

## دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة

د. عبد الغني أحمد علي الحاوري<sup>(1,\*)</sup>  
د. غالب حميد حميد القانص<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة-جامعة صنعاء

\* عنوان المراسلة: [alhaweri555@gmail.com](mailto:alhaweri555@gmail.com)

## دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الدور الذي تقوم به رئاسة جامعة صنعاء وعمداء الكليات في تفعيل وتنشيط أنظمة الجودة بالكليات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان أداة للوصول إلى تحقيق ذلك الهدف، وتوصل البحث إلى أن واقع الدور الذي تقوم به قيادة الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة يأتي بشكل ضعيف في جميع فقرات الاستبيان ككل، وعلى المحاور الخمسة (التخطيط للجودة، نشر ثقافة الجودة، التأسيس والدعم، التنفيذ، الإشراف والمتابعة) كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى للمتغيرات: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الدور، قيادة الجامعة، أنظمة الجودة.

## The Role of Sana'a University Leadership in Activating the Quality Systems

### Abstract:

The study aimed to detect the role of the Presidency of Sana'a University and the Deans of Colleges in activating the quality systems in colleges. The researchers used the descriptive approach and a questionnaire as a tool to achieve that aim. Results revealed that the role of Sana'a University leadership in activating the quality systems was generally given poor assessment with regard to the questionnaire as a whole and to the five dimensions (Planning for Quality, Quality awareness-raising, Establishment and Support, Implementation, Supervision and follow-up). In addition, there were no statistically significant differences between the participants' responses that could be attributed to these variables: college, academic degrees and Years of Experience).

**Keywords:** Quality systems, The role, University leadership.

## المقدمة:

تشهد الجامعات تحولات جذرية مهمة أثرت بقوة في وظيفتها ودورها المحلي والإقليمي والعالمي، لذا تحرص المجتمعات على تطوير دور الجامعات والارتقاء بنوعية خدماتها المختلفة مركزة الاهتمام بالمستوى المؤسسي، باعتبار الجامعة هي المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته وصولاً إلى مخرجاته، التي يخطط لها أن تكون بمستويات ومعايير محددة ومحددة مسبقاً، وفقاً لنظام يشمل تحديد أنشطتها ومخرجاتها.

وتتمثل مبررات تبني الجامعات للجودة في الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، والسيطرة على المشكلات الأكاديمية والإدارية، وإدارة التغيير بصورة منهجية مخططة، والمراجعة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط الدراسية والعمل على تحسينها وفق الخطط الاستراتيجية، والاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع من المتخرجين بمواصفات عالية الجودة (الأغبري، 2005، 256).

لذا يحرص مسؤولو الجامعات على الاهتمام بجودة ونوعية التعليم الجامعي، من خلال المراجعة والتطوير المستمر لرسالة الجامعات وأهدافها لمواكبة المتغيرات السريعة والمتلاحقة، لأن الجودة تشترط مستويات عالية من الكفاءة المهنية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحقيق جودة المستفيدين من التعليم الجامعي (حارب، 2005، 41-42).

إن بقاء أية جامعة يتوقف على ثقة المجتمع ودعمه لها، لأن الجامعة إنما وجدت في المجتمع أصلاً من أجل خدمته وعندما يحس المجتمع بأن الجامعة لم تعد تقدم له الخدمة التي يريدها على نحو مرض، ترتفع الأصوات منادية بإصلاحها وتطويرها (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1998، 9).

وبناء على ذلك، فإن تطوير الجامعات اليمنية لم يعد خياراً بل أصبح واجباً تفرضه التطورات الحالية في واقع التعليم الجامعي بمعارفه وتقنياته وأدواته وأساليبه، وهي التي انعكست في فلسفته ونظمه وأهدافه، وذلك من أجل حل المشكلات والصعوبات التي تواجه التعليم الجامعي. وتؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية بأن وجود نظام للجودة في الجامعات سيسهم في حل كثير من المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، 2006، 40).

وتأتي أهمية موضوع أنظمة الجودة من أهمية دور الجامعة في تنمية المجتمع، ومن أهمية النتائج المترتبة على تطوير العمل الجامعي وتجويد نوعيته، في الوقت الذي يعبر فيه الواقع عن: حدوث تنوع في أهداف التعليم الجامعي ومجالاته وبرامجه وأنماطه، وتزايد قناعة المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب مؤسسات تعليمية نوعية قادرة على إعداد قوى عاملة ذات كفاءة (بنود، 2005، 217-218).

وهذا يؤكد أهمية دعم وتفعيل أنظمة الجودة في الجامعات اليمنية مما يؤدي إلى تطوير مختلف جوانب العملية التعليمية ومكونات العمل الجامعي وأنشطته المختلفة

## مشكلة البحث وأسئلته:

تكمن مشكلة البحث الحالي في تعثر أعمال الجودة في العديد من كليات الجامعة، ويرجع البعض من أعضاء هيئة التدريس والباحثين ذلك التعثر إلى ضعف تفعيل قيادات الجامعة لأنظمة الجودة، وقلة الدعم المادي والمالي المقدم لوحدة ضمان الجودة، إضافة إلى ما تقدم لا توجد دراسات أو أبحاث كشفت عن واقع الدور الذي تقوم به قيادة الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة الأمر الذي جعل الباحثان يفكران في حل لهذه المشكلة والتعرف على واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة بكليات الجامعة، ومن هنا فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة في كليات الجامعة؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في التخطيط للجودة؟
2. ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في نشر ثقافة الجودة؟
3. ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في التأسيس والدعم للجودة؟
4. ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في تنفيذ الجودة؟
5. ما واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في الإشراف والمتابعة للجودة؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى: للكلية، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة؟

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في الآتي:

1. أهمية الفئة المستهدفة المتمثلة في قيادات جامعة صنعاء التي إذا أدركت أهمية دورها في تحديث الجامعة وتطوير العملية التعليمية، والسير قدما نحو الجودة والاعتماد الأكاديمي فإنها بلا شك سوف تقدم كافة الدعم المادي والمالي لوحدات ضمان الجودة، وستدلل كل الصعوبات وصولاً بالكليات إلى مصاف الجامعات الرائدة إقليمياً ودولياً.
2. سيكشف عن واقع الدور الذي تقوم به قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة.
3. سيقدم هذا البحث التوصيات اللازمة التي من شأنها العمل على تضياد السلبيات وأوجه القصور من قبل قيادات الجامعة تجاه أنشطة وفعاليات الجودة.

## حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: ويقصر على تشخيص وتحليل دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة.
- الحدود البشرية: رؤساء وأعضاء وحدات ضمان الجودة بالكليات ورؤساء الأقسام في كليات ومراكز جامعة صنعاء، وأعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- الحدود الزمانية: إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2016-2017.

## مصطلحات البحث:

- الدور: يقصد بالدور التصرفات السلوكية المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً اجتماعياً أو علمياً (الجاوري، 2013، 32). ويعرف الباحثان الدور إجرائياً بالمهام والممارسات التي تقوم بها قيادات جامعة صنعاء في تفعيل ودعم أنشطة الجودة بكليات الجامعة.
- قيادة الجامعة: يقصد بها في هذا البحث "رئيس جامعة صنعاء ونوابه وعمداء الكليات العلمية والإنسانية ونوابهم بما فيها الكليات الفرعية - أرحب، خولان - المحويت -، وأمين عام الجامعة".
- الجودة: يقصد بها تحقيق مخرجات جيدة للجامعات، من خلال تحسين المدخلات والعمليات، بهدف إرضاء المستفيد وتحقيق رضا أطراف العملية التعليمية، في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير (كنعان، 2005، 241).
- أنظمة الجودة: مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في أنظمة الجودة (الطائي، العبادي والعبادي، 2009، 337)، ويقصد بها في البحث الحالي: نظم تجويد أنشطة ووظائف الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وإدارتها من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والتغذية الراجعة، التي تراعي متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع ومتطلبات العصر الذي نعيشه.

## الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من البحث الجودة من حيث: أهميتها ومتطلبات تطبيق أنظمتها وكذا الجودة في التعليم الجامعي، وذلك على النحو الآتي:

### أهمية الجودة:

تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعة المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً.

ويمكن القول إن الجودة تعمل على تحقيق النوعية الجيدة، وتهتم بالوصول إلى درجة من الرضا للمستفيدين والزبائن من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك بالتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى أداء العمال وتقليل التكاليف والوقت والجهد (أبوفاره، 2004، 4).

لقد أصبحت الجودة هدفاً لكل المؤسسات التعليمية الطموحة التي تنظر إلى المستقبل وتخطط للغد، وقد تزايدت أهميتها في السنوات القليلة الماضية؛ كونها مفتاح النجاح وأداة التطور، وقاطرة التنمية وأصبح الاهتمام بها لا يقتصر على دول بعينها وإنما أدركت كافة دول العالم أهميتها، وعمما قريب - وفقاً لما تظهره توجهات السوق الدولية - ستصبح مقياساً للتميز وعنواناً للتطور، ولذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تنافس إلا إذا اهتمت بالجودة، لأنها لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التخلي عنه بل أصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها.

### الجودة في التعليم الجامعي:

تعتبر الجودة في التعليم الجامعي عن مجموع الخصائص والمميزات للمنتج التعليمي وقدرته على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وتتطلب جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية من أجل خلق الظروف المواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي يسعى للوصول إليه (الجسر، 2004، 2).

وتشمل الجودة كل مدخلات التعليم الجامعي من طلاب وأعضاء هيئات التدريس وموارد ومناهج تعليمية، وكذا ما يصدر عنها من إسهامات علمية تضاف إلى الرصيد المعرفي الإنساني، وما تقدمه من خدمات للمجتمع (حسن، 2004، 74).

ويعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الطالب؛ لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ولذلك فإن النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادر على تحقيق أهدافه بالجودة المطلوبة (الجسر، 2004، 4).

### نظام ضمان الجودة ومسوغات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي:

تعد إدارة ضمان الجودة إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة في مجال التعليم العالي، وهي تهدف إلى تطبيق أساليب متقدمة لضمان التحسين والتطوير المستمر للعمليات التعليمية، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والمخرجات (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، 2015، 37).

ويعتبر هذا النظام في الأساس مسؤولية داخلية تعتمد بشكل كبير على التزام ودعم كل من لديه ارتباط بالإدارة داخل المؤسسة التعليمية، وتعتمد الإجراءات والمعايير التي تم وضعها من قبل هيئات الاعتماد (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي السعودية، 2008، 4). كما يعد وسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة الجهة قد تم تحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها قومياً أو عالمياً، وأن

مستوى جودة فرص التعلم والأبحاث والمشاركة المجتمعية ملائمة وتستوفي توقعات مختلف أنواع المستفيدين من هذه الجهات (اتحاد الجامعات العربية، 2008، 20).

وهناك العديد من المسوغات التي تؤكد على أهمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي لعل من أهمها التنافس الشديد بين الجامعات في ظل التحديات العالمية المعاصرة التي تواجهها مثل الثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي والعولمة وغيرها من التحديات، إضافة إلى ذلك ضعف جدوى محاولة الإصلاحات التي استهدفت العملية التعليمية مما جعل الحاجة ماسة إلى مثل هذا النظام ضرورية؛ لأنه يركز على التقويم الشامل للمؤسسة التعليمية.

وهناك العديد من المسوغات الأخرى المؤكدة على ضرورة تبني نظام ضمان الجودة لعل من أهمها (اتحاد الجامعات العربية، 2008، 17)؛

- التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في مجالات أداء المؤسسة التعليمية كافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها لضمان الحصول على الاعتماد.
  - حاجة الجامعات إلى كسب رضا المستفيدين من خدماتها وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء.
  - غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
- متطلبات تطبيق أنظمة الجودة؛

يمكن تطبيق أنظمة الجودة من خلال الالتزام بالاتي (براجل، 2005، 443)؛

1. تحديد الأهداف التعليمية في ضوء فلسفة الجامعة، وقياس مستوى الجودة المتحققة من خلال الفعل الأكاديمي والإداري بجوانبه المختلفة.
2. تكييف وتحديث البرامج والمناهج الدراسية، وفقا للبيئة المحلية والمتغيرات العالمية الراهنة.
3. استقلالية الجامعة، استقلالية التعليم والبحث والعمل الإداري والمالي، حتى تكون قادرة على إدارة برامجها الطموحة ومسئولة عن قراراتها وخياراتها.
4. تحسين علاقات التفاعل والتعامل بين الإدارة العليا للجامعة مع الكليات والمراكز والوحدات التابعة للجامعة وبين عمادة الكلية والأقسام العلمية، وتشجيع روح المبادرة والابتكار واستيعاب المتغيرات.
5. وضع سياسة قبول الطلبة المتقدمين للالتحاق بالجامعة، وتطبيق اختبارات القدرات والميول والاستعدادات، وربط سياسة القبول بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة للجامعة، وبما لا يؤثر على الجودة المنشودة.
6. تصميم نظام لتقويم الطلبة والهيئة التدريسية والإداريين والعاملين.
7. وضع خطط لأنشطة البحث العلمي، وربطه بتطوير العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة وبتحقيق تطلعات المجتمع المحلي في التنمية الشاملة وتطور مؤسساته.
8. تأسيس قاعدة بيانات ونظام معلومات عن الجامعة والمجتمع المحلي، لمساعدة الجامعة في التخطيط والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات المناسبة.

كما يتطلب تطبيق أنظمة الجودة وجود آليات ملائمة وفاعلة للاستمرار في تحسين وتطوير العملية التدريسية، ووحدة لضمان الجودة، وتقويم ذاتي في الجامعة وعلى مستوى البرامج، إضافة إلى وجود دليل للجودة، وعلاقة مع مؤسسات الاعتماد ووجود نظام تقويم داخلي وآليات للتطوير الأكاديمي المستمر لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة، وأخرى للتعين والترقية وآليات للقبول واضحة وملائمة للتخصص (اليمني، 2005، 476).

وينبغي إصدار لوائح وتشريعات تهيئ المناخ لنمو أفكار الجودة، فالتشريعات واللوائح هي التي تحدد المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات، وتضع صورة لما ينبغي أن يكون عليه وضع معين، وجودتها تكون في مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتقنية، وتكون واضحة ومحددة ومرنة ومتطورة، وتعطي مساحة للإبداع والتجديد والتطوير (الأغبيري، 2005، 253).

## الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع ومن تلك الدراسات والأبحاث ما يأتي:

أجرى Asiyai (2015) دراسة استهدف فيها معرفة أدوار أصحاب المصلحة في تحسين نوعية التعليم الجامعي في نيجيريا، وقد أكدت الدراسة على أن التحسين المستمر والشامل في نظام التعليم الجامعي يتطلب جهوداً تعاونية من مختلف أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً، كما أكدت على أن ذلك يمكن للجامعات أن تتعاون مع الشركات والمصانع من خلال استخدام التكنولوجيا لتدريب الموظفين، كما أكدت الدراسة أنه يمكن لقيادات الجامعة ضمان التحسين المستمر في نظام التعليم من خلال التدريب المستمر وبرامج التطوير المهني ذات الجودة العالية للموظفين.

وأجرى برقواوي، خربط وأبوالب (2015) دراسة عن عمليات التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وانعكاساتها على جودة البرامج الأكاديمية، وقد توصل فيها إلى ضرورة اهتمام المؤسسات الأكاديمية بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المشاكل والأزمات التي تواجهها. وكذا إنشاء أنظمة داخلية وتطويرها لضمان جودة أداء عملياتها الأكاديمية ضمن إدارة الجودة الشاملة، كما أكدت على ضرورة دعم الإدارة العليا لوحدة ضمان الجودة ورفدها بالكوادر المؤهلة ليتسنى لها القيام بمهامها على أكمل وجه.

أما Jabeen et al. (2017) فقد هدفا في دراستهما إلى تطوير دور الجامعة في تحفيز الريادة لدى الشباب، وقد أكدت النتائج أن الجامعة يمكن أن تعمل على تحفيز النمو المالي والاجتماعي، وستعزز لدى طلاب الجامعة القدرة على تنظيم المشاريع المهنية داخل الإمارات العربية المتحدة من خلال تعزيز وتطوير الصفات المرتبطة بنجاح المشاريع.

وأجرى عباينه (2014) دراسة هدف فيها إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدور هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تطوير التعليم الجامعي في الأردن، وتوصل إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس يرون أن الدور الذي تؤديه الهيئة دور إيجابي. وأن أكثرهم مقتنعون بضرورة تطبيق معايير الاعتماد في كلياتهم.

أما عزام (2014) فقد قام بدراسة استهدفت التعرف على دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الأردن، وتوصل في دراسته إلى ضرورة العمل على تفعيل التطوير والتحسين المستمرين في الجامعات من خلال وحدات ضمان الجودة، وأن تبني الإدارات العليا في الجامعات الأردنية لمفهوم الجودة وتطبيقه على الأنشطة والعمليات الخاصة لخدمة التعليم.

كما هدف المطوع (2014) في دراسته استقصاء معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والدراسات الانسانية بمحافظة القويعة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصل إلى أن أهم المعوقات تتمثل في قلة الدعم المقدم من قبل المسؤولين في الجامعة لتحقيق الاعتماد وضمان الجودة في كافة البرامج التعليمية المعدة، وكذا ضعف انتشار ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس بما يجعل من متطلبات الجودة جزءاً من مهامهم.

وقام حمزة (2012) بدراسة استهدف فيها تحليل تجربة نظام التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وخلص إلى أن تجربة التعليم العالي في اليمن في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تجربة حديثة، وأن هذه التجربة تحظى باهتمام ودعم من الحكومة والوزارة وإدارات الجامعات لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما العضاضي (2012) فقد أجرى دراسة لتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصل إلى أن أهم ما يعوق تطبيق الجودة هو ضعف اقتناع القيادات بأهمية الجودة وتحسين الأداء، إضافة إلى ذلك ضعف انتشار مفاهيم الجودة الشاملة بين الأكاديميين والإداريين والطلاب.

وأجرى الوادي والزعبي (2011) دراسة هدف فيها إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وهي إحدى الوسائل الناجحة في تحقيق أعلى درجات التميز والتنوع في الجامعات من خلال تطبيق مستلزماتها الضرورية وتقديم الدعم اللازم لأنشطتها.

كما أجرت عزت (2001) دراسة استهدفت فيها معرفة إمكانية إدارة النظام التعليمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي تعوق التطبيق والعمل على تطوير الأداء، وأكدت النتائج على ضرورة التخطيط الكافي والدراسة المتأنية قبل البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، كما أكدت على أهمية إنشاء فرق العمل وتفعيل المشاركة بين القيادة والمؤوسين في اتخاذ القرارات.

وبالنسبة للرئيس (2001) فقد أجرى دراسة بهدف قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وقياسها في كل إدارة من إدارة الوحدات الحكومية، وتوصل إلى ضرورة الإسراع بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الحكومية المختلفة في جمهورية مصر العربية، وإلى ضرورة اهتمام القيادات بالبرامج التدريبية للموظفين، إضافة إلى ضرورة إيمان القيادات بأن العاملين هم أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة؛ لأنهم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر.

أجرى الشيمي (2000) دراسة بهدف تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى الإدارة العليا بشركات القطاع العام من خلال الوقوف على مدى تبني مديري شركات القطاع العام لدخول إدارة الجودة الشاملة، وتوصل إلى وجود درجة عالية من الإحساس لدى الإدارة العليا بمسئوليتها تجاه عملية التطوير في شركات قطاع الأعمال العام، كما كشفت الدراسة أن هناك قصوراً في ثقافة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية.

وأخيراً قام Gardner و Carlopio (1996) بدراسة لمعرفة تصورات الموظفين لجهود الجودة التي يبذلها القادة ومدى تحقيقها لرضاهم والتزامهم بالعمل، وقد كشفت النتائج أن تصورات الموظفين للجهود التي تبذلها القيادة للجودة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين من خلال الدراسة أن تأثير التصورات المتعلقة بالجودة هي الأكثر أهمية بالنسبة للالتزام التنظيمي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع الجودة سواء من خلال التعرف على الدور الذي تقوم به القيادات والمؤسسات التعليمية في تفعيل الجودة وهو واضح لدى دراسة عباينة (2014) ودراسة عزام (2014) والرئيس (2001)، أو من خلال الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها كما هو في دراسة المطوع (2014) والعضاضي (2012)، غير أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تهتم بالكشف عن دور قيادات جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة وهذا ما لم يلاحظ في أي من الدراسات السابقة.

## منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يصف واقع الدور الذي تقوم به قيادات الجامعة في دعم وتفعيل أنظمة الجودة بالكليات، كما أن هذا المنهج يقوم بتفسير ذلك الواقع وتقديم الحلول الممكنة.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء وحدات الجودة في كليات جامعة صنعاء العلمية والإنسانية، وكذا رؤساء الأقسام بتلك الكليات، إضافة إلى أعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): توزيع مجتمع البحث وفقاً للكلية

الكلية أو التخصص			الفئة
أجمالي	إنسانية	علمية	
90	55	35	رؤساء وأعضاء وحدات الجودة بكليات الجامعة
129	85	44	رؤساء الأقسام بكليات الجامعة
9	9	0	أعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة
228	149	79	الإجمالي

المصدر: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، جامعة صنعاء.

يتضح من الجدول (1) أن مجتمع البحث هو (228) وهم تقريبا المعنيين بقضايا الجودة بجامعة صنعاء وتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي المقررة من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وهم أيضاً على احتكاك مستمر مع قيادات الجامعة وعمداء الكليات ونوابهم فيما يتعلق بقضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما يلاحظ من الجدول أن جميع أعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة تقع تخصصاتهم في إطار الكليات أو التخصصات الإنسانية، ويمكن تفسير ذلك ربما لطبيعة عمل المركز الذي يركز في جزء كبير من أنشطته على تطوير الأداء الأكاديمي للجامعة بشكل عام، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل خاص بما يشمل ذلك من استخدام استراتيجيات التدريس الفعالة، وكذا أساليب التقويم المتعددة، إضافة إلى تطوير المناهج الدراسية وكيفية استخدام التكنولوجيا في التدريس وغيرها من القضايا التي تقع في إطار التخصصات الإنسانية مثل المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم والقياس والتقويم وغيرها من التخصصات.

#### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من رؤساء وأعضاء وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة صنعاء العلمية منها والإنسانية، وكذلك رؤساء الأقسام بتلك الكليات، وأعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بالجامعة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية من خمس كليات علمية هي (الطب والعلوم الصحية، الصيدلة، الأسنان، الهندسة، العلوم)، ومن خمس كليات إنسانية هي (التربية صنعاء، اللغات، التربية خولان، التجارة، الإعلام) والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): توزيع عينة البحث وفقاً للكلية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	الإجمالي
الكلية أو التخصص	علمية	56	63.6%	88
	إنسانية	32	36.4%	
الدرجة العلمية	أستاذ	7	8%	88
	أستاذ مشارك	23	26.1%	
	أستاذ مساعد	58	65.9%	

جدول (2): يتبع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	الإجمالي
سنوات الخبرة	أقل من 5	20	22.7%	88
	ما بين 5-10	29	33%	
	أكثر من 10	39	44.3%	

يتضح من الجدول (2) أن عدد أفراد العينة هو (88) فرداً وهي تأتي بنسبة (38.8%) من مجتمع البحث البالغ عدده (228).

#### أداة البحث وخطوات بنائها:

استخدم البحث الحالي الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم في إعدادها اتباع الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
2. الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بموضوع الجودة وبشكل خاص المتعلق بكيفية تفعيل أنظمة الجودة في المؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم العالي، وقد تم الاطلاع كذلك على العديد من التجارب والخبرات المحلية والعربية والعالمية التي اهتمت بتفعيل أنظمة الجودة في الجامعات والكليات والمؤسسات التعليمية.
3. تم إعداد الأداة في صورتها الأولية وقد تضمنت الأداة عدد (45) فقرة وأربعة محاور هي: التخطيط للجودة، الإشراف والمتابعة، التأسيس والدعم، نشر ثقافة الجودة.
4. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين بالجودة والاعتماد الأكاديمي لأخذ آرائهم وملاحظاتهم عن مدى ملائمة الأداة لقياس ما أعدت لقياسه، ومدى انتماء المحاور للأداة، وكذا انتماء الفقرات لمحاور الاستبيان.
5. تم استيعاب الملاحظات القيمة المقدمة من الخبراء والمختصين بالجودة، ومن ثم الخروج بالأداة في صورتها النهائية، وقد تضمنت عدد (43) فقرة، وخمسة محاور هي: التخطيط للجودة، نشر ثقافة الجودة، التأسيس والدعم، تنفيذ الجودة، الإشراف والمتابعة.

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ممن يمتلكون الخبرة الواسعة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء الملاحظات المقدمة من المحكمين.

#### ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة (96%) وهي نسبة ثبات عالية تكشف عن الموثوقية التي تتمتع بها الأداة الأمر الذي يمكن الباحثين من الاعتماد عليها والثقة في النتائج التي ستخرج بها.

#### إجراءات تطبيق الأداة:

بعد أن أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق تم اختيار عشر كليات من كليات جامعة صنعاء: خمس كليات منها علمية هي: (الطب والعلوم الصحية، الصيدلة، الأسنان، الهندسة، العلوم)، وخمس كليات إنسانية هي: (التربية صنعاء، اللغات، التجارة، التربية خولان، الإعلام). كما تم اختيار مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة على اعتبار أن أعضاء هيئة التدريس به على احتكاك دائم بالكليات المذكورة فيما يتعلق بالجودة، وهم موزعون في هذه الكليات كمنسوبيين ومستشارين للجودة.

وقد تم توزيع الاستبيان على رؤساء وأعضاء وحدات ضمان الجودة بالكليات المذكورة وعلى رؤساء الأقسام بتلك الكليات كونهم من أكثر الأعضاء احتكاكا بقضايا الجودة، كما تم التوزيع على أعضاء هيئة التدريس بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وطلب من كل فرد الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، وتم تحديد بدائل لكل فقرة تحدد مستوى الدعم والتفعيل المقدم من قبل قيادات الجامعة، وهذه البدائل هي: (بشكل كبير جدا، بشكل كبير، بشكل متوسط، بشكل ضعيف، بشكل ضعيف جدا) وقد أخذت هذه البدائل القيم الآتية بحسب الترتيب (1,2,3,4,5).

وقد تم تحديد الوسط المرجح وتقديره اللفظي على النحو الآتي:

قيم الوسط المرجح	التقدير اللفظي
1-1.79	ضعيفة جداً
1.80-2.59	ضعيف
2.60-3.39	متوسط
3.40-4.19	كبيرة
4.20-5	كبيرة جداً

وتم توزيع عدد (130) استمارة، تم ارجاع عدد (95) استمارة منها، وبعد عمل المراجعة للاستمارات الراجعة تم استبعاد عدد (7) لعدم اكتمال الإجابة عنها وبالتالي تبقت عدد (88) هي الاستمارات الصالحة للتفريغ في البرنامج الإحصائي SPSS وتم إجراء التحليلات اللازمة عليها.

#### المعالجات الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لعمل المعالجات الإحصائية الآتية :

1. معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات للاستبيان.
2. المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستبيان بشكل عام وللمحاور والفقرات.
3. الاختبار التائي (T.Test) لمعرفة الفروق في استجابات العينة تعزى للكلية.
4. تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة تعزى للدرجة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

#### نتائج البحث ومناقشته:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة عبر البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما واقع الدور الذي تقوم به قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالكليات؟

وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم استخراج المتوسطات والانحرافات لكل محور كالاتي:

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول: التخطيط للجودة :

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): المتوسطات والانحرافات ل فقرات محور التخطيط للجودة مرتبة تنازليا بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تضع قيادة الجامعة رؤية ورسالة وأهداف للجامعة والكليات	2.40	1.05	ضعيف
2	تلتزم قيادة الجامعة الكليات والمراكز بتقديم خطة للجودة خاصة بها	2.38	.97	ضعيف
3	تعمل قيادة الجامعة على وضع خطة استراتيجية للجودة في ضوء فلسفة الجودة الشاملة	2.34	1.01	ضعيف
4	تحرص قيادة الجامعة على وضع خطة تدريبية سنوية لتنمية قدرات العاملين في الجودة	2.32	1.06	ضعيف
5	تعتمد قيادة الجامعة معايير الكفاءات لاختيار العاملين في لجان الجودة	2.30	.97	ضعيف
6	تتابع قيادة الجامعة المستجدات الحديثة في مجال الجودة	2.19	.94	ضعيف
7	تعلن قيادة الجامعة عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتنشرها على أغلب مباني الجامعة والكليات	2.02	.99	ضعيف
8	تعتمد قيادة الجامعة الشراكة مع المجتمع المحلي لوضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها	2.02	.93	ضعيف
9	توجه قيادة الجامعة بعمل الأبحاث والدراسات للكشف عن رضا المستفيدين من خدمات الجامعة	1.82	.76	ضعيف
	المحور ككل	2.20	.77	ضعيف

### يتضح من الجدول (3) الآتي:

- أن محور التخطيط للجودة بشكل عام لا يحظى بتفعيل من قبل قيادات الجامعة، حيث حصل هذا المحور على متوسط (2.20) وانحراف معياري (.77)، وهذا يقع في إطار التقدير اللفظي ضعيفاً، وهو أمر مقلق وخطير؛ لأن أي عمل إذا لم يتم وفق خطة استراتيجية ورؤية بعيدة المدى فإن مصيره الفشل والتراجع، مع العلم بأن لدى الجامعة خطة استراتيجية للجودة للأعوام (2014-2016) غير أنه يبدو أنه لا يتم الالتزام بها، وهو ما قد يكشف عن بعض العيوب في الخطة كأن تكون غير واقعية أو أنها لم تراعي الإمكانيات المادية والمالية للجامعة، أو أن كل كلية لها خطة مستقلة بذاتها تم إعدادها دون الاستناد في إعدادها على الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- أن أعلى فقرة حصلت على دعم وتفعيل قيادات الجامعة هي الفقرة "تضع قيادة الجامعة رؤية ورسالة وأهداف للجامعة والكليات" حيث حصلت على متوسط (2.40) وانحراف معياري (1.06) ورغم أنها حصلت على أعلى متوسط بين فقرات هذا المحور فإنها تقع في إطار التقدير اللفظي ضعيف، ويمكن عزو ذلك ربما إلى قلة اهتمام تلك الكليات بوضع الرؤية والرسالة والأهداف، كونها لا تمثل ضرورة من وجهة نظرها؛ لأن مثل تلك القضايا واضحة ولا تحتاج إلى وضعها أو كتابتها، إضافة إلى أن قيادة الجامعة لا تهتم بمتابعة مثل هذه القضايا نتيجة لانشغالها بقضايا أخرى قد لا ترتبط بالجودة.

## 2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: نشر ثقافة الجودة:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور نشر ثقافة الجودة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تنفذ قيادة الجامعة برامج تدريبية ذات صلة بالجودة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.	2.59	.87	ضعيف
2	تحرص قيادة الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.	2.31	.91	ضعيف
3	تقوم قيادة الجامعة بتعميم التجارب الناجحة للكليات في مجال الجودة	1.97	.88	ضعيف
4	توجه قيادة الجامعة بإصدار نشرات وملصقات ولافتات داخل الجامعة والكليات لنشر ثقافة الجودة.	1.84	.86	ضعيف
5	تعتمد قيادة الجامعة مبدأ الشراكة مع المؤسسات الإعلامية لنشر ثقافة الجودة	1.77	.76	ضعيف جداً
	المحور ككل	2.10	.71	ضعيف

يتضح من الجدول (4) الآتي:

- أن محور نشر ثقافة الجودة يحظى بدعم واهتمام ضعيف من قبل قيادة الجامعة، حيث حصل على متوسط (2.10) وانحراف معياري (.71)، وهذه النتيجة أيضاً مقلقة؛ لأنها تثير تساؤلاً هو: كيف للجامعة أن تسير في عمليات الجودة دون أن تستكمل نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين والقيادات الجامعية.
- أعلى فقرة حصلت على دعم واهتمام قيادات الجامعة هي الفقرة "تنفذ قيادة الجامعة برامج تدريبية ذات صلة بالجودة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين"، حيث حصلت على متوسط (2.59) وانحراف معياري (.87) غير أنها جاءت بتقدير لفظي ضعيف، وهذا يشير إلى بعض البرامج التدريبية التي قامت بها الجامعة في السنوات الماضية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالجودة مثل أسابيع الجودة ودورة التنمية المهنية السنوية لأعضاء هيئة التدريس وغيرها من الدورات، ويمكن تفسير ذلك الضعف إلى قلة الدعم المالي المقدم من قبل قيادة الجامعة لتنفيذ مثل تلك البرامج التدريبية.
- أقل فقرة حصلت على دعم وتفعيل من قبل قيادات جامعة صنعاء هي الفقرة: "تعتمد قيادة الجامعة مبدأ الشراكة مع المؤسسات الإعلامية لنشر ثقافة الجودة"، حيث حصلت على متوسط (1.77)، وانحراف معياري (.76)، وهذه تقع في إطار التقدير اللفظي ضعيف جداً، وهذا يعد أحد جوانب التقصير الذي من المفترض أن تستفيد قيادات الجامعة من المؤسسات الإعلامية المرئية والمقروءة والمسموعة في نشر ثقافة الجودة.

### 3. النتائج المتعلقة بالمشور الثالث: التأسيس والدعم:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المشور والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات والانحرافات لفقرات مشور التأسيس والدعم مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تعمل قيادة الجامعة على إنشاء وحدات ضمان الجودة بكل كلية ومركز	2.82	1.04	متوسط
2	تمنح قيادة الجامعة وحدات ضمان الجودة الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها	2.34	.90	ضعيف
3	تحرص قيادة الجامعة على توفير الكوادر البشرية اللازمة لوحدات ضمان الجودة	2.26	.98	ضعيف
4	تضع قيادة الجامعة لائحة خاصة بالجودة	2.17	.89	ضعيف
5	تحرص قيادة الجامعة على توفير المعلومات والبيانات والوثائق والأدلة اللازمة لوحدات ضمان الجودة	2.07	.93	ضعيف
6	توفر قيادة الجامعة المتطلبات المادية اللازمة لوحدات ضمان الجودة من مكاتب وأثاث وأجهزة ومستلزمات	1.97	.86	ضعيف
7	توفر قيادة الجامعة الدعم المالي الكافي لوحدات ضمان الجودة	1.74	.83	ضعيف جداً
8	تنفذ قيادة الجامعة أنشطة توعوية لإشراك المجتمع في تقديم كافة أوجه الدعم لأنشطة الجودة	1.73	.72	ضعيف جداً
	المشور ككل	2.14	.68	ضعيف

يتضح من الجدول (5) الآتي:

- إن ما تقوم به قيادة جامعة صنعاء في تأسيس ودعم وحدات وأنظمة الجودة بالكليات يأتي بشكل ضعيف، حيث حصل على متوسط (2.14) وانحراف معياري (.68)، وهذا يعد من أكثر المشاور انتقاداً من قبل الفرق العاملة في الجودة الذين يشكون من شحة الإمكانيات وقلة الدعم المالي والمادي المقدم لهم ولوحدات ضمان الجودة، الأمر الذي يتطلب من قيادات الجامعة وعمداء الكليات إعادة النظر في مقدار الدعم المقدم لوحدات ضمان الجودة وتقديم الدعم السخي لهم بما يمكنهم من إنجاز المهمة الموكلة إليهم، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف إيمان قيادة الجامعة بأهمية الجودة ودورها في تطوير البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وكذا أعضاء هيئة التدريس ومختلف عناصر العملية التعليمية الأمر الذي انعكس على مستوى الإنفاق على وحدات الجودة واللجان العاملة فيها، إضافة إلى ذلك ربما يعود الأمر إلى عدم اعتماد قيادة الجامعة نسبة محددة من الموارد الذاتية للجامعة تخصص لدعم أنشطة الجودة.
- إن أعلى فقرة حصلت على دعم وتشجيع وتفعيل من قبل قيادات الجامعة هي الفقرة "تعمل قيادة الجامعة على إنشاء وحدات ضمان الجودة بكل كلية ومركز" حيث حصلت على متوسط (2.82) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يقع في إطار التقدير اللفظي متوسط، وهذه تعد نقطة إيجابية وخطة مهمة في طريق الجودة وتتطلب من قيادات الجامعة استكمال إنشاء وحدات ضمان الجودة في بقية الكليات والمراكز.
- إن أقل فقرة حصلت على دعم واهتمام من قبل قيادات الجامعة هي الفقرة: "تنفذ قيادة الجامعة أنشطة توعوية لإشراك المجتمع في تقديم كافة أوجه الدعم لأنشطة الجودة" حيث حصلت على

متوسط (1.73) وانحراف معياري (.72). وهي تقع في إطار التقدير اللفظي ضعيف جداً، وهذا أمر خطير ويحتاج إلى إعادة النظر من قيادة الجامعة والتوجه لقطاعات المجتمع المختلفة والقطاع الخاص بطلب الدعم المالي والمادي لأنشطة الجودة، فإذا سلمنا بأن ميزانية الجامعة والكليات لا تسمح بتقديم الدعم السخي لوحدة ضمان الجودة فمن الأحرى البحث عن موارد أخرى من خلال القطاع الخاص ورجال الأعمال.

#### 4. النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: تنفيذ الجودة:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور تنفيذ الجودة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تشرك قيادة الجامعة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في التدريب وتأهيل الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي	2.78	1.10	متوسط
2	تسعى قيادة الجامعة لتنفيذ برامج تدريبية للجان الجودة	2.32	.86	ضعيف
3	تسعى قيادة الجامعة لجعل الجودة جزء من أنشطة ووظائف الإدارات المختلفة.	2.27	.99	ضعيف
4	تتابع قيادة الجامعة عملية تدريب أعضاء هيئة التدريس على التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية	2.27	1.05	ضعيف
5	تعمل قيادة الجامعة على دمج وحدات ضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للكليات	2.22	.95	ضعيف
6	تسعى قيادة الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي من هيئات الاعتماد المحلية والعالمية	2.17	.99	ضعيف
7	تسير قيادة الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية للجودة التي يتم تنفيذها على مراحل	1.99	.89	ضعيف
8	تتعاقد قيادة الجامعة مع خبراء محليين ودوليين للاستفادة من خبراتهم في الجودة.	1.98	.909	ضعيف
9	تتعاون قيادة الجامعة مع المنظمات الإقليمية والدولية المهتمة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.	1.93	.85	ضعيف
10	تسعى قيادة الجامعة للتعاون مع الجامعات الرائدة عربياً ودولياً في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.	1.84	.82	ضعيف
11	تراقب قيادة الجامعة التغييرات في سوق العمل بصورة مستمرة بهدف تطوير الجودة	1.74	.79	ضعيف جداً
	المحور ككل	2.13	.74	ضعيف

يتضح من الجدول (6) الآتي:

- أن ما تقوم به قيادات الجامعة من جهود في تنفيذ الجودة يأتي بشكل ضعيف، حيث حصل على متوسط (2.13) وانحراف معياري (.74)، وقد يفسر ذلك بغياب الخطة الاستراتيجية التي تسير عليها الجودة بالجامعة، أو عدم اقتناع بعض قيادات الجامعة بأهمية السير في تنفيذ الجودة وتأهيل الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي والإقليمي والعالمي.
- أن أعلى فقرة حصلت على اهتمام وتشجيع قيادات الجامعة هي الفقرة: "تشرك قيادة الجامعة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في التدريب وتأهيل الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي"، حيث

حصلت على متوسط (2.78) وانحراف معياري (1.10) وهذه نقطة إيجابية وجهود لا يمكن إنكارها من قبل قيادة الجامعة، حيث تعمل على إشراك خبراء مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في دعم الجودة بالكليات وتأهيلها للحصول على الاعتماد.

- أن أقل فقرة حصلت على اهتمام ودعم قيادات الجامعة هي الفقرة "تراقب قيادة الجامعة التغييرات في سوق العمل بصورة مستمرة بهدف تطوير الجودة"، حيث حصلت على متوسط (1.74) وانحراف معياري (.79) وقد يفسر ذلك أن مثل هذه الخطوة لا تأتي إلا بعد أن تكون قيادة الجامعة قد قطعت أشواطاً كبيرة في الجودة لكنها لم تقم بالعديد من الخطوات التي تسبق ذلك فإن من الطبيعي أن يأتي الاهتمام بسوق العمل في ذيل قائمة الاهتمام في هذا المحور.

#### 5.5. النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: الإشراف والمتابعة:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور الإشراف مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تشرف قيادة الجامعة على عمليات توصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.	2.41	1.10	ضعيف
2	تتجاوب قيادة الجامعة مع آراء ومقترحات الفريق العامل في الجودة	2.32	.86	ضعيف
3	تتابع قيادة الجامعة الاجتماعات الدورية لوحدة ضمان الجودة وتشارك بعض اجتماعاتها.	2.27	.99	ضعيف
4	تستمع قيادة الجامعة لآراء الهيئة التدريسية والعاملين والطلاب عن مستوى الجودة في الجامعة والكليات.	2.27	1.08	ضعيف
5	تعمل قيادة الجامعة على تذليل الصعوبات التي تواجه وحدات ضمان الجودة	2.22	.92	ضعيف
6	تتابع قيادة الجامعة عمليات التوثيق الخاصة للجودة.	2.17	.99	ضعيف
7	تمارس قيادة الجامعة رقابة فاعلة على اللجان العاملة في الجودة	1.99	.89	ضعيف
8	تزود قيادة الجامعة الكليات والعاملين في الجودة بدراسات علمية وتجارب تساعدهم في أداء عملهم.	1.98	.90	ضعيف
9	تعالج قيادة الجامعة أوجه القصور أولاً بأول.	1.94	.85	ضعيف
10	تعتمد قيادة الجامعة مبدأ التحفيز والمكافأة للمبرزين في الجودة.	1.84	.82	ضعيف
	المحور ككل	2.01	.76	ضعيف

يتضح من الجدول (7) الآتي:

- إن ما تقوم به قيادة الجامعة من إشراف ومتابعة لأعمال الجودة يأتي بشكل ضعيف، حيث حصل على متوسط (2.01) وانحراف معياري (.76)، وهذا يؤكد النتائج السابقة التي حصلت عليها بقية المحاور، إذ أن التقصير في الإشراف والمتابعة أدى إلى التقصير في بقية المحاور لاسيما نشر ثقافة الجودة، وتقديم الدعم لوحدة ضمان الجودة، وتنفيذ الجودة، مما يستدعي من قيادة الجامعة المزيد من الاهتمام بقضايا الجودة ومتابعة الأنشطة التي تقوم بها والإشراف المباشر على عمليات التوصيف والتقييم الذاتي وحضور الاجتماعات التي تقوم بها فرق الجودة بالكليات.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى للمتغيرات: (الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

وللاجابة عن هذا السؤال فقد تم إجراء الاختبار التائي (T.Test) وكذا تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتوضيح ذلك في الآتي:

1. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية):

ولمعرفة ذلك فقد تم إجراء الاختبار التائي (T.Test) كما هو موضح في الجدول (8):

جدول (8): نتائج الاختبار التائي (T.Test) لمعرفة الفروق تعزى للكلية (علمية - إنسانية)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	علمية	56	2.17	.78	.406	غير دالة
	إنسانية	32	2.25	.70		
نشر ثقافة الجودة	علمية	56	2.01	.68	.013	غير دالة
	إنسانية	32	2.24	.74		
التأسيس والدعم	علمية	56	2.06	.68	.080	غير دالة
	إنسانية	32	2.27	.69		
التنفيذ	علمية	56	2.04	.74	1.515	غير دالة
	إنسانية	32	2.28	.72		
الإشراف والمتابعة	علمية	56	1.92	.76	.755	غير دالة
	إنسانية	32	2.17	.74		
الاستبيان ككل	علمية	56	2.03	.68	1.135	غير دالة
	إنسانية	32	2.2391	.66		

قيمة ت الجدولية = 1.96 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية 86.

يتضح من الجدول (8) الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة تعزى لمتغير الكلية على الاستبيان ككل وعلى أي محور من محاوره، ويمكن تفسير ذلك بأن وضع الجودة في الكليات العلمية يتشابه مع وضعها في الكليات الإنسانية، فقلة الدعم المالي والمادي الذي تحصل عليه وضعف الاهتمام الكبير من قبل رئاسة الجامعة وعمداء الكليات بنشر ثقافة الجودة وتنفيذها أو الإشراف والمتابعة تتساوى في الكليات العلمية والإنسانية.

2. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الدرجة: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ومعرفة ذلك فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في استجابات العينة والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق تعزى للدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	بين المجموعات	.366	2	.183	.299	غير دالة
	داخل المجموعات	52.08	85	.613		
	المجموع الكلي	52.45	87			
نشر ثقافة الجودة	بين المجموعات	1.62	2	.815	1.628	غير دالة
	داخل المجموعات	42.52	85	.500		
	المجموع الكلي	44.15	87			
التأسيس والدعم	بين المجموعات	.76	2	.381	.800	غير دالة
	داخل المجموعات	40.50	85	.477		
	المجموع الكلي	41.27	87			
التنفيذ	بين المجموعات	.98	2	.493	.895	غير دالة
	داخل المجموعات	46.28	84	.551		
	المجموع الكلي	47.26	86			
الإشراف والمتابعة	بين المجموعات	1.38	2	.694	1.205	غير دالة
	داخل المجموعات	48.98	85	.576		
	المجموع الكلي	50.37	87			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	.79	2	.397	.854	غير دالة
	داخل المجموعات	39.005	84	.464		
	المجموع الكلي	39.798	86	.183		

قيمة ف المحسوبة = 3.7 عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (9) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية على الاستبيان ككل وعلى أي محور من محاوره، ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء هيئة

التدريس بمختلف درجاتهم العلمية متفقون على أن الدعم المالي والمادي والاهتمام المقدم من قبل قيادات الجامعة ليس على المستوى المطلوب، الأمر الذي يحتم على هذه القيادات بذل المزيد من الجهد والاهتمام وتقديم الدعم اللازم لفرق الجودة والعمل على تفعيل أنشطة الجودة بالكليات حتى تكمل وحدات ضمان الجودة المهمة التي بدأتها منذ عدة سنوات لاسيما في بعض الكليات التي قد قطعت شوطاً كبيراً في عملية التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية، وقامت بتوصيف البرامج والمقررات الدراسية وأعدت الدراسة الذاتية وفق معايير المستوى الأول بداية.

3. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ما بين 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات):

ولمعرفة ذلك فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق في استجابات العينة والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق تعزى لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	بين المجموعات	.996	2	.498		
	داخل المجموعات	51.459	85	.605	.823	غير دالة
	المجموع الكلي	52.456	87			
نشر ثقافة الجودة	بين المجموعات	1.969	2	.984		
	داخل المجموعات	42.189	85	.496	1.983	غير دالة
	المجموع الكلي	44.158	87			
التأسيس والدعم	بين المجموعات	1.545	2	.772		
	داخل المجموعات	39.725	85	.467	1.652	غير دالة
	المجموع الكلي	41.270	87			
التنفيذ	بين المجموعات	.723	2	.361		
	داخل المجموعات	46.544	84	.554	.652	غير دالة
	المجموع الكلي	47.267	86			
الإشراف والمتابعة	بين المجموعات	2.796	2	1.398		
	داخل المجموعات	47.577	85	.560	2.498	غير دالة
	المجموع الكلي	50.373	87			

جدول (10): يتبع

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاستبيان ككل						
	بين المجموعات	1.210	2	.605	1.317	غير دالة
	داخل المجموعات	38.588	84	.459		
	المجموع الكلي	39.798	86			

قيمة ف المحسوبة = 3.7 عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (10) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الاستبيان ككل وعلى أي محور من محاوره، ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والذين تقع خبرتهم ما بين 5-10 سنوات وكذا من خبرتهم تقل عن 5 سنوات لا تختلف آراؤهم في تقييم الدور الذي تقوم به رئاسة الجامعة وعمداء الكليات في تفعيل أنظمة الجودة وهو ما يؤكد الحاجة إلى المزيد من الدعم من قبل قيادة الجامعة لاسيما فيما يتعلق بالأمور المالية والمادية التي سيؤدي دعمها إلى تفعيل بقية الأنشطة الأخرى المختلفة.

## النتائج:

مما سبق يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. أكدت النتائج أن واقع الدور الذي تقوم به قيادة جامعة صنعاء ممثلة برئاسة الجامعة وعمداء الكليات في تفعيل أنشطة الجودة بكليات الجامعة يأتي بشكل ضعيف بشكل عام، وكذلك على كل محور من المحاور الخمسية (التخطيط للجودة، نشر ثقافة الجودة، التأسيس والدعم، التنفيذ، الإشراف والمتابعة).
2. كشف البحث أن كافة الفقرات حصلت على متوسطات تأتي في إطار التقدير اللفظي: ضعيف أو ضعيف جداً عدا فقرتين هما: تعمل قيادة الجامعة على إنشاء وحدات ضمان الجودة بكل كلية ومركز، وتشرك قيادة الجامعة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في التدريب وتأهيل الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي. حيث جاءتا بتقدير متوسط.
3. أظهرت النتائج أن هناك بعض الفقرات كان تفعيل المقدم لها من قبل قيادة الجامعة ضعيفاً جداً هي: توفر قيادة الجامعة الدعم المالي الكافي لوحدات ضمان الجودة، وتراقب قيادة الجامعة التغييرات في سوق العمل بصورة مستمرة بهدف تطوير الجودة، وتعتمد قيادة الجامعة مبدأ الشراكة مع المؤسسات الإعلامية لنشر ثقافة الجودة، وتنفذ قيادة الجامعة أنشطة توعوية لإشراك المجتمع في تقديم كافة أوجه الدعم لأنشطة الجودة.
4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة على أي متغير من متغيرات البحث: (الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي فإن هناك مجموعة من التوصيات أهمها:
- زيادة توعية وتنقيف قيادات الجامعة بأهمية الجودة في العملية التعليمية، وفي تطوير الأداء الأكاديمي بما يشمل من مناهج وأعضاء هيئة التدريس وأساليب وطرق وغيرها.

- عمل برامج أو دورات تدريبية لقيادات الجامعة تتعلق بالطرق والإجراءات والأساليب التي يمكن أن يقوموا بها دعماً وتفعيلاً للجودة.
- التقويم المستمر لدور قيادات الجامعة نحو تحقيق أنظمة الجودة بالجامعة.
- الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة في الجامعة، والعمل على أن تنسجم خطط الجودة بالكليات مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- استكمال نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة من أجل أن يتم تفعيل بقية أنشطة الجودة الأخرى مثل التقويم الذاتي للبرامج وتوصيف المقررات والبرامج.
- تقديم الدعم المالي والمادي اللازم والضروري لوحدة ضمان الجودة بالكليات والفرق العاملة بالجودة وتخصيص نسبة كافية من حساب النظام الموازي أو من أي حساب آخر.
- استكمال إنشاء وحدات ضمان الجودة في بقية الكليات وكذا جميع مراكز الجامعة.
- الاشراف والمتابعة المستمرة من قبل رئاسة الجامعة وعمداء الكليات على سير العمل في وحدات ضمان الجودة بالكليات وعمليات التوصيف للبرامج والمقررات الدراسية، وتذليل الصعوبات التي تواجههم وتزويدهم بالبيانات والوثائق اللازمة.
- المراقبة المستمرة للتطورات في سوق العمل والاستفادة فيها في تطوير الأنشطة الخاصة بالجودة بما يلبي احتياجات سوق العمل
- الاطلاع على خبرات وتجارب الجامعات الرائدة في الجودة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي وتعميمها على الكليات والمراكز للاستفادة منها والاسترشاد بتجاربها في الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- توقيع اتفاقات تعاون مع القطاع الخاص ورجال الأعمال لتبادل المنافع والحصول على الدعم اللازم لأنشطة الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- فتح آفاق التعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية المهتمة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.

## المقترحات:

- يقترح البحث الحالي إجراء البحوث الآتية:
- أسباب تعثر أنشطة الجودة في كليات جامعة صنعاء.
- تطوير أداء وحدات ضمان الجودة في كليات جامعة صنعاء في ضوء الخبرات العالمية والإقليمية.
- دور مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي اليمني في تأهيل الجامعات اليمنية للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- معايير الاعتماد الأكاديمي المطلوبة في المراكز العلمية والبحثية.

## المراجع:

- أبوفاره، يوسف أحمد (2004). دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله - فلسطين، خلال الفترة 3-5/7.
- اتحاد الجامعات العربية (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
- الأغبيري، بدر سعيد (2005). الجودة في التعليم العالي، دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم حول التعليم العالي: رؤى مستقبلية، بيروت، 24-27 شعبان 1426هـ، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر.
- براجل، علي (2005). نماذج لضمان النوعية في التعليم العالي، دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم حول التعليم العالي: رؤى مستقبلية، بيروت، 24-27 شعبان 1426هـ، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر.

- برقاوي، باسم، خريط، فاتن، أبو الرب، عماد (2015). تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8(20)، 187-207.
- بنود، عبد الحكيم (2005). الاعتماد والجودة في التعليم العالي، *دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم حول التعليم العالي: رؤى مستقبلية*، بيروت، 24-27 شعبان 1426هـ، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر.
- الجسر، سمير (2004). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل قدمت في ورشة العمل التي أقيمتها وزارة التربية والتعليم العالي، الفترة 10-24 نوفمبر، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان.
- حارب، سعيد عبد الله (2005). الجودة في التعليم العالي، *دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم حول التعليم العالي: رؤى مستقبلية*، بيروت، 24-27 شعبان 1426هـ، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر.
- الحاوري، عبد الغني أحمد علي (2013). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي - تصور مقترح، (رسالة دكتوراه)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- حسن، محمد صديق محمد (2004). ضمان الجودة في التعليم: المدخلات ومقومات النجاح، *مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم*، 150(1).
- حمزة، أسوان عبد الله (2012). تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5(10)، 43-60.
- الريس، محمود (2001). فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*.
- الشمسي، سعيد (2000). الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، قضايا إدارية، *مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة*، (5)، يونيو.
- الطائي، يوسف حليم، العبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبابنه، عماد غصاب (2014). دور هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تطوير التعليم الجامعي في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(15)، 75-95.
- عزام، زكريا أحمد محمد (2014). دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الأردن، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(17)، 141-160.
- عزت، شذى (2001). أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التعليم والشباب في الإمارات (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5(9)، 66-99.
- كنعان، أحمد علي (2005). تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة: مقياس مقترح لتقويم الأداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق، *المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، حول تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد*، 18-19 ديسمبر.
- المطوع، نايف بن عبد العزي (2014). معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والدراسات الانسانية في جامعة شقراء بالملكة العربية السعودية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(17)، 111-127.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1998). دليل منهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي، تونس.

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالى الأردنية (2015). دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالى، الأردن.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، إجراءات الجودة الداخلية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الوادي، محمد حسين، الزعبي، على فلاح (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4(8)، 60-95.

وزارة التعليم العالى والبحث العلمى (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالى في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010م، مشروع تطوير التعليم العالى.

اليمنى، محمد عصام (2005). ضمان الجودة في التعليم العالى: تجربة الجامعة الأردنية، دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم حول التعليم العالى: رؤى مستقبلية، بيروت، 24-27 شعبان 1426هـ، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر.

Asiyai, R. I. (2015). Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. *International Journal of Higher Education*, 4(1), 61-70.

Carlopio, J., & Gardner, D. (1996). Employee affective reactions to organizational quality efforts. *International Journal of Quality Science*, 1(3), 39-49.

Jabeen, F., Jabeen, F., Faisal, M. N., Faisal, M. N., I. Katsioloudes, M., & I. Katsioloudes, M. (2017). Entrepreneurial mindset and the role of universities as strategic drivers of entrepreneurship: evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 136-157.