية المادية (كالمباني والخدمات) لا تحقق جودة تتناسب والمعايير أما بسبب عدم توفرها أو لسوى استخدامها.

أهمية البحث

هذا البحث الاستقصائي والتحليلي يعتبر مهم لمؤسسات التعليم العالي حكومية وأهلية في اليمن ، حيث أن وحدات الجودة تعتبر من أولويات هيكله أنظمة الجودة، والمتمثلة بالداخلة التي تطبق معايير وتشرف عليها وتخطيط مخرجات 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 صدمه.

أهداف البحث، يهدف هذا البحث إلى الآتي،

1. عرض مفهوم أنظمة ومعايير ضمان الجودة وتطبيقاتها في مجال التعليم العالي لأهميتها.
2. التعرف على واقع تطبيق معايير ضمان الجودة (بداية) 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 سبا، جامعة العلوم الحديثة).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال فترة الاحداث 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: اعتمد هذا البحث على هيئة من القائمين على أنظمة الجودة ابتداء من مراكز تطوير التعليم في جامعة صنعاء، وحدات الجودة بالكليات.

الحدود البشرية: عمداء الكليات ولوايهم، رؤساء وحدات الجودة، أعضاء فرق الجودة بالجامعات.

تعريف ومصطلحات البحث:

مفهوم الجودة، أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مساهمة 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 (الغولي، 2005) وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها (Taylor and Bogdan، 1997) يقول "تكي تسامد 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 طبقاً لمعايير قياسية يفرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق يفرض 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).

معياري المستوى الأول (بداية) ، هو إحدى المعايير (وهو المستوى الأول) المدرجه في نظام تقييم البرامج التعليمية في الجامعات اليمنية من خلال خمسة مؤشرات، وهي البنية القانونية ، البنية الأكاديمية، البنية التنظيمية والإدارية، البنية المادية والمنشآت، ثم البنية المالية. . وحدات الجودة: هي الكيان الأساسي في هيكل ضمان الجودة داخل الكليات والتي يعتمد عليها في متابعة مختلف أنشطة الجودة والتأكد من سلامة الإجراءات المطابقة للمعايير الواردة من مركز ضمان الجودة بالجامعة.

المواقف والتحديات، جميع العوائق المالية والإدارية ، والفنية، والاجتماعية ، والشخصية التي تعوق المسؤول من تحقيق أهداف برامج الإدارة التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها. (المفدي، 1997 ، 17) ، ويعرفها الباحث أجراها ، 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 رئيسيين كخلفية نظرية للبحث، المحور الأول : مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي ، والمحور الثاني، حول مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

المحور الاول : مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي

تعريف ومفاهيم ومبادئ الجودة في التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على إنها «عملية إستراتيجية إدارية تركز 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» (العائش وآخرون، 2008) (نقلا عن (Rhodes، 1992-184) كما تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد الأسلوب المناسب 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 ما كتبه العيبان في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث يقول، «هي فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تركز على إشباع حاجات الطالبي والمجتمع المحيط، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين، وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في البحثين 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 وأهميتها في التعليم العالي

بدأ الاهتمام بنظام الجودة على أنه أحد مفاهيم الإدارة الحديثة، في إطار المؤسسات التربوية، حيث يقول أبو حطب، 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 فإنه توجد في المملكة العربية السعودية، ودول الخليج العربي أعداد لا يستهان بها من مؤسسات التعليم العالي التي تأخذ بهذا المفهوم، حيث تخضع الكويت عددًا من برامجها لمعايير ضبط الجودة وتقوم بتنفيذ الدراسات العلمية ذات الصلة باستقصاء هذا الجانب في المدارس أيضا، (أبو حطب، 2006). ويعرفها شقين (2009)، ويقول أنها: «مجال السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب»، (شقين 2009). وفي تعريف آخر لشقين (2009) هي: «جملة الجهود المبذولة من قبل

العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين النتائج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وأهداف المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم 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 واره 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 إدارة الجودة واسباب تطبيقها،

تعتمد إدارة الجودة على العديد من المكونات وتحقق إدارة الجودة من خلال التنسيق والتكامل بين تلك المكونات، الكثير من الباحثين اعتبر المنتج والزيون محورا هاما من محاور الجودة، ونحن في التعليم العالي نعتبر عملية التعليم والتعلم والطالب هما المستهدفان وتحديد حاجة السوق لمخرجات يمتلكها الطالب الذي يمثل الزيون. والمخرج للعملية التعليمية ويمكن تحديد محاور إدارة الجودة في التعليم العالي في الجوانب الآتية:

التركيز على مخرجات التعليم - الطالب (الزيون) :

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

إلتزام الإدارة العليا بالجودة

يقول مدير جائزة بالدريديج للجودة الأمريكية، (Oakland, J.S (1993) "بان مدخل إدارة الجودة يتبع برمته من اهتمام والالتزام 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 اللتزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والالتفاس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير، إن نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا واللتزامها وقتناصتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم بصورة طوعية".

أوضاع إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إدارة الجودة 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 هو نظام قيمى عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي، وتحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة. وتعتبر الجودة جزءا رئيسا من إستراتيجية أي مؤسسة تعليمية وتتركز على الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية (شحادة 2009). وبمفهوم أكثر دقة، فإن (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 المتتصة".

الأهداف المرجوة في تطبيق معايير الجودة

معايير الجودة أهداف مرجوة من خلال ادارتها في التعليم العالي، واهمها تلك المنبثقة من فلسفة وسياسة المجتمع المحلي، يكون تحقيقها بعيد المدى، ومنها، نشر ثقافة الجودة، ايجاد كيان إدارة الجودة، وضع معايير جودة، التحسين المستمر، تمكين العاملين، العمل على تجاوز المواقف 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 والتخلي 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 شروطاً ومواصفات قياسية لجودة بيئة العمل التعليمي المطلوب تحقيقه وتمنح الهيئة شمار الجودة بعد التأكد من أن الجهة المتقدمة تتوافر فيها شروط مبادئ وأسس الجودة ومن أشهرها جائزة ماكلوم بالدريج العالمية، (الخطيب 2001).

- تأسيس كيان للجودة،

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

- التحسين المستمر،

ويعد التحسين المستمر للجودة عنصراً أساسياً 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 وآخرون، 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 دائماً أفضل مما كانوا، أي تحديد أهداف يتطلب تحقيقها التفكير والتجديد في هذه الأهداف للأفضل وذلك لتحقيق رضا كامل للعملاء، (عبيدات، 2010).

تجارب عالمية في تطبيق إدارة الجودة

بعض التجارب في الولايات المتحدة الأمريكية

تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية يمتد من بداية العام 1862م وهو بداية قانون تمليك الأراضي للمستثمرين في حقن التعليم (The Morrill Land-Grant Act of 1862)، والتي تسمح لأي عدد من الولايات أن تحصل على أرض لبناء كليات أو جامعات تفرض دعم الاقتصاد ورفع مستوى التطور المدني في الولاية، ثم وجدت أقدم منظمة اعتماد في عام 1885م The New England Association of Schools and Colleges هذا الكيان بدء بممارسة التقييم - تحقيق الجودة - والاعتماد في المدارس الثانوية لفرض تحقيق مخرجات مناسبة وتواكب متطلبات الجامعات، ثم انتقل التطبيق للكليات والجامعات وفرض تحقيق جودة في حال الانتقال الطالب من كلية إلى كلية، وبدء التطبيقات على مجالات الطب والقانون.. (WWW.niad.ac.jp) وانتشر نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة من العام 1920م، وشمل كل مجالات التعليم العالي في الولايات المتحدة. الأمريكية، كانت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية "الاسكا" 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 هالي، (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 إدارة الجودة في إحدى الجامعات الأمريكية:

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 إصممتها عام 1989م، خاصة بعد أن تولى (Hubbard) رئاسة الجامعة، وتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فيها وعلى ضوء جملة من الأسس والمبادئ، (بوجلوة وآخرين، 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 الداخليين للجامعة، من أعضاء هيئة التدريس، وطلبة وموظفين في إنتاج قائمة احتوت على 200 فكرة تتعلق بالتغييرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ليتم تطبيقها على مدة 5 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 نتيجة استخدام هذا المبدأ ما يلي:

1. دمجت سبع كليات في أربع كليات، وألفت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة؛

2. حوت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس؛

3. زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% عن مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها؛

4. أزيلت تراكم مشروعات الصيانة غير المنجزة إلى السنة أشهر بعدما كانت ثمانية عشر شهراً في السابق؛

5. حوت صجراً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار؛

6. زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية؛

7. أقامت حرماً جامعيًا إلكترونيًا شاملاً للجامعة. (المحياوي، 2006)

• التركيز على الزبون: لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو الزبون، حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس والطلاب في تصميم وتقييم البرامج التعليمية، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة. (المحياوي، 2006)

• تحسين الجودة: بعد تقييم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، تم وضع معاييرها لكونها بالدريج للجودة والتي اكتملت في عام 1993 ويتلخص ذلك من خلال نماذج تدريس وتقييم مماثلة (نموذجين) هما التقليدي والحديث، حيث كان التقليدي يتم بنقل المعرفة من المدرس للطلاب، أما الحديث فالمعرفة منتجة بين طالب والمدرس، حيث كان هدف المدرس تطوير الطلاب ورفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز عملية التعلم الجماعي القائم على التعاون، التفكير

التقدي وحل المشكلات ، والمزيد من الخبرة والجهود 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 المسؤولة من 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 صعداً 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 منح الجودة الشاملة يعد أحد المداخل المعتمدة، لإحداث تغييرات هيكلية، وإيجاد آليات فاعلة لإشراك مجتمع الجامعة بأسره في عمليات التقويم والتطوير، فأخذت الجودة الشاملة طريقه 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 لعامة الجودة والاعتماد الأكاديمي- 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). فالتبقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعومة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وهي 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 بدخايات ضمان الجودة، كلفت 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، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإصدار قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها، والدور الأساسي لخلية الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذية، متابعة، وتقييم، وتكوين، إعلام، وأتصال) المترتبة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، (بن حسين، 2015). وهما يلي أهم أدوار خلية 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 الجودة، والتكوين، والبحث، 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؛ وتنتشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني، (بوخلة وآخرون، 2016). كما ان التجربة تبنت المكونات التالية في التعليم العالي،
5. جودة الاستاذ، وجعلت ذلك يحتل المركز الاول من حيث الاهمية.
6. جودة الطالب، وجعلت حصر الزاوية في العملية التعليمية.
7. 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.
8. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية.
9. جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح، لا شك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف على القائد والادارة الفاعلة للجامعة.
10. جودة الكتاب التعليمي: يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث المستمر له.
11. 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،
12. جودة تقييم أعمال الطلبة، إن التنوع في أدوات واساليب تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق الجودة وتطوير العملية التعليمية.
13. جودة تقييم الأداء التعليمي: يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون هيها المنظومة التطبيقية، والمكونة من الطالب، والأستاذ، والبرامج التعليمية، وطرق ووسائل التدريس والتمويل... الخ...

- التجربة اليمنية في الجامعات الحكومية والأهلية

تم اختيار جامعة صنعاء تمثل التجربة في الجامعات الحكومية، وجامعة أروى من الجامعات الأهلية، وجميعها أتمدت ادبيات مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بأن مجلس الاعتماد الأكاديمي هو الجهة الرسمية المسئولة عن شئون ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية بموجب القرار الجمهوري رقم

(210) لسنة 2009م (القران). فتأسس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم في اليمن عام 2009م وكانت من أولى أولوياته تنشيط الدورة السنوية في قطاع التعليم العالي في الجامعات الحكومية والخاصة على حدٍ سوي وذلك من خلال عقد العديد من ورش العمل لنتيجة من الأكاديميين من معظم الجامعات اليمنية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية اليمنية وقد حادت بانتفع على المتدربين بل بعضهم أصبحوا مدربين وخبراء معتمدين لدى وزارة التعليم العالي في تقييم البرامج والاقسام والكليات والجامعات للحصول على تراخيص مزاولة مهنة او اعتماد أكاديمي (حيدر، 2015)

أسس مجلس الاعتماد الأكاديمي إطار مؤسسي لبناء إدارة نظام ضمان جودة فعال ومستدام كي تعمل على أساسه الكليات في الجامعات ويساعدها على النجاح برامجها ومهامها وتعمل على نشر ثقافة الجودة وتضع وتنفذ اجراءات تحديث وثائق البرامج الأكاديمية وضمان النجاح دراسات التقييم الذاتي والتقدم للحصول على الاعتماد. فكان الاطار المؤسسي لمنظومة الجودة كالتالي:

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

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

تجربة جامعة صنعاء (كلية الهندسة)

لم يبدأ دور مجلس الاعتماد الأكاديمي الفاعل الا في 2013م وذلك لعدد من الاسباب

واهما الوضع السياسي والامن في اليمن، كان كلية الهندسة وعدد اخر من الكليات مثل كلية الطب ، والصيدلة وطب الاسنان قد شكلت وحدات جودة وبدأت العمل. كلية الهندسة بجامعة صنعاء كانت سباقة في مجال جودة التعليم وقد نظمت أكثر من 30 ورشة عمل في هذا الخصوص من رغب من اعضاء هيئة التدريس من قبل استشاريين من مجلس الاعتماد الأكاديمي ومركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء. فعلى سبيل التذكير تم توصيف جميع مقررات قسم الميكا ترونكس بتمويل من البنك الدولي عام 2013م ومن ثم أسست لجنة الجودة في الكلية عام 2013م وبدأت بممارسة مهامها في تطبيق معايير المستوى الأول بداية بما يبرها الخمسة (رسالة المؤسسة التعليمية، بنية البرامج الأكاديمية، 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 سنوي - وحدة الجودة، يونيو-2014م) التي 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 والامن حالت دون استكمال الخطة بوقتها المحدد.

تجربة جامعة الملكة أروى

تعتبر جامعة أروى من اقدم مؤسسات 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، بدأت بثلاث كليات، هي كلية الاداب والعلوم الانسانية، كلية الهندسة وعلوم الحاسوب ، وكلية الحقوق وكان ذلك بنفس عام التأسيس والان تزخر بخمس كليات حيث اضيفت كلية طب الاسنان والصيدلة في العام 2002/2003م والعديد من الاقسام العلمية الملحقه بها، الى جانب المراكز والدراسات المتخصصة في حقول الدبلوم والدراسات العليا، فعلا اخذت الجامعة على عاتقها مهمة المساهمة في توفير الكوادر بتخصصاتها المختلفة في اليمن والدول العربية، وتطوير المجتمع العربي والانساني ، في هذه المرحلة لديها برامج دراسية عددها (31) برنامج معترف بها. (الدليل، 2009). وتطمح الى اضافته برامج جديدة في الهندسة والفنون وغيرها.

خضعت جامعة الملكة أروى لقوانين والنظمة التعليم العالي كمثيلاتها من الجامعات الحكومية والأهلية ، خاصة بعد انشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي حيث قام المجلس بتعميم جميع ادبياته وقوائم التدريب والتأهيل في برامج الجودة ابتداء من العام 2013م، وفورا شرعت الجامعة اروي باتباع التعليمات والتشريعات الجديدة بغاية وحرصت على ان تكون السباقة في ذلك فكان الاتي:

1. تشكيل لجنة لتابعه ودراسة التقييم الذاتي لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ، ثم قرار رئيس الجامعة رقم (56) لسنة 2013م بإنشاء هيكل خاص لاصمال الجودة في الجامعة تتبعه وحدات الجودة بالكليات. حيث اسس المجلس في 1-4-2013م ثم نشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة.

2. قرار رئيس الجامعة رقم (26) لسنة 2015م بشأن إنشاء مركز ضمان الجودة وتحديد مهامه ومسئولياته.

3. قرار رئيس الجامعة رقم (27) لسنة 2015م بشأن إنشاء وحدات الجودة في الكليات، وتحديد مهامها ومسئولياتها.

4. الهيكل التنظيمي للجنة العليا العامة لضمان الجودة بالجامعة يتكون من التالي:

- اللجنة العامة لضمان الجودة.
- رئيس المجلس.
- مدير مركز ضمان الجودة ويضم تحت مسئولياته (وحدات الجودة بالكليات، الوحدات الفنية ، الشؤون المالية والادارية).
- أما الوحدات الفنية فتندرج تحتها (وحدة المتابعة والتنمية المستمرة ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، وحدة المناهج الدراسية).

وحسب مدير مركز أتنا مقابلة ، يفيد ان المركزي يقوم بالعديد من الانشطة ومنذو بداية تأسيسه ، 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 العالي والجامعة وكذا مجلس الاعتماد. حاليًا جميع وحدات الجودة بالكليات تقوم بأصدار 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 ينسب متفاوتة ، قد نجد كلية في جامعة اهلية او فيجامعة حكومية انجزت التقرير والتوصيف ولكن لا يوجد مؤشر بان الغالبية العظمى حتي استكملت اصمائها 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 ،شفيكس، ولكن افضلها

دراسة هيرتز (2002) Hirtz (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 الترويجية السائد، وامكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،وقد اقتصرت الدراسة على الادارات الأكاديمية في جامعة ميسوري والحاصلة على جائزة الجودة عام 1995 وتفرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للقيادة وأجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وامكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن كل نمط قيادي إلى أخره علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الدراسات العربية

عيسى ومصطفى (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 إجراء 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 الشاملة وأن هناك ادلة على أن الجامعات الليبية لازالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وركست هذه الخلاصات الى 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 أفراد صينة الدراسة البالغ عددهم (60) عضواً 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 بالميل، التحسين المستمر، التجديد والإبداع.

منهجية البحث وأجراءاته :

هذا الجزء يركز على الاجراءات التي أتبعتم للتأكد من مستوى تطبيق معايير الجودة، والتي تبدأ في مستواها الاول بداية (المعايير الخمسة)، وهي البنية القانونية ورسالة المؤسسة واهدافها، البنية الأكاديمية، البنية التنظيمية، البنية المادية لإنشاءات وخدماتها، البنية المالية - وللوصول الى نتائج حاسمة ودقيقة حيث تم إعداد الدراسة بأسلوب أحصائي دقيق للتأكد من واقع تطبيق مقبيلات المعايير والاستدلال بأراء فئة محنتكة ومختصة مباشرة بتلك الادارة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية اليمنية.

كما هدف الباحث الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الاقرب والانسب لتحقيق الدراسة الحالية، ويؤكد ذلك، (الاهاء 1997) 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 اجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة. (الأضواء، 1997)

العينة المستهدفة في البحث وتحليل الاستبيان

استهدف هذا البحث فئة النخبة القائمة على إدارات الجودة وليس الافراد العاديين لاجزاء هيئة التدريس والمهتمين بشئون الجودة ولذا كانت العينة مركز وتلامس ذوي الاختصاص في الجامعات الحكومية والاهلية دون قصد جامعة عينها، وكان المستهدفين الممداء رؤساء الاقسام، رؤساء وحدات الجودة أعضاء وحدات الجودة ومراكز تطوير التعليم بالجامعات، وتم تطبيق الاستبيان على عدد 53 مستهدف وكانت الاستجابة لعدد 48 حالة، وعدد 5 حالات فقط لم تعيد الاستبيان، وبهذا تكون نسبة الاستجابة بحدود 90.67%. الجدول (1) يبين نسب العينة حسب التوزيع على 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 ذمار.
اهلية	26	54.2	جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى، جامعة العلوم الحديثة.
المجموع	48	100%	

الجدول رقم (2) يبين نوع العينة المستجوبة، من حيث المسمى الوظيفي، وزعت على فئة ذات علاقة قوية بواقع ادارة الجودة، وأن (20.83%) صعيد، (35.42%) من المسمى الوظيفي لرئيس قسم، و(31.25%) من المسمى الوظيفي رئيس وحدة جودة أو عضو وحدة جودة، و (12.5%) من المسمى الوظيفي عضو مركز تطوير اعتماد أكاديمي.

جدول (2) المسمى الوظيفي للعينة المستهدفة

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %	ملاحظات
صعيد	10	20.83	

رئيس قسم	17	35.52
رئيس وحدة جودة / عضو وحدة جودة.	11	22.92
أعضاء مركز تطوير أكاديمي (على مستوى الجامعة)	10	20.83
المجموع	48	100%

والجدول (3) يبين سنوات الخدمة للهيئة المستجابه، حيث وجد ان (25%) كانت خدمتهم اقل من 5 سنوات، و (33.3%) لديهم خدمة لتراوح 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 للهيئة المستهدفة

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

أداة الدراسة البحثية

في هذه البحث أتمد الباحثان استخدام الاداة الفاصلة مستعينين بالادب التربوي والدراسات السابقة لقياس مدى تحقق معايير الجودة من خلال معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، الحكومية والأهلية، وذلك بوضع استبيان موزع على (5) محاور رئيسية. (أربعة محاور معايير التقييم الذاتي، بداية، والخامس خدمة المجتمع كماشر الى الاداء للجامعات) (البنية القانونية والتشريعية، بنية البرامج الأكاديمية والهيئة التدريسية، البنية التنظيمية والادارية، البنية المادية للمؤسسة التعليمية، وخدمة المجتمع وضعت بدلا عن البنية المالية، و اشتملت على (71) فقرة موزعة على 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 جداً.

2. القيمة الرقمية (4) تعني لاستجابة بدرجة مرتفعة
3. القيمة الرقمية (3) تعني لاستجابة بدرجة متوسطة.
4. القيمة الرقمية (2) تعني لاستجابة بدرجة منخفضة.
5. القيمة الرقمية (1) تعني لاستجابة بدرجة منخفضة جداً.

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 للاعتداد الاكاديمي، أساتذته من مركز التطوير الاكاديمي بجامعة صنعاء، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن الاستبيان، وقد بلغ عددهم (6) محكمين، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين على أداة الدراسة حوالي 93%. وبإضواء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث البناء واللفظ، وسياسة جميع الفقرات بصورة ايجابية، وفصل بعض الفقرات عن بعض، وبناءً على ما تقدم تم اعتماد الاستبيان كالمعايير الاربعة، إضافة الى محور الخدمة المجتمعية بدلاً عن البنية المالية.

ثبات الأداة

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

من 1- 1.79 تأتي بمعنى منخفض جداً، 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 جداً.

المعالجات الاحصائية

المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة، قام الباحثان باستخدام البرنامج الاحصائي (حزمة SPSS) - لتحليل 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. اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق في الاستجابات وفق متغير الجامعة (حكومية – أهلية) وكذلك متغير الملكية (أبجار – ملك).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المحاور الخمسة التي هي مشكلة البحث والتي تمت صياغتها بالمقدمة على شكل فرضيات وليس أسئلة منفردة كونها بالواقع العملي تجيب على واقع تطبيق معايير الاعتماد، وفي النتائج تمت مناقشة المتغيرات في كل معيار واستخلاص النتائج لاثبات أو نفي الفرضيات العامة، اتم الفرضيات فرعية تحتوي على 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) وبانحراف معياري (0.80) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة مرتفع. يتضح أن الفقرات الخاصة بامتلاك المؤسسة استراتيجية لتحقيق جودة تهيئها للحصول على الاعتماد الأكاديمي، ولدى المؤسسة استراتيجية تعليم وتعلم مدروسة وكذلك لديها وحدة ضمان جودة فاصلة وكان في المستوى المتوسط (3.4) والانحراف المعياري (0.94) و(0.96) ويقع عند المستوى متوسط، بمعنى ان هناك ضعف، أو ان ليس هناك شيء واضح يفيد بالرد بإيجابا عند وجود الاستراتيجية ودور وحدة ضمان الجودة في المؤسسة. وعند التساؤل حول مخرجات التعلم الفقرة 7، فإن المتوسط (3.33) وانحراف معياري (1.07) ويعني ذلك أن هناك حالة لم يتمكن أفراد العينة من اثبات فاعليتها وأنها غير واضحة في هذا المعيار. من هذه النتائج نستطيع القول: أن واقع تطبيق معايير الجودة في المحور الاول لا يعاني من ضعف في التطبيق لدى مؤسسات التعليم العالي اليمنية. .

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

#	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1-	للمؤسسة التعليمية رؤية ورسالة وأهداف	3.9	89.	مرتفع
2-	تمتلك المؤسسة استراتيجية لتحقيق الجودة كهيئتنا 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 الأكاديمي والمجلس الأعلى؟	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، النهيية، العملية، الانتقائية 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 لفقرات (3.26) وبانحراف معياري قدره (0.72.) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، ، وإذا نظرنا للجدول فان هناك مؤشرات على عدد (9) فقرات بمستوى مرتفع وعدد (11) في المستوى المتوسط، بينما كانت الفقرة رقم (8) في المستوى المنخفض، بهذه المؤشرات نستطيع تحديد التحليلات أو العوقات التي يجب ان تتف 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 الأكاديمية والهيئة التدريسية

#	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	تتمتع المؤسسة ببرامج مختلفة ومتخصصة	4.00	825.	مرتفع
2	للبرامج خطط محدثة وملائمة ومتواءمة مع المخرجات المرجوة	3.42	846.	مرتفع
3	المؤسسة تقوم بتقييم برامجها - وتخطيطها لتزويد 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 الموارد والمكافآت الكافية لأعضاء هيئة التدريس.	2.48	1.129	متوسط
9	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالنظمة وقوانين المؤسسة	3.48	1.072	مرتفع
10	يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة الكافية بالجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي .	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 التنظيمية والادارية
الجدول (6) يبين المؤشرات الاحصائية لمباريات (المعيار) الخاص، بالبنية التنظيمية والادارية، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات (3.06) وبانحراف معياري قدره (0.62.) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، تظهر النتائج لهذا الجدول ان عدد من صبارات 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 على الفقرة رقم (12) أظهرت النتائج على وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعات. والتي تعد من معوقات تطبيق إدارة الجودة كما نحتاج الى معرفة الفرق بين الجامعات الحكومية والاهلية في هذا الجانب، الا أن الجدول يظهر الضعف في ادارة الجودة لدى المؤسسات لهذا المعيار.

جدول (6) واقع تطبيق المحور الثالث البنية التنظيمية الادارية

#	الفقرات	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 الإداريين	3.31	1.133	متوسط
5	احترام الإداريين لتسلم الإداري في العمل	3.60	940.	مرتفع
6	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل ومن ثم حلها.	2.52	1.052	
7	أهمال إدارة الجامعة لشكاوي ومقترحات الإداريين	3.10	881.	متوسط
8	تشجع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة بالندوات والمؤتمرات العلمية.	2.42	1.007	
9	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام المؤكدة اليهم	2.81	1.024	متوسط
10	تعمل إدارة الجامعة على تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.	2.40	1.067	
11	العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين.	3.17	1.136	متوسط
12	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ 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 (المنشآت الجامعية)، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات - (3.04) وبانحراف معياري قدرة (0.71) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، في هذا المعيار كانت معطيات الفقرات المستوى متوسط وقليل منها في المستوى مرتفع، وتوجد فقرتان تشير الى انها منخفضة مما يظهر المستوى المنخفض 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 (بالمنشآت الجامعية)

#	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1-	عوامل الامن والسلامة في المباني	2.92	1.028	متوسط
2-	مراعاة شروط السلامة والاجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.	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 الكافيتريا والنسخ والتصوير.	2.94	909.	متوسط
7-	أماكن المطالعة لمرقادي 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 اشعة نظافية ورياضية	2.67	1.226	متوسط
10-	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشجع الضجيج والضوضاء	3.15	825.	متوسط
11	تتوفر المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية والعملية	3.29	1.202	متوسط
12	تتوفر مختبرات الحاسوب بالشكل اللازم لكل برنامج	3.44	1.109	مرتفع
13	تكرار القواطع التيار الكهربائي.	3.19	1.363	متوسط
14	العلاقة الكهربائية متوفرة اثنا فترة التدريس بالقدر الكافي.	3.40	1.125	مرتفع
15	خدمة الحاسوب متوفرة وبها متناول الجميع	3.00	1.203	متوسط

16	تتوفر خدمة الانترنت	2.44	1.319
17	توجد وحدة صحية في المؤسسة التعليمية	2.48	1.458
18	يتوفر في الجامعة خدمات البوهية	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 الخامس المتعلق بالخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل

الجدول (8) يبين المؤشرات الاحصائية لعبارات المحور الخامس، بمتطلبات الخدمة المجتمعية، ومتطلبات سوق العمل، وتشير تلك المعطيات الى أن المعدل العام للفقرات = (2.63) وبانحراف معياري قدره (0.81)، ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، إلا أنه متوسط يقرب الى مستوى المنخفض في ضوء قيمة المتوسط والانحراف المعياري، حيث أن المتوسط أقرب الى المستوى المنخفض والانحراف مرتفعاً. ومن الفقرات ظهرت فقرة رقم (5) التي تعني دهل التجاذبات السياسية تؤثر على تطبيق ادارة الجودة فكان متوسطها بمستوى مرتفع، اي أنها تؤثر سلباً وتعيق تطبيق ادارة الجودة، وبهذا تعتبر موقفاً أضعافاً. والمؤشر هنا أكبر الى السلبية وقلة تحقق فقرات وان الوضع غير مطمئن حيث أن أكثر من (50%) من الاستجابات ظهرت بين منخفضة ومنخفضة جداً، (والتي ظهرت مرتفع فهي غير واضحة كانت تشير الى الوضع السلبى، ومن هذه النتائج نستنتج أن هناك اشكالية تستحق الاهتمام للوقوف أمام أى المعوقات لتطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكون الخدمة المجتمعية ومتطلبات السوق من العناصر المهمة في ادارة الجودة ووجود ارتباط قوي بين مخرجات الجامعات ومتطلبات السوق المحلية والاقليمية.

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

#	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللغوي
1	ربط البرامج الجامعية بخطة التنمية في المجتمع	2.98	1.021	متوسط
2	التسيق بين قطاعات المجتمع بتقديم خدمات التأهيل والتدريب.	2.568	1.050	منخفض

3	استثمار امكالات سوق العمل في تنفيذ الشطة 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 ادارة 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 لتتوير المجتمع بدور وسائل الجامعة.	2.46	1.129	منخفض
12	تواصل المؤسسة التعليمية مع خريجها وتتابع اداهم 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 لحتوي المعايير بين التقدير المتوسط للمعايير

المعيار	محتوي المجال	المتوسط		التقدير
		الانحراف المعياري	الحسابي	
الاول	معلومات تتعلق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها ومخرجات التعلم	802.	3.59	مرتفع
	معلومات تتعلق بنية البرامج الاكاديمية والهيئة التدريسية	725.	3.27	متوسط
	معلومات تتعلق البنية التنظيمية الادارية	616.	3.06	متوسط
	معلومات تتعلق البنية المادية للمؤسسة التعليمية	706.	3.04	متوسط
	معلومات تتعلق بالخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل.	811.	2.63	متوسط
	التقدير المتوسط للمعايير	621.	3.09	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 ومتطلبات سوق العمل ومصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق في بقية المحاور. وبهذا نستنتج ان الجامعات الحكومية بأن هناك ايجابية اكبر في واقع حال البنية المادية (المنشآت)، 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 د.ت	مستوى الدلالة
المعيار الأول	حكومية	22	3.7987	83376.	520.	غير دلالة
	اهلية	26	3.4121	74322.	(096.)	
المعيار الثاني	حكومية	22	3.4318	72400.	012.	غير دلالة
	اهلية	26	3.1231	70940.	(143.)	
المعيار الثالث	حكومية	22	3.0909	63042.	647.	غير دلالة
	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 دلالة
	اهلية	22	2.9334	58840.	(06.)	

قيمة د.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 دلالة إحصائية تعزى لمتغير ملكية المباني للجامعة سواء على المحاور أو على الاستبيان ككل، ومنها نستنتج ان جودة الإدارة في

الجامعة لا ترتبط بالأجور أو التملك، وتكون بكيفية تحقيق الأهداف المرسومة وبالطرق المناسبة، وان هناك إمكانية لتطبيق معيار الجودة، سواء كانت المباني مؤجرة أو تعود ملكيتها للجامعة. جدول (11) نتائج اختبارت، لمعرفة الفروق في استجابات العينة المستهدفة، وفقاً لتغير نوع الملكية (ملك- إيجار)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المعيار الأول	حكومية	21	3.6939	76836.	244.	غيردالة
	اهلية	27	3.5079	83142.	(431.)	
المعيار الثاني	حكومية	21	3.4500	75680.	427.	غيردالة
	اهلية	27	3.1204	67898.	(119.)	
المعيار الثالث	حكومية	21	3.0119	52260.	002.	غيردالة
	اهلية	27	3.0957	68785.	(645.)	
المعيار الرابع	حكومية	21	3.2155	64630.	134.	غيردالة
	اهلية	27	2.9045	73104.	(131.)	
خدمة المجتمع	حكومية	21	2.7839	69598.	374.	غيردالة
	اهلية	27	2.5128	88558.	(255.)	
الاستبيان ككل	حكومية	21	3.2153	55957.	244.	غيردالة
	اهلية	27	2.9854	65697.	(206.)	
الاستبيان ككل	حكومية	21	3.92	76836.		

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

الخلاصة والنتائج:

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

التحديات أمام تطبيق معايير الجودة بشكلها العام.

الفرضية الاولى: توجد معوقات وتحديات شاملة أمام تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في المستوى بداية عند الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، حيث كانت نتيجة التحليل الاحصائي

باتجاه اثبات الفرضية، ويمكن وصف ذلك بالاتي:

- نتائج التحليل في الجدول (9) تشير الى النتيجة بأن جميع المتغيرات عند التقدير متوسط حيث جاء الاستبيان ككل متوسطة = (3.036) والحرف معياري (06456) و فقط عند المحور الاول اظهرت النتائج مرتفعة على ان للجامعات رؤية ورسالة واستراتيجية بقدر كبير ولكنها نظرية، بينما بقية اجمالي متوسطات المحاور هي في المستوى المتوسط بمعنى أن هناك الكثير من الضعف.
- النتائج تشير الى ان حالة الجامعات تحتاج الى رفع مستوى أدائها للوصول الى مراحل تتجاوز الضعف وترفع مستواها.. واكثرها ضعفا هو المحور الخامس والمتعلق بخدمة المجتمع والذي يعتبر مؤشر غير مباشر ولكنه مرجعية عند وضع معايير الجودة وتحقيق متطلبات سوق العمل فان قيمة المتوسط الحسابي اقرب الى منخفض النظر جدول (9) وهذا يشير الى ان الباحثين افادوا بان المعيار بفقراته لم يكن محقق في الجامعة التي استهدفت.
- معظم نتائج التحليل وردود الباحثين كانت بمستوى متوسط بمعنى أن هناك الكثير من الجوانب المتعلقة بتحقيق جودة تتطلب التوفير أو التحسين أو الابداع.
- انظر الجدول (9) كمجمل نتائج البحث كمؤشرات ودلالات يقاس عليها ،واقع تطبيق أول مستوى من المعايير. والجدول من (4) حتي (11) تبين مواقع الضعف والقوة والتي بدورها تجيب على تساؤلات وتلبي الفرضية وتؤكد ان هناك واقع فيه تحديات قائمة أمام تحقيق جودة وضعف في تطبيق محاور المستوى بداية من معايير الامتداد 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 بالأرقام بعد التحليل، وكانت النتائج بالاتي:
- بالنسبة للمحور الاول الذي ظهر فيه 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 "لدى المؤسسة استراتيجية تعليم وتعلم" على متوسط هذا يدل على ان الاجابة حول الاستراتيجية غير واضحة.
- بالنسبة للمحور الثاني في المعيار، والمتعلق بالبنية الاكاديمية، فكانت نتائج التحليل (متوسط) النظر جدول (5)، وان معظم الفقرات فيه أما متوسط أو ضعيف وقليل فيه المرتفع والذي يعني ان الاجابة على تساؤلات المعيار ضعيفة، وبهذا يؤكد الفرضية التي تدعي بوجود ضعف في واقع ادارة الجودة في تطبيق المعايير لتحقيق بنية أكاديمية مجودة وفاعلة.
- بالنسبة للمحور الثالث من المعيار المتعلق بالبنية التنظيمية والادارية فان فقرات الاستبيان كانت نتائجها، ثمان (8) من أجمالي اثني عشر (12) فقرة في جدول رقم (6) متوسط ومنخفض، والمعيار بكامل فقراته، ظهر انه متوسط، وبهذه النتائج اشارة الى قصور في تطبيق ادارة الجودة ومطلوب تجاوزه.
- أظهرت نتائج التحليل بما يخص المعيار الرابع، البنية المادية للمؤسسة وفي معدلها العام للفقرات (3.04) وبانحراف معياري قدره (0.71) ويقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، النظر الجدول (7) وهذا يشير الى ضعف في ادارة الجودة وادراك دورها الفاصل في تطبيق المعايير.
- في تحليل فقرات المعيار الخامس الخامس بما يتعلق بمتطلبات الخدمة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، فان النتائج تشير الى ضعف حيث ان مستوى الموافقة يقع بدرجة متوسطة ويقترب من المستوى المنخفض، النظر الجدول (8) وفقراته كاملة تؤكد حالة القصور في ردود المستجوبين، وتحتاج الى 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) في المحاور من التالي الي الخامس في المعيار بمختلف المتغيرات الذي يحتويها ان الباحثين لم يستطيعون الاجابة على معظمها بأكثر من وضع متوسط وهذا يشير الي ان جميعها يتخللها ضعف في الادارة التنظيمية ابتداء من البنية الاكاديمية، البنية التنظيمية والادارية، البنية المادية، وختاما الخدمة المجتمعية وتحقيق متطلبات سوق العمل، النظر الجدول من 4-11. وفي نظرة فاحصة لنتائج الاستبيان فان الدلالة متوسط لاتعني تأكيد الضعف بقوة ولكن تشير الي ان الواقع غير دقيق في إعطاء الحكم وان هناك بعض القصور والمحتاج الي تحسين

- وتطوير. ولكن يوجد ضعف بوضوح (حيث سجلت النتائج منخفض أو منخفض جدا) في مواقع محددة أكثر من غيرها، وسنحدد ذلك بما يخص كل معيار أو محور على حدة،
- 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 فاملة، وكذلك عدم امتلاك استراتيجيات للحصول على الاعتماد الاكاديمي. وهذا يشير ان واقع الادارة التنظيمية تكون وضع يحتاج الى رفع مستوى الكيان و وحدات ضمان الجودة، في المؤسسة (الجامعة). (انظر الجدول 4).
 - بما يخص المحاور من الثاني وحتى 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 مستوى ادارة الجودة وبالتالي يرتفع مستوى تطبيق ادارة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد نفسها، وتتورد مواقع الضعف التي ظهرت من نتائج الدراسة، انظر الجداول من (5 - 11).
1. ضعف توفير الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات يعيق نشر ثقافة الجودة وتعتبر أضعاف الادارة التنظيمية للجودة.
 2. ضعف في وجود تواصل قوي بين المجتمع المحلي والجامعات.
 3. ضعف في مخرجات التعليم وملائمتها لخدمة المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
 4. التجاذبات السياسية في المجتمع تعيق أو تكون تحديات كبيرة في وقع التنظيم الاداري في ادارة الجودة في الجامعات.
 5. ضعف التواصل بين الجامعات وخريجها وعدم متابعة أدايم لايساعد التطوير والتحسين .
 6. ضعف في استثمار الجامعات لوسائل الاعلام المتعددة لتتوير المجتمع بدور رسالة الجامعة.
 7. وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعات ينعكس على واقع الادارة التنظيمية للجودة.
 8. ندرة توفير الجوائز والمكافآت لاصضاء هيئة التدريس.

التوصيات:

توصل هذا البحث الي ادراك وفهم مختلف المسائل المتعلقة بواقع تطبيق معايير الجودة وتحقيق الاعتماد الأكاديمي، وكون الوصول الي اعتماد أكاديمي نهائي يمر عبر اربع مراحل أولها بداية، اساس ، انجاز ثم تميز، وما ناقشة هذا البحث فقط مستوى، بداية، والتي كنا نعلم ان الغالبية العظمى من الجامعات مازالت لم تحقق هذا المستوى، والتي يعتبر هو تأسيس وليس شرط للاعتماد، من هنا تبين لنا أن هناك قصور في مفهوم الجودة وان واقع تطبيق معايير الجودة فيها يشكل معوق وتحدي وبحسب نتائج تحليل البحث وخلاسته توصي بالتالي:

أولاً، 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 الفريجين علي اساس متطلبات مخرجات البرامج الأكاديمية وان تكون العملية التعليمية بالتعليم والتعلم.
3. تبني فلسفة الجودة ونشر ثقافتها علي نطاق واسع في مختلف مؤسسات التعليم العالي من خلال استراتيجياتها.
4. تطوير وتغيير دور أعضاء هيئة التدريس من خلال رفع مستواهم المعرفي والفهم العميق لمعني الجودة الشاملة ومتطلباتها.

ثانياً، واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية:

في هذا الجانب توصي الدراسة بالاتي:

1. وضع استراتيجية تشمل رفع مستوى وحدات الجودة الحالية لتصبح كيانات فاعلة من خلال التصميم المادي والتنظيمي والثقافي ليمتد من خلالها معالجات القصور الحالي وان يكون لها دور في التقييم للواقع الضعيف.
2. يوصي البحث رفع مستوى الضعف في البنية الأكاديمية من خلال نشر ثقافة الجودة والتقييم الايجابي للكوادر الأكاديمية، ورفع مستوى الاداء الأكاديمي من خلال الدورات والمشاركات في المؤتمرات، وتمتبرها فلسفة تناهسية وعملياتها تركز علي تحقيق تعليم عالي حديث لتحقيق الافضل، هبة رضاء الزبون والطالب.
3. رفع مستوى الاداء اداريا وبناء تنظيمات أكاديمية، وأدارية تناسب وتلائم متطلبات معايير الجودة لتحقيق ادارة 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 تُوَادي الي تطبيق معايير الجودة. .
5. وضع آلية في واقع التطبيق تساعد على رفع مستوى 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 وهية يوصى البحث بالاتي:

1. رفع مستوى الكيان في الادارة التنظيمية لوحدات الجودة بتميزها بالكوادر الكفانات.
2. وضع برامج ودورات تدريبية وحضور مؤتمرات تعني بالجودة وأدارتها وتطبيق معاييرها.
3. تطوير آليات تربط مخرجات الجامعات (خريجها) الفاعلة في سوق العمل والتي 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 اتخاذ القرارات في الجامعات التي تنعكس على واقع الادارة التنظيمية للجودة سلبا.

المراجع في اللغة العربية :

1. أبو حطب، عبد الله محمد (2006)، جودة التعليم بين الواقع والتطلعات، مجلة الوسط، 24/2/2006، شبكة المعلومات الالكترونية.
2. 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.
3. أسعد ، نديم أكرم ، ثقافة الجودة الشاملة (2006) ، مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إربد، الأردن، 2006، ص 246.
4. بروش ، زين الدين ، وآخرون (2012)، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والافاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 710
5. 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.
6. بوخلوة، باديس وسامي بن خيرة (2016) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية ، بناء علي تجارب عالمية وصربية ، 2016 ، المجلة الجزائرية للتابعة للنمو الاقتصادي (2016) ص 177-193 ، الناشر كسدي مريج- جامعة أورجلا ، رقم الوثيقة (76901).
7. تقرير الانجاز النصف سنوي لوحدت الجودة بكلية الهندسة جامعة صنعاء -يوليو 2014م.
8. الجلي، سوسن شاكر مجيد (2011) نحو بناء منظومة وطنية متكاملة لضمان جودة التعليم العالي في لبنان - مقدم الي مؤتمر رابطة جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الاوروبي المنعقد للمدة من (29-30) نيسان 2011م.
9. الخطيب، احمد (2001)، الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
10. 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.

11. الوخلي، 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-10 12- شوال 1426 هـ
12. هبيدات، سليمان خالد (2010) مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص255
13. 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.
14. شقير، يسرى حسين إبراهيم (2009) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين.
15. الشماع، خليل وخضير كاظم محمود (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، (2000، ص 225- 227
16. الطائي العبادي ، وآخرون (2008) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
17. الطراونة، محمد وبدرية البليبيسي (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.
18. حيدن عبداللطيف (2015) ورشة العمل الأولى- دليل المراجعة الخارجية، مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة صنعاء ، 2015م
19. العضاضى ، سعيد بن علي (2012) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9 ، 2012م .
20. حلوان، قاسم (2007) ، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (4) ، عمان الأردن- المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي
21. شحادة ، عصام علي (2009)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة ، 2009، ص 196.

22. العريان، خالد بن محمد (2003) أمكافية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود ، مجلة البحوث التجارية المجلد الخامس والعشرون العددان 1-2 ، جامعة الزقازيق مصر، ص 203-260.
32. 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
24. القحطاني ، سالم بن سعيد (2001) القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادة العالي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001.
25. القحطاني، سالم (2014) خطة شاملة ومكاملة لتحقيق ريادة الجامعة لصانع أساسية لبدء التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك سعود استراتيجياً 2030م.. تناهس أكاديمي نحو اقتصاد المعرفة. والجامعات السعودية بين ضبابية الرؤية وميزانيات خرافية في الجامعات السعودية الخطة الاستراتيجية.. تحد مستقبل؛ أم وهم الشافية؟- نشر
26. قداة، يوسف عيسى (2008) ، إيجابيات ومفوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة بسكرة، جوان، 2008، ص6
27. القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م
28. الحياوي ، قاسم نايف علوان (2005) ، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، (2005)
29. 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
30. الخفيلي، الحسن محمد (1997) دمفوقات الاشراف التربوي كما يراء المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية ، رسالة ماجستير مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني- يوليو (1997).
31. الخوسوي، نعمان (2003) تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المجلة التربوية ، العدد 76 ، ص 89-118.
32. وبينز لويد وماسون كراوفورد (1997) ، إدارة الجودة ، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج،

- ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر 1997، ص 118
33. ورشة العمل الأولى (2014) (تحديث مواصفات البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات سوق العمل)، ورشة العمل بمشاركة سوق العمل والشركاء - كلية الهندسة جامعة صنعاء، الأربعاء 4 يونيو، 2014م.
34. 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.
35. عيسى صالح بن فرج و مصطفى عبد الله محمود الفقي (2012) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي الجامعة الخليجية بالبحرين - 4-5 أبريل، 2012م.
36. الأضواء أحسان (1997) البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، الطبعة الأولى، مطبعة مقداد، غزة، 1997م.

References

1. Hirtz, Patrick.,(2002), "Effective leadership for Total Quality Management", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rolla
2. Murrel, K.L and Merdith, (2000) Empowring Employee, McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p8.
3. 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. 265284-.
4. Oakland, J.S (1993) Total quality managment, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p 36,38.
5. Overview , Quality Assurance System in Higher Education - United State of Amrica.(2010) ,PDF , WWW. niad.ac.JP

6. Peter Drucker,(1974) Management , tasks, responsibilities, and practice, Heinmann, London, 1974, p 74, 88.
7. Potterfield, Thomas. A. (1999) The business of Employee Empowerment, West port, cn ,quorum books,1999,p 2
8. Robbins Stephen.p, (1993) Organizational Behavior , concepts controversies and applications, 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.
9. Thunks, R, (1995) Fast Track to quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York,1995., P 3539.

Web Sources,

1. [http://www.enqa.eu/files/CNE handbook.pdf](http://www.enqa.eu/files/CNE%20handbook.pdf)
2. <http://www.niad.ac.jp>
3. [Http://www.arado.org-ag/aradonews.asp?display=onepyone](http://www.arado.org-ag/aradonews.asp?display=onepyone)
4. [Http://WWW.altair-Project.org](http://WWW.altair-Project.org)