

الجمهورية اليمنية
جامعة عدن
مركز التطوير الأكاديمي

المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن
" جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة "

عدن، 11 - 13 أكتوبر 2010م

تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن
في ضوء المعايير العالمية للجودة

الدكتور / علي حمود محمد شرف الدين

ملخص

لاشك أن نجاح الجودة الشاملة بمفاهيمها المختلفة وتوجهاتها المتنوعة في المجال الاقتصادي قد أعطاها زخماً نحو النجاح في مجالات أخرى ومنها قطاع التعليم والتربية بمراحله وتوجهاته المختلفة.

والمجتمع العالمي المعاصر اليوم يجمع على أن التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص هو المدخل الحقيقي لأي تنمية شاملة في أي بلد من البلدان، وعليه فإن كثيراً من الجامعات العالمية الأمريكية واليابانية قد أخذت بمبدأ الجودة الشاملة كأسلوب في تجديد مخرجاتها التعليمية. وفي هذا السياق يفترض أن تلعب الجامعات اليمنية ومنها جامعة عدن دوراً ريادياً في الأخذ بمبدأ الجودة الشاملة لتلحق بركب الجامعات العالمية وتلبي حاجات ومتطلبات المجتمع. وقد هدف البحث الحالي محاولة الوصول إلى وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة.

ومن هذا المنطلق فإن الباحث هدف في هذه الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التي تدور حول مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والأخطاء الشائعة المتوقعة عند التطبيق وأهم المعوقات المصاحبة أيضاً للتطبيق، ثم وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة، مختتماً ببعض التوصيات

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل النظم والمواصفات الدولية للجودة، وكذا ما هي عليه الجامعات التي أخذت بنظام وإدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمد البحث على عدة محاور انطلق منها لعمل التصور هي في الأغلب ما تعتمد عليها أكثر الجامعات لتطبيق مبادئ الجودة وكان أهمها:

أولاً : رفع كفاءة القدرة المؤسسية للجامعة للتأهيل للاعتماد

- 1- تحديث التخطيط الإستراتيجي
- 2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي للجامعة
- 3- تفعيل دور المجالس العلمية والإدارية في اتخاذ القرار
- 4- تفعيل دور القيادة في استمرارية وتعزيز التطوير بالجامعة
- 5- إدارة الأزمات والكوارث بكفاءة
- 6- تحقيق المصداقية والأخلاقيات لدى مجتمع الجامعة
- 7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع
- 8- توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة الجامعة والأهداف الإستراتيجية
- 9- الالتزام بالتقييم الذاتي لأداء المؤسسة وإدارة ضمان الجودة بها

ثانياً : الفاعلية التعليمية

- 1- تبني الكليات للمعايير الأكاديمية الملائمة
- 2- تطوير البرامج التعليمية والمقررات الدراسية
- 3- إستراتيجيات التعليم والتعلم، ومصادر التعلم
- 4- تطوير مصادر التعلم

- 5- نظام موضوعي لتقييم الطلاب وإدارة الامتحانات – التقييم المستمر للفاعلية التعليمية
- 6- الرعاية المستمرة للطلاب الخريجون
- 7- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس
- 8- تطوير وتفعيل دور الدراسات العليا
- 9- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة ، مؤسسات التعليم العالي، الاعتماد، الجودة.

مقدمة:

تعد الجودة الشاملة إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر بل ومدخل هام من مداخل تطوير التعليم، والمجتمع العالمي المعاصر اليوم يجمع على أن التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص هو المدخل الحقيقي لأي تنمية شاملة في أي بلد من البلدان، وعليه فإن كثيراً من الجامعات العالمية الأمريكية واليابانية قد أخذت بمبدأ الجودة الشاملة كأسلوب في تجديد مخرجاتها التعليمية.

وفي سياق هذا الاهتمام طرحت الكتابات والدراسات المهمة بالتعليم العالي عامة والجامعي على وجه الخصوص مفاهيم واتجاهات إدارية عصرية حديثة منها إدارة الجودة الشاملة التي تعد من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي راجت مؤخراً في تلك الكتابات والدراسات، باعتبارها فلسفة فكرية إدارية تعتمد على مفهوم النظم في نظرتها الشاملة إلى الجامعة كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي؛ تهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية مرغوبة فيها، وذلك بتناول كل مكون من مكونات الجامعة وتطويره بصورة مستمرة وفاعلة تتحقق معها الجودة النوعية للجامعة.

وبالرغم أن جهات كثيرة بدأت في تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك جدلاً واسعاً حول كيفية وضع النظرية محل التطبيق، والمشكلات التي قد تعوق تنفيذها، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتبع الحكومة، فترجمة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى مصادر مادية ضخمة في البداية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى، أي أنها سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ثمارها، وعموماً فإنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم العالي، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم الجامعات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية.

وهكذا نجد أن نظام الجودة في الجامعات أصبح يمثل مدخلا مهما لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق المعايير المحددة وتدعيم وتعزيز موصفات الجودة ، كونه يعتمد على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ودعم الايجابيات وتجاوز السلبيات وتشجيع التميز ودعم عملية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الوظائف والبرامج الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

فإذا ما رغبت مؤسسة ما في الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة فلا بد لها من التخطيط لتغيير نمط الإدارة بها؛ من أسلوب يركز على الفردية والمركزية المطلقة إلى أسلوب المشاركة وفرق العمل، ومن اتجاه يعامل الإنسان كجزء من آلة إلى اعتباره جزءاً فاعلاً يستطيع أن يساهم بفكره وجهده وإبداعه في تطوير المؤسسة متى ما أتيحت له الفرصة، ومن أسلوب يعتمد على الجمود الفكري إلى نهج يركز على الرغبة في التغيير والتطوير المستمر، ومن أسلوب يعتمد على الشك والخوف وعدم الثقة إلى أسلوب يركز على أخذ زمام المبادرة وتفجير طاقات العاملين والثقة في قدراتهم ونواياهم.

وبهذا يمكن القول إن ضمان الجودة هو الآلية الأساسية للوصول إلى الاعتماد الأكاديمي وواحد من المداخل المهمة للتقويم والتحسين الذاتي للجامعات بشكل عام، فهو عملية تحكمها رؤية الجامعة ورسالتها، وقدرة كليتها وبرامجها ووحداتها على التحسن المستمر لأهدافها وعملياتها ومخرجاتها وانجازاتها.

وقد سعت أكثر دول العالم إلى تبني هذا النظام في تعليمها العالي وبذلت في سبيل ذلك العديد من الجهود العلمية والإجراءات الإدارية الهادفة إلى تطبيقه، فعلى المستوى العالمي سبقت أمريكا وبريطانيا دول العالم في وضع معايير لاعتماد ضمان الجودة وتقويم البرامج ترتبط بالتميز والتفوق من خلال إنشاء هيئات مسؤولة عن الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعلى المستوى العربي أوصى المؤتمر الإقليمي للتعليم العالي الذي انعقد في بيروت بضرورة تبني الدول العربية آليات لضمان جودة البرامج والتدريس والنتائج، والتأكيد على تطوير نظم وإجراءات ومعايير الجودة في أنظمة التعليم العالي فيها بما يسائر التوجهات العالمية، مع مراعاة الخصوصية والظروف لكل دولة، كما ناشد مؤتمر الوزراء العرب للتعليم العالي في 2002 م جميع الدول العربية بضرورة تأسيس هيئات وطنية للاعتماد وضمان الجودة، وقد بادرت بعض الدول العربية في تبني تشريعات وإجراءات بخصوص الاعتماد وضمان الجودة، وهذه الدول الأردن، والإمارات، وعمان، والسعودية وفلسطين.

وعلى المستوى المحلي في الجمهورية اليمنية وفي ضوء التوجهات السابقة الإقليمية والعالمية، وحرصاً من وزارة التعليم العالي في اليمن على نشر ثقافة ضمان الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي تمهيداً لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الجامعات؛ فقد عملت على بذل جهود كبيرة لتعزيز هذا الاتجاه، حيث قامت بعمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في اليمن 2006-2011 م أكدت من خلالها ضرورة تبني نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في مختلف مؤسسات التعليم العالي والجامعي، بالإضافة إلى ذلك فقد سعت الوزارة والمجلس الأعلى للجامعات بتأسيس المجلس الوطني لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتمت الموافقة عليه من قبل مجلس الوزراء؛ كل هذا لضمان مؤسسات للتعليم العالي ولإسيما الجامعات لتحاول خوض غمار المنافسة مع الجامعات الإقليمية والعالمية.

وانطلاقاً من هذه التوجهات الإقليمية والعالمية وتأكيداً على تطوير وتحديث التعليم الجامعي وتجويد مؤسساته، يأتي هذا البحث محاولاً وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: "ما هو التصور الذي من خلاله تُرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، وللإجابة عن سؤال البحث الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أهميتها في حقل التعليم الجامعي؟
2. ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
3. ما هي مؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
4. ما الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي؟
5. ما المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم الجامعي؟
- 6- ما التصور الذي من خلاله تُرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها، وبيان المؤشرات نحو تطبيق الجودة في التعليم الجامعي، واستقراء لأهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التطبيق، ووضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، وعليه فإن هذا البحث يهدف إلى:

1. تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في حقل التعليم الجامعي.
2. تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

3. توضيح مؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
4. بيان ابرز الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
5. الكشف عن أهم المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم الجامعي، وضعف المدخلات للجامعات اليمينية.
- 6- وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة.

أهمية البحث :

يأتي اهتمام الباحث بهذا البحث نتيجة لما يراه من ضعف في مخرجات الجامعات اليمينية من الجوانب المعرفية والسلوكية والفكرية والقدرات المهنية، بشكل جعل كثير من القطاعات الحكومية والخاصة تعزف عن توظيف هذه المخرجات، كذلك توجهات البحث ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية والجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي في اليمن نحو إصلاح التعليم العالي وتطويره وتحسينه، وسوف تسهم نتائجه في تطوير العمل الجامعي وتجديد سبل تدعيمه وخاصة في جامعة عدن، وذلك من خلال كشفه لجوانب القصور التي تعاني منها الجامعة، وتزويد صاحب القرار بمبادئ ومتطلبات تحقيق ضمان الجودة الشاملة، ثم توفير المتطلبات التي ما تزال غير موفرة في الجامعة، كذلك تأتي أهمية هذا البحث كونه يقترح تصوراً لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، فضلا عن انه يمكن أن يساعد جامعات يمنية أخرى في تكيف هذا التصور وفقا لظروفها وبيئتها.

منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في حقل التعليم الجامعي، ثم متطلبات تحقيقها، مع التنويه لمؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ثم التعرض للأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيقها، والمعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم الجامعي، وأخيرا وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة.

مصطلحات البحث الإجرائية :

النظام: عبارة عن إطار يتضمن مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها للوصول إلى مخرجات تتحقق بها أهداف هذا النظام.

الجودة : إن مفهوم الجودة من أكثر المفاهيم التي أثارت جد لا، فمعنى الجودة يمكن تناوله بلا حدود؛ نظراً لعدم وجود إفاق أو رأي موحد حوله، حيث إن هناك تعاريف عديدة لمعنى الجودة، وكل منها ينظر إلى الجودة من زاويته كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية⁽¹⁾، وتعريفها في البحث الحالي بأنها ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خريجي الجامعة، كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج، وتكون أساساً لتصميم برامج أكاديمية مع التطوير المستمر لمكونات المؤسسة.

الجودة الشاملة : مجموعة من المبادئ والقرارات قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة وفق نظم محددة تؤدي إلى تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها المنشودة.

الاعتماد : لغة تعني الثقة واعتماد الشيء، واختلف في معنى الاعتماد كثيرا لكن في البحث الحالي يعني تطبيق الجامعة للمعايير العالمية للجودة بحيث تُمنح الجامعة وبرامجها المعتمدة المكانة

¹ - جيفري دوهيرتي- ١٩٩٩ : تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة : عدنان الأحمد وآخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.

المتميزة في مجتمعها وبين الجامعات الأخرى، وتزيد ثقة الشركات والمؤسسات ورجال الأعمال من خريجي هذه الجامعة.

جامعة عدن : هي إحدى الجامعات اليمنية التي تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، والتي تم إنشائها عام 1970م ومقرها الرئيسي مدينة عدن العاصمة الاقتصادية والتجارية للجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة

- **دراسة ليم (1999 lim):**

هدفت إلى معرفة واقع ضمان جودة التعليم العالي في الدول النامية وإلى دراسة العلاقات بين النمو الاقتصادي والتعليم، حيث أوضحت الدراسة أن هناك بعض المشكلات التي تعوق تأكيد الجودة في الدول النامية منها : تهديد الحركة الأكاديمية وانخفاض الدخل لدى عضو هيئة التدريس مما يدفعه للبحث عن عمل خارجي لتحسين ظروفه المعيشية الأمر الذي يؤدي إلى عدم توفر الوقت الكافي للإطلاع والبحث عن المعلومات والمعارف الحديثة المتصلة بمجال تخصصه، والتأثير على قدرته في تحقيق وظائفه التدريسية والتحليلية. كما أوضحت الدراسة أن تجارب ضمان الجودة في كل من المملكة المتحدة وأستراليا وغيرها من الدول المتقدمة جميعها تؤكد أن نجاح ضمان الجودة في التعليم الجامعي يتوقف على توفير بعض الشروط منها: وجود أعضاء هيئة تدريس أكفاء من الناحية البحثية والتدريسية، وأن لا يعمل الأكاديميون إلا بوظيفة واحدة وفي مؤسسه واحدة، وكذلك توافر مصادر الخدمات الالكترونية والإدارية وتوافر الدعم الإداري الفعال ونضم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في حساب مؤشرات الأداء، بالإضافة توافر درجة كافية من الحرية الأكاديمية، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة مناسبة نظام ضمان الجودة مع ظروف الدول النامية، وان يكون واقعيًا في متطلباته، وان لا يكون مجرد نسخ من الدول المتقدمة.
- **دراسة (عبد العزيز وحسين ، 2005م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واعتمادها وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية، كما هدفت إلى وضع مقترح لكيفية ضمان جودة المؤسسات التعليمية وفي ضوء تحليل الأدبيات والمعطيات العلمية التي أوردتها الدراسة حول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وأيضا تحليل الخبرات والتجارب العالمية، بالإضافة إلى تحليل الواقع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ضرورة إنشاء نظام للاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي المصري يكون له بنية أساسية متخصصة، وأن يكون هناك ضمان لاستمرارية جودة المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة توفير التمويل اللازم لإجراء عملية الاعتماد وضمان الجودة على المستوى المحلي والقومي كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في مصر .
- **دراسة المخلافي (2008)**

التي هدفت إلى وضع ملامح لنظام مقترح لجودة التعليم في الجامعات اليمنية وأنظمتها الفرعية المتمثلة بنظام إدارة الجودة، ونظام ضمان الجودة ونظام ضبط الجودة، ونظام بيانات الجودة ومعلوماتها، وبعد عرض الباحث للأدبيات والمتطلبات ذات الصلة بمفهوم الجودة، ونظامها في التعليم الجامعي، وأبعاده وعناصره، وأيضا وصفه للأنظمة الفرعية لنظام الجودة، توصلت الدراسة إلى أن مفهوم نظام الجودة في التعليم الجامعي يعبر عن جودة التصميم، وجودة الأداء وجودة المخرج من خلال ارتكازه على أربعة أنظمة فرعية هي نظام إدارة الجودة ونظام ضمان الجودة ونظام ضبط الجودة، ونظام بيانات الجودة ومعلوماتها، كما توصلت الدراسة إلى أن هذا النظام يعتمد على ثلاثة أبعاد لجودة العمل الأكاديمي في الجامعات هي: البعد الأكاديمي، والبعد الفردي، والبعد الاجتماعي.

•دراسة أبو فاره (2004) :

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية معرفة تطبيق مفاهيم ضمان الجودة في التعليم في جامعة القدس المفتوحة من تطور مدخل ضمان الجودة، وتقديم مقترحات تعزز جوانب القوة وتغلب على نقاط الضعف باستخدام المدخل ذاته وأيضاً هدفت إلى بيان أهمية ضمان جودة التعليم الجامعي كمدخل يقود إلى التبنّي الكامل والتطبيق الشامل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ضمان الجودة في الجامعة لا يزال دون المستوى المطلوب، وأن الجهود التي تبذلها الجامعة في هذا المجال ما تزال غير كافية.

• دراسة علاونه (2004):

التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ومن وجهة نظر هيئتها التدريسية، على مقارنة مستويات ادراك أفراد العينة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس، والجامعة المتخرج منها، وكانت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية كانت كبيرة، وأكثر مجال مطبق هو تهيئة متطلبات الجودة في التعليم.

• دراسة برويقات(بدون): بعنوان نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (أبي بكر بالقايد).

استعرض فيها بعض نماذج رائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات والكليات العالمية، ثم عرض نموذجه المقترح والذي يتم تنفيذه من خلال خمس مراحل هي:

المرحلة الأولى : الدراسة واتخاذ القرار

والمرحلة الثانية : الإعداد

والمرحلة الثالثة : التنفيذ الإجرائي

والمرحلة الرابعة : مراحل تبادل الخبرات وتعميم التنفيذ

والمرحلة الخامسة : التقييم

• الخطة الإستراتيجية لجامعة المنيا : (مجموعة من الباحثين)

هدفت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية لجامعة المنيا في ضوء توكيد الجودة والاعتماد ركزت على التحليل البيئي للجامعة (SWOT): من خلال محورين القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ثم استعرضت الرؤى والسياسات المستقبلية للجامعة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها .

• (دراسة السماوي (2009)

هدفت إلى تقويم نظام الجودة بجامعة تعز وذلك من خلال معرفة درجة توفر الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات المكونة لهذا النظام كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) في تقدير أفراد العينة لدرجة توفر الجودة في مكونات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز تعزى لمتغيرات الكلية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة

وقد توصلت إلى النتائج التالية :

1. أن درجة توفر الجودة في مدخلات نظام الجودة بجامعة تعز جاءت بدرجة توفر قليلة بلغ متوسطها الحسابي (2.28)
2. وفي عمليات نظام الجودة جاءت بدرجة قليلة تبلغ متوسطها الحسابي (2.30)
3. وفي المخرجات جاءت بدرجة قليلة جداً بلغ متوسطها الحسابي (1.65)
4. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.5) في تقدير أفراد العينة لدرجة تعزى لمتغير الكلية لصالح كليتي الآداب والطب على كلية التربية.
5. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) في تقدير أفراد العينة توفر الجودة في مكونات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز تعزى لمتغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

الإجابة على أسئلة البحث:

وللإجابة على أسئلة البحث حسب المنهج الوصفي تتبع الباحث الأسلوب التحليلي النظري كطريقة للتعرف على محور الدراسة في جانبها الأول المتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها وخطواتها وأخطاؤها ومعوقاتها وذلك على النحو التالي:

الإجابة على السؤال الأول: ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أهميتها في حقل التعليم الجامعي؟

ورد في اللغة العربية أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد، ومعناها صار جيداً، أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فنظر إليها بعضهم على أنها "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين"⁽¹⁾.

ويرى البعض أن الجودة الشاملة لمؤسسة تعليمية تعني اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين، بشكل جماعي لتحسين المنتج⁽²⁾. كما أن هناك من حدد معناها بأنها تحقيق توقعات ورغبات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جميع جوانب العمل بالمؤسسة، ويتفق مع هذا القول: ان الجودة تعني تلبية رغبات العميل، وتحقيق توقعاته ورضاه، وذلك من خلال تضافر جهود الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها⁽³⁾.

وذهب بعضهم⁽⁴⁾ إلى أن الجودة الشاملة في التعليم تعني الكفاءة، وذهب آخرون إلى أنها تعني الفعالية. وانبرى فريق ثالث⁽⁵⁾ ليقول: إن الجودة الشاملة في مجال التعليم تشمل الكفاءة والفعالية معا. وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل لإمكانات التعليم المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرائق وأقل تكلفة. وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف، أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة التعليمية من أهم أسس الجودة.

ولذا يمكن القول: إن الجودة في التعليم؛ تعني⁽⁶⁾ قدرة المؤسسة التربوية التعليمية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها.

1 - محمود عباس عابدين (1992): "الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسات نقدية"، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد (7)، العدد (44).

2 - إسماعيل محمد ذياب (1997): "مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي"، بحث منشور مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ببها، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، 11-12/5/1997

3 - صبري كامل الوكيل (1997): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر"، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى مؤتمر التعليم الأساسي: حاضر ومستقبله، كلية التربية، جامعة عين شمس، 13-14/4/1997.

1 -Egbert -D.W . (1990): "A Macro- Analysis of Quality Assessment in Higher Education", 1

Highere Education, Vol. 19, No

5 - فتحي درويش عشيبة (2000): "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (3)، تموز.

66 - راتب السعود (1994): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21 (1)، العدد (1).

وتأسيساً على ما سبق، فإن الجودة في مجال التعليم من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتسم⁽¹⁾ بما يلي:

- 1- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.
- 2- معيار تسعى من خلاله المؤسسة التربوية التعليمية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- 3- تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس العملاء، علاوة على إرضائهم.
- 4- تعتمد الاهتمام بكل شيء، وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للمصادفة أو التخمين،
- 5- لها علاقة بتوقعات (العملاء) من حيث:
 - الدقة والإتقان.
 - الأداء المتميز.
 - تقديم الخدمة في الوقت المرغوب فيه
 - تقديم الخدمة بتكلفة مناسبة.
- 6- إنها مؤشر لعدد من الجوانب ومن أهمها ما يلي:
 - خلو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
 - تصميم متميز للعمليات.
 - رقابة فعالة على كل شيء.
 - خلو العمل من التداخل والازدواجية،
 - تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل.
 - تميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره.
 - استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
 - انخفاض نسبة الهدر الفاقد إلى أدنى مستوى.
 - سرعة في الأداء.
- 7- معيار لتقييم النجاح في كل شيء، أي أن المؤسسة التعليمية (الجامعة) تستطيع من خلال الجودة أن تعترف هل أدت ما عازمت على تقديمه وفق ما يرغب فيه العميل.
- 8- مؤشر لمعرفة تحقيق الهدف، ذلك لأن تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

وقد نشأ نموذج إدارة الجودة الشاملة² في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجدت رواجاً في اليابان وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية. أما في التعليم العالي فإن الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة لا يتجاوز العشر سنوات، إذ أنه حتى عام 1993م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الأخذ به عن 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن المتوقع أن يكون هذا العدد قد تضاعف الآن، ولعل أبرز حالات التطبيق هي جامعة ولاية أوريغون التي استطاعت أن تبني برنامجاً شاملاً للجودة على مدى

¹ - عمر وصفي عقيبلي (2001): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، عمان، دار وائل

² - مجيد سوسن مجيد عواد، 2008، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، دار الصفاء عمان

خمس سنوات شمل كل فرد وكل عملية وكل عمل في إدارتها، واستطاعت أن تجني ثمار هذا التطبيق في فترة وجيزة.⁽¹⁾

وبالتأكيد فإن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال تلبية متطلبات العميل، لأنها كما يؤكد (آل زاهر)⁽²⁾، تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر. ويشير إليها (العمرى)⁽³⁾ بأنها فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود.

وإن كان ضبط الجودة الشاملة هاماً لعمليات الإنتاج أو للنظم الاقتصادية فإن عملية ضبط الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يكون أكثر أهمية، للاعتبارات التالية:

- 1- فترة تشغيل المنتجات في الجامعات (الطالب) تستغرق حوالي (4-8 سنوات تقريباً) وخروج طالب ليس له المواصفات التي يقرها النظام التعليمي الجامعي يعتبر هدراً ويصعب تصحيحه.
- 2- وجود مخرجات تعليمية ليست بالمستوى المطلوب تتطلب برامج تدريبية أو برامج علاجية تكلف الكثير.
- 3- عدم مناسبة المخرجات التعليمية حاجات سوق العمل أو مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى، يضعف الثقة في فعالية النظم التعليمية وبالتالي يضعف من ثقة الممولين.
- 4- ارتفاع كلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية تعني زيادة في الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات غير مطابقة.
- 5- عدم مناسبة مخرجات التعليم والتدريب لحاجات سوق العمل يضعف من معدلات التنمية مما يؤثر على قدرة المجتمع لتحقيق طموحات أفراده وتحقيق أهدافه.

إن جودة النظام التعليمي تتطلب أن المخرجات وهم الطلبة في المستوى الذي يتخرجون به، أي أن الطالب عندما ينهي مرحلة جامعية يجب أن يلم بالمعلومات، ويكتسب المهارات التي يتلقاها خلال المرحلة وأن يكون مستواه متناسباً مع معدل تخرجه. كما تتطلب الجودة أن يكون مستوى أداء المخرجات في المؤسسات المجتمعية ملبياً لحاجات المستفيدين. وهذا يستلزم وجود مستويات أداء وطنية تتناسب مع حاجات المؤسسات المجتمعية الحالية والمستقبلية، أي أن جودة التعليم لا بد أن ترتبط بمستويات أداء وطنية يجب إقرارها وتحقيقها. وبهذا يمكن تحديد جودة النظام التعليمي كما يلي:

"أن تتطابق المخرجات مع مستويات الأداء وأن تلبى حاجات المستفيدين كما وكيفا"

وهذا التعريف يتطلب ما يلي:

- 1- وجود حاجات محددة ومستويات أداء مطلوبة من المستفيدين من مخرجات النظام التعليمي ويجب على النظام تحقيقها لإرضاء المستفيدين.
- 2- وجود مستويات أداء مرحلية ونهائية لكل العمليات التي لا بد أن تصل إليها المخرجات وهذه المستويات يمكن أن تحدد كمعايير للنجاح في كل مرحلة جامعية.
- 3- وجود عمليات أداء قياسية لإنتاج مخرجات مرحلية ونهائية والالتزام بها ومراقبتها.

¹ - حسين محمد علي، العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط 1، جدة، 1998م.

² - علي بن ناصر شتوي آل زاهر، برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها، جامعة أم القرى، معهد البحوث (رسالة دكتوراه منشورة)، مكة المكرمة، 2004م.

³ - هاني عبد الرحمن، العمرى أثر المنهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ضمن مؤتمر الجودة والكفاءة والإلتقان والتميز، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الفترة (ذي الحجة 1422هـ)، الكويت.

وللإجابة على السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعدّ بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الجديد. ومن أهم هذه المتطلبات⁽¹⁾:

1. **دعم الجهات العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك. ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا (وزارة التعليم العالي، والجامعات) بضرورتها، وتوفير الدعم والموازرة المادية والمعنوية لها.
 2. **حسن اختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية:** يجب أن تستند عملية اختيار القيادات إلى أسس مهنية وأخلاقية. إذ على مدى كفايات القائد الإداري ومهاراته واتجاهاته يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري الحديث.
 3. **استمرارية تدريب القيادات الإدارية:** ذلك أن الاختيار السليم للقيادات الإدارية لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنه يمكن أن ينجحوا. ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا النهج الإداري بفاعلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب، الذي يجب أن يكون مستمراً.
 4. **التمهيد قبل التطبيق:** ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في الجامعة قبل تطبيقها. فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.
- إن الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات تبدو مفيدة ومُلحة معاً، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

وتأسيساً على العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية، التي تهتم أساساً بإنتاج السلع المختلفة، فقد تم تطوير نموذج خاص لإدارة الجودة الشاملة، ضمن رؤية تطويرية تتناسب مع المؤسسة الجامعية، التي هي في الأساس مؤسسة خدمية، لا تهتم بإنتاج السلع، إلا نادراً. والتصور الحالي لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن، يشكل مدخلاً نحو تحسين مؤسسات التعليم العالي والجامعي، حيث يقوم على ستة أركان (عناصر) رئيسية، هي:

- 1- **القيادة:** قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري، وتسيير المدخلات للوصول على مخرجات محددة.
- 2- **الهدف:** إرضاء العميل (الطالب، ولي الأمر، المجتمع، .. الخ).
- 3- **الإستراتيجية:** تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.
- 4- **العمليات والأنشطة:** العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى، و التحسين المستمر لعمليات بيئة تنظيمية ودية ومتعاونة.
- 5- **النتيجة:** الحصول على أفضل جودة، بأقل كلفة وأقصر وقت.
- 6- **التغذية الراجعة:** متابعة مستوى رضا العميل وتقييمه من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار.

وللإجابة على السؤال الثالث: ما مؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها. ولهذا نجد أن هناك

¹ - راتب السعود (1994): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لصالح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21 (أ)، العدد (1).

بعض من المؤشرات التي أوردتها (الشنبري)⁽¹⁾، (وعامر)⁽²⁾ وتتطلب التركيز عليها ضمن برنامج الجودة الشاملة، وهي مؤشرات نوردتها على سبيل المثال لا الحصر كالتالي:

1- الطالب:

- توشي العدالة والموضوعية في كل ما يخص الطلاب.
- مراجعة دورية لشروط القبول في جميع كليات الجامعة.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني للطلاب الملتهقين ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بالخدمات الطلابية (ترفيه يلبي حاجة الطلاب، رعاية طبية مناسبة، خدمات مكتبية،...الخ).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الجامعة لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها.

2- عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي) :

- وجود نظام لاختيار الأستاذ الجامعي المتميز فالشهادة بمفردها ليست مقياساً كافياً.
- توشي الحياد والموضوعية في اختيار عضو هيئة التدريس.
- متابعة أوضاع أعضاء هيئة التدريس والتأكيد على التحاقهم ببرامج التأهيل والتدريب.
- إيفاد الأساتذة إلى الجامعات العالمية لتنمية مهاراتهم مهنيًا وأكاديميًا في التخصصات المنتمين إليها.
- إلحاق المُنظَّمين (لمهنة) عضو هيئة تدريس جديد بدوره تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينهم.
- تطوير قدرات الأساتذة(عضو هيئة التدريس) عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك.
- تشجيع الأساتذة على التدريس المتميز (تخصيص جائزة).
- تشجيع الأساتذة على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة).
- تشجيع عضو هيئة التدريس على خدمة المجتمع والمساهمة في حل المشاكل.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجالات علمية دولية متخصصة.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- توفير خدمة الانترنت في مكاتب الأقسام.
- تدريب عضو هيئة التدريس على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، حاسب شخصي، بريد اليكتروني).

¹ - محسن بن علي سعد،الشنبري، مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، 1422هـ.

² - طارق عبد الرؤف عامر، 2007: فلسفة وسياسات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وطرق تحقيقها،- دراسات في التعليم الجامعي وضمن الجودة -مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء عدد 1 يونيو 2007

- إعطاء عضو هيئة التدريس كامل احترامه ومكانته ووقاره من قبل الإدارة والطلاب.
- مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية في الجامعة.

3- الكتاب والمكتبة:

- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المقررات الدراسية.
- توفير أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المكتبة.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في مكتبة الكليات والجامعة بشكل عام.
- اشتراك المكتبة بخمسة عناوين من الدوريات الورقية والإلكترونية لكل تخصص.
- توفير مصادر معلومات بواقع (10) عناوين لكل طالب.
- توفير مقاعد تستوعب (25%) من مجموع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وقت واحد.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة.
- إيجاد خدمة الانترنت في مكتبة الكليات والجامعة.

4- المنهج الدراسي:

- مراجعة دورية للتخصصات بما يتوافق مع الطلاب ومتغيرات العصر والبيئة المحيطة وسوق العمل.
- مراجعة وتطوير المقررات الدراسية كل خمسة سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية لاستيعاب كل حديث بما يناسب الطلاب ومتغيرات العصر والبيئة المحيطة.
- احتفاظ الجامعة بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.

5- الخدمات المساندة:

- توفير قاعات ومعامل وورش مناسبة لعدد الطلاب.
- توفير وتجهيز القاعات والمعامل والورش بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل تعليمية وتقنيات.
- توفير جو مريح ومناسب لتدريس وتعليم الطلاب.
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالتدريس، والمعيار المقبول 1:30 في التخصصات الإنسانية و1:20 في التخصصات العلمية.
- العناية بتدريب وتطوير قدرات القوى الإدارية والفنية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
- صيانة الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية بصورة دورية.

6- الهيئة الإدارية:

- قناعة الإدارة العليا بإحداث التغييرات اللازمة للتميز والإبداع.
- وضوح المهام والرؤى لجميع الهيئة الإدارية لكيفية التغيير والتميز.
- مراجعة مستمرة ودورية للأنظمة واللوائح المعمول بها بهدف تبسيطها وتسهيلها.
- مراجعة دورية وتقويم الهيكل الإداري لإدارة الجامعة للتأكد من تحقق الأهداف والرسالة التي أنشئت من أجلها.

- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل الداخلية في الجامعة والعمل على تطويرها بصفة دورية.
 - مساعدة الموظفين في تطوير قدراتهم وتحفيزهم للعمل.
 - وضوح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين.
 - وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - إعطاء الموظف الترقيّة الوظيفية التي يستحقها بناءً على تميزه في العمل.
 - إشراك أعضاء الإدارة العليا في دورات تأهيلية بما يناسب عمله.
- ومن أهم مؤشرات تعزيز جودة التعليم؛ كما يرى (غسان)⁽¹⁾ في الجوانب التالية:

- 1- تخفيف العبء التدريسي للمدرس والالتزام بالمعيار المتفق عليه عالمياً حتى يتمكن المدرس من تحضير دروسه على أحسن وجه مستخدماً الوسائل الحديثة والحد الأقصى للعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس: (9) ساعات للأستاذ. (12) ساعة للأستاذ المشارك أو المساعد. (15) ساعة للمدرسين من حملة الماجستير. (6) ساعات لعضو هيئة التدريس غير المتفرغ.
- 2- تهيئة غرف بمكاتب مناسبة ورفوف لكل اثنين أو ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية ليتمكن العضو من توجيه طلابه وإرشادهم لما يتفق وقدراتهم ورغباتهم ولكي يشعر العضو بنوع من الخصوصية داخل الكلية.
- 3- تسهيل مهمة المدرس الكفاء في الاشتراك أو الحضور إلى الندوات والمؤتمرات والدورات التعليمية داخل البلد وخارجها ومواصلة التأهيل للحصول على ترقيات جامعية عليا.
- 4- ينبغي على رئيس الجامعة أو عميد الكلية أن يشرك المدرسين باتخاذ القرارات داخل الكلية كي يشعروا بالولاء والانتماء إلى المجتمع الجامعي.
- 5- عدم تكليف المدرس بأمر بعيدة عن طبيعة عمله كالقيام بالإشراف على أمور يقوم بها موظف عادي... الخ.
- 6- ضرورة تبني سياسة حكيمة ودقيقة للتمييز بين المدرس الكفاء والمدرس غير الكفاء وذلك بوضع نظام مراتب ودرجات وظيفية، على ضوءه يمكن منح المدرس الكفاء درجة مع زيادة راتبه، كلما أمضى فترة زمنية محددة في العمل المثمر في سبيل دفعة للعمل المخلص الجاد الذي سوف يسهم في رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلاب وتحقيق الأهداف المرجوة.

الإجابة على السؤال الرابع:

ما الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

- غالباً ما يصاحب تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة، عدد من أخطاء متوقعة، وهذه الأخطاء الشائعة المتوقعة، تؤدي دوراً سلبياً مؤثراً في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يؤكد (السعود)⁽²⁾، يجب أخذها بالحسبان، من أجل ضمان النجاح في التنفيذ.. وتشمل هذه الأخطاء الشائعة المتوقعة ما يلي:
- 1- نقص المعرفة: ويقصد به عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها، وعدم توفير تدريب فعال وكاف ومستمر لجميع العاملين في الجامعة.

¹ - هند غسان ، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً.

www.jinan.edu.lb/Conf/ConfLHS/1/6-2.doc

² - راتب السعود ، مرجع سابق ص21

- 2- نقص متطلبات التطبيق: إن قيام إدارة الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات هذا النهج الإداري الجديد يقود بالتأكيد إلى الإخفاق الذريع.
- 3- القول الكثير والفعل القليل: إن تبني هذا النهج الإداري الحديث يستدعي التطبيق العملي الدقيق، والجهد الجاد الطويل، وليس مجرد شعار ينشد من ورائه تحقيق الدعاية.
- 4- النقل الحرفي: إن قيام مؤسسة ما أو جامعة ما بتقليد النماذج المطبقة في مؤسسات أخرى دون تعديل، ودون مراعاة لظروفها البيئية، الداخلية والخارجية، التي تعيشها المؤسسة الناقلة للتجربة قد يعود عليها بالإخفاق.
- 5- عدم تحديد الحاجات تحديداً جيداً: إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة. فإذا لم تحدد حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم تحديداً جيداً، فإن الخدمة المقدمة لهم لن تقي بالغرض.
- 6- التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل: إن قلب الأمور مرة واحدة سيحدث في إدارة المؤسسة أو الجامعة فوضى ومشكلات كثيرة. والصواب هو أن يجري التطبيق تدريجياً في مجالات محددة ومننتقا، ثم الانتقال إلى مجالات أخرى وهكذا. ومن المناسب أن تكون البداية بالأقسام التي يتصف عملها بالبساطة لا بالتعقيد.
- 7- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير: لقد اعتاد العاملون على سلوكيات معينة، وليس من السهل تقبلهم لنهج جديد يتضمن عملية تغيير جذرية للعديد من جوانب العمل. إن مقاومة العاملين لعملية التغيير أمر متوقع. وليس من الحكمة التعامل مع هذه المقاومة بعنف وقسوة، لأن هذا سيحدث ردة فعل عكسية، ويعقد الأمور أكثر، بل لا بد من حملة توعية مكثفة وعدم استعجال النتائج.
- 8- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري: أن العنصر البشري هو الذي سوف يطبق النهج الإداري الجديد، ولذا فلا بد من الاهتمام به ورعايته، غير متناسين أهمية المعدات والآلات والأجهزة. لذا فإن التوازن مطلوب بين ثلاثة أركان للجودة، متكاملة متفاعلة، هي: العنصر البشري، والتقني، والمناخ البيئي.
- 9- استعجال النتائج: إن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأتي بيوم وليلة، إنها عملية تغيير، والتغيير يحتاج إلى وقت كاف.

الإجابة على السؤال الخامس: ما المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم الجامعي؟

أن مؤسسات التعليم العالي والجامعات هي في الأساس مؤسسات ذات طابع خدمي، وليست مؤسسات ذات طابع إنتاجي ملموس كالمصانع أو المزارع. ولهذه فإن هناك معوقات خاصة تنفرد بها هذه المؤسسات التربوية والتعليمية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن أهم هذه المعوقات ما يستخلصه الباحث⁽¹⁾ في التالي:

- 1- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا والاختيار غير السليم لهذه القيادات.
- 2- عدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.
- 3- عدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا، وغياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة وأهدافها.
- 4- الافتقار إلى هدف ثابت للتطوير المستمر في الإدارة الجامعية.
- 5- جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها.
- 6- عدم وجود المباني التعليمية المؤهلة.

¹ - ربيع محمد عامر ، 2007 - مبادئ ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة - مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء عدد 1 يونيو 2007

- 7- صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً وتقييمها.
- 8- ضخامة حجم الجمهور وتنوع فئاته.
- 9- تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
- 10- عدم وجود دليل لحماية حقوق الملكية الفكرية ، إضافة إلى عدم وجود ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم معلن في الجامعات، وغياب الوعي بأخلاقيات المهنة أمام بعض المغريات الأخرى.
- 11- عدم وجود خطة منظمة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- 12- عدم توجه الخطط البحثية نحو البحوث التطبيقية، وإيجاد حلول لمشاكل البيئة والمجتمع.
- 13- عدم دعم الجامعات مادياً للأبحاث .
- 14- ضعف الإمكانيات المالية. إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى ميزانية لتطبيقها، وما لم توفر هذه الميزانية فستظل الفكرة حبرا على ورق، ولكن ينبغي أن يُعلم أن مردود هذا التطبيق سيعود بالنفع على المؤسسة التي تطبقه يفوق ما تم صرفه.
- 15- نقص الكفاءات البشرية نتيجة غياب سياسية الحوافز أو ضعفها مقارنة بالقطاع الخاص.
- 16- صعوبة التنفيذ، بسبب ضخامة هذه المؤسسات، ونشعب هيكلها التنظيمية، وهيمنة المناخ البيروقراطي، والمركزية، والروتين العقيم، وقنوات الاتصال البطيئة، وطغيان القرار السياسي في البلدان النامية على مناحي الحياة ومنها التعليم العالي.
- 17- ضعف الانتماء، الذي مرده ضعف مستوى التحفيز. ذلك أن ملكية هذه المؤسسات ملكية عامة، ومحكومة بالموازنة العامة للدولة. وعندما يقارن العاملون بها بالعاملين في بعض الأجهزة الحكومية الإرادية كالنقط أو الغاز من حيث الرواتب والحوافز والامتيازات تكون النتيجة في غير صالح العاملين بمؤسسات التعليم العالي، مما يقود إلى الإحباط ومن ثم إلى ضعف الانتماء الأمر الذي يؤثر سلبياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- 18- ضعف بنية نظام المعلومات واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة: إن من أكبر المعضلات التي سيواجهها تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة هي ندرة أو عدم توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع. وذلك لعدم توفر أنظمة معلومات فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومة وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب. إذ أن البيانات والمعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الكلية.
- 19- عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة: إن عدم توفر كوادر مدربة ومؤهلة في حقل إدارة الجودة؛ سيكون مشكلة كبرى ستواجه صانعي القرار والمسؤولين في حالة رغبتهم في تجريب أساليب إدارة الجودة، إذ أن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة قبل وأثناء تطبيقها.
- 20- المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرار: من المشكلات العويصة التي قد تواجه تطبيق نموذج إدارة الجودة في القطاع التعليمي هي المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرار، وذلك عكس ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، حيث إن البيانات والمعلومات التي يُرجع إليها ويعتمد عليها في صياغة أي سياسة أو اتخاذ أي قرار مصدره دائماً القاعدة، أي أن العاملين في الميدان والمستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) يشكلون مصادر رئيسة للبيانات، إلى جانب قواعد المعلومات في بلورة السياسات واتخاذ القرار.
- 21- المعوقات الثقافية والاجتماعية: سيواجه تطبيق إدارة الجودة الكلية كثيراً من مقاومي التغيير، والذين لا يرضون بالتحول السريع، والذين يتخوفون من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم، حيث إن إدارة الجودة تهتم بالجودة وتحسينها على نحو مستمر ومتواصل.

الإجابة على السؤال السادس:

ما التصور الذي من خلاله تُرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة.

بعد النظر في إجابة تساؤلات البحث ، وتأسيساً على العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية، التي تهتم أساساً بإنتاج السلع المختلفة، فقد تم تطوير نموذج خاص لإدارة الجودة الشاملة، ضمن رؤية تطوعية تتناسب مع المؤسسة الجامعية، التي هي في الأساس مؤسسة خدمية، لا تهتم بإنتاج السلع، إلا نادراً. والتصور الحالي لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن، يشكل مدخلاً نحو تحسين مؤسسات التعليم العالي ، حيث يقوم على ستة أركان (عناصر) رئيسية، هي:

- 1- القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري، وتفعيل المدخلات للوصول على مخرجات محددة.
- 2- الهدف: إرضاء العميل(الطالب، ولي الأمر، المجتمع،.. الخ).
- 3- الإستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.
- 4- العمليات والأنشطة: العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى، و التحسين المستمر لعمليات بيئة تنظيمية ودية ومتعاونة.
- 5- النتيجة: الحصول على أفضل جودة، بأقل كلفة وأقصر وقت.
- 6- التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا العميل وتقييمه من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار.

التصور المقترح:

تمهيد

لقد تم البدء أولاً بالقدرة المؤسسية ثم تلتها الفعالية التعليمية للجامعة وذلك في إدخالها في جدول يبدأ أولاً بالهدف الرئيسي يليه المخرج أو العائد ثم ما هو الإجراء أو النشاط الذي يجب أن نقوم به لتحقيق الهدف والغاية للجامعة. هذا التصور طبعاً يحتاج قبل البدء فيه لعمل تحليل كامل للقدرة المؤسسية للجامعة(تحليل-SWOT) نعرف من خلاله نقاط الضعف والقوة، وقدم الباحث مثالا في آخر البحث على ذلك، ثم بعد ذلك نقوم بتنفيذ نظام الجودة لرفع الكفاءة المؤسسية من خلال جدول زمني نوضح فيه الهدف والمخرج والنشاط المتبع ، ومؤشر الأداء، ثم من هو مسئول التنفيذ ، وأخير الزمن إلي سوف يستغرق للتنفيذ. وقد قدم الباحث مثالا لذلك في آخر البحث أيضا.

أولا : رفع كفاءة القدرة المؤسسية لجامعة عدن

الأهداف	المخرجات أو الغاية	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
1- تحديث التخطيط الاستراتيجي للجامعة	- تحديث خطة إستراتيجية للجامعة والكليات تحقق الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم	1- استكمال تحديث وضع الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية للجامعة. 2- أخذ رأى مجتمع الجامعة والمجتمع الخارجي في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم طبقا للمتغيرات الداخلية والخارجية. 3- اعتماد مجلس الجامعة للخطط الإستراتيجية. 4- إعلان الخطة الإستراتيجية للجامعة والكليات على الموقع الالكتروني وفى كتيبات	2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي للجامعة	1-2-1- هيكل تنظيمي محدث للارتقاء بمستوى الأداء في جميع الأنشطة بالجامعة	1- استكمال الدراسة التحليلية لمفردات الهيكل من حيث المهام والسلطات والمسؤوليات والتوصيف الوظيفي وتحديد نقاط القوة والضعف في كل وحدة إدارية على مستوى الجامعة. 2- وضع آلية لتحديث الهيكل التنظيمي الحالي. 3- تبادل الخبرات مع الجامعات اليمنية من خلال ورش عمل، ومع الجامعات العربية والعالمية من خلال الاتصال الإلكتروني. 4- طرح الهيكل التنظيمي الحديث محدداً للسلطات والاختصاصات والتوصيف الوظيفي بدقة على المستفيدين لإبداء الرأي. 5- عرض الهيكل التنظيمي المطور على مجلس الجامعة لاعتماده وإعلانه ورقياً وإلكترونياً. 6- مخاطبة الجهات المعنية لاعتماد الهيكل

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي للجامعة	2-2 الموارد البشرية ذات الكفاءة	1- استكمال حصر جميع الموارد البشرية داخل الكليات والإدارات بالجامعة لتحديد كفاءتها. 2- استكمال تحديد كفاءة أداء الموارد البشرية المتاحة. 3- إعداد برامج لتدريب الموارد البشرية لرفع كفاءتها. 4- إعداد قاعدة بيانات بالموارد البشرية.	2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي للجامعة	2-4 نظام موثق لتقييم أداء العاملين.	1- دراسة المعايير الحالية المستخدمة في تقييم الأداء في ضوء قانون الخدمة المدنية بالدولة. 2- وضع معايير محدثة لتقييم أداء العاملين بما يتفق مع قانون العاملين بالدولة. 3- اعتماد النظام المحدث لتقييم الأداء وإعلانه للمستفيدين. 4- قياس رأى المستفيد من الخدمة استبيانات لقياسات الرأي.

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
				3-2 خطة فعالة لبرامج التدريب المستمر للعاملين	1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. 2- وضع خطة للتدريب بناء على الاحتياجات السابق تحديدها وآلية لتنفيذها ومتابعتها. 3- تنفيذ خطة التدريب
					5- تنفيذ النظام على القيادات الإدارية والعاملين. 6- وجود نظام فعال لمكافأة العاملين المتفوقين.
					1- استكمال تقييم الوضع الحالي ودراسة مدى كفاية وكفاءة إدارة الخدمات. 2- استكمال إدخال ميكنة النظام الإداري الخدمي لخدمة العملية التعليمية للطلاب والخريجين والدراسات العليا.
					5-2 ميكنة الخدمات الإدارية - خدمات إدارية إلكترونية متميزة

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
				5-2 ميكنة الخدمات الإدارية - خدمات إدارية إلكترونية متميزة.	3- عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين في التعامل مع نظام الميكنة. 4- إعداد استمارة استبيان عن مدى رضا متلقي الخدمة.
					1- تحديد الاحتياجات اللازمة للأساتذة والأساتذة المساعدين لرفع كفاءتهم في إدارة المؤسسات (على مستوى الأقسام والكليات)
					2- إعداد قاعدة بيانات كل ما يخص الارتقاء بكفاءة قيادات الجامعة (احتياجات - معايير - دورات تدريبية)
					3- عقد دورات تدريبية لمقابلة احتياجات الأساتذة
					4- تعزيز دور القيادة في استمرارية وتعزيز التطوير بالجامعة
					2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي للجامعة

<p>و الأساتذة المساعدين لرفع كفاءتهم في إدارة الأقسام والكليات</p> <p>4- استمرار وضع وتطبيق معايير لاختيار القيادات الجامعية</p> <p>5- متابعة تطبيق معايير اختيار القيادات الجامعية من خلال فريق عمل</p> <p>6- وجود نظام فعال لمكافأة العاملين المتفوقين.</p>		<p>1- استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في أداء المجالس العلمية ومسئولياتها.</p> <p>2- وضع آلية لمتابعة تفعيل دور المجلس العلمي ومجالس الكليات في القرارات طبقاً لقانون تنظيم الجامعات ولائحته.</p> <p>3- أعداد قاعدة بيانات وتحديثها لقرارات الأقسام العلمية والكليات.</p> <p>4- تقييم أداء المجالس العلمية ومجالس الكليات طبقاً للمعايير لدعم الإيجابيات ومواجهة السلبيات بعد مرور ثلاث سنوات</p>	<p>دور فاعل للمجالس العلمية والإدارية (الأقسام والكليات) في اتخاذ القرار</p> <p>3- تفعيل دور المجالس العلمية والإدارية في اتخاذ القرارات</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

الأنشطة	المخرجات	الأهداف	الأنشطة	المخرجات	الأهداف
<p>1- تشكيل فريق لإعداد دليل للأخلاقيات المهنية، والممارسات الأخلاقية.</p> <p>2- نشر الدليل ورقياً والكترونياً .</p> <p>3- إنشاء لجان بالكليات والجامعة لتفعيل ما ورد بالدليل (استشارية).</p> <p>4- وضع آليات لنشر الوعي بأهمية حماية حقوق الملكية الفكرية وإدراك أخلاقيات المهنة أمام بعض المغريات الأخرى.</p>	<p>ميثاق أخلاقي لحماية حقوق الملكية الفكرية والممارسات المهنية</p>	<p>6- تحقيق المصدقية والأخلاقيات لدى مجتمع الجامعة</p>	<p>1- تشكيل وحده لمواجهة الأزمات، والكوارث، وتحديد، وتوصيف اختصاصاتها واعتمادها وإعلانها.</p> <p>2- إعداد خرائط وأدلة لجميع المنشآت والإدارات.</p> <p>3- إعداد وتنفيذ خطة لتدريب فريق الوحدة على أساليب مواجهة الأزمات والكوارث.</p> <p>4- تنفيذ خطة لتدريب أعضاء الوحدة.</p>	<p>وحدة متطورة لإدارة الأزمات والكوارث</p>	<p>5- إدارة الأزمات والكوارث بكفاءة</p>

<p>1- استكمال الالتزام بالخطط المستقبلية للتعيين/التكليف بالأقسام العلمية والإدارات وفقا للاحتياجات الفعلية.</p> <p>2- استكمال تحديد الضوابط والقواعد المنظمة لكل الممارسات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والالتزام بتطبيقها بدون تمييز.</p> <p>3- نشر المعلومات الخاصة بالكليات والجامعة</p>	<p>- تحقيق المصداقية والشفافية</p>		<p>5- تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات بعد مرور ثلاث سنوات من تنفيذ الخطة والاستفادة من نتائج التقييم</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

الأنشطة	المخرجات	الأهداف	الأنشطة	المخرجات	الأهداف
<p>1- إجراء دراسة مسحية للتعرف على واقع مساهمة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب في خدمة مجتمع محافظة عدن</p> <p>2- وضع برنامج لتفعيل مساهمة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في خدمة المجتمع على ضوء نتائج الدراسة الميدانية</p> <p>3- إعداد قاعدة بيانات تشمل كل ما يخص مساهمات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.</p> <p>4- تنفيذ خطة كيفية مساهمة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في خدمة المجتمع.</p> <p>5- إجراء استطلاع للرأي للتعرف على رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات للخريجين.</p>	<p>2-7 مساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي لمحافظة عدن</p>	<p>7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع</p>	<p>1- دراسة حصرية تقييمه لواقع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.</p> <p>2 - إعداد قاعدة بيانات تتضمن كل ما يخص الوحدات ذات الطابع الخاص (إداريا، فنيا، برامج للتدريب، أجهزة، أدوات)،</p> <p>3 - إنشاء وحدات ذات طابع خاص جديدة بالكليات تساهم في تنمية المجتمع.</p> <p>دراسة احتياجات المجتمع الحقيقية باستخدام أساليب علمية متعددة.</p> <p>5- وضع خطة للمشاركة المجتمعية وتنفيذها.</p> <p>6 - إعداد خطة لتسويق الخدمات التي يمكن أن تقدمها الوحدات وإعلانها .</p> <p>7- عمل خطة إعلامية وتنفيذها بهدف تعريف قطاعات المجتمع المحلي ورجال الأعمال بإمكانيات، وأنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وإمكانيات الأقسام العلمية.</p> <p>7 - عمل مؤتمر سنوي لعرض الانجازات في مجال الخدمات المجتمعية وتوزيع جوائز على الفائزين في مجال الخدمات المجتمعية (أفضل مشروع - أنجح قافلة).</p>	<p>1-7 خدمات مجتمعية متميزة</p>	<p>7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع</p>

الأنشطة	المخرجات	الأهداف	الأنشطة	المخرجات	الأهداف
<p>1- إنشاء وحدة ذات طابع خاص للتعليم مدى الحياة</p> <p>2- إعداد برامج للأنشطة الثقافية والترفيهية، والرياضة، والاجتماعية بجانب برامج لاستثمار خبراتهم وتخصصاتهم وتسويقها كمصدر للتمويل الذاتي</p> <p>3- القيام بقياس رضا المستفيدين وتحليل النتائج، وتحديد المجالات التي في حاجة إلى تطوير في العام الدراسي التالي.</p>	<p>4-7 برنامج للتعليم مدى الحياة</p>	<p>7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع</p>	<p>1- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في تنمية وخدمة مجتمع محافظة عدن خاصة في مجالات الرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية والزراعية والسياحية والاستشارات الهندسية.</p> <p>2- تمثيل رؤساء قطاعات المجتمع في مجالس الكليات والجامعة.</p> <p>3- عقد اتفاقيات شراكة مع رجال الأعمال لتمويل المشاريع البحثية الخدمية ودعم الكليات.</p> <p>4- استمرار توطيد العلاقة بين الجامعة والإعلام لتعريف المجتمع المحلي بإمكانيات الجامعة.</p> <p>5- إعداد قاعدة بيانات تشمل كل ما يخص تمثيل الجامعة في المجتمع.</p>	<p>3-7 تعزيز تمثيل الجامعة في المجتمع المحلي لمحافظة عدن</p>	<p>7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع</p>
<p>1- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع الأبحاث العلمية المرتبطة بمشكلات محافظة عدن</p> <p>2- وضع خطة لزيادة الأبحاث العلمية المرتبطة بمشكلات مجتمع محافظة عدن والمحافظات الأخرى.</p> <p>3- استطلاع رأي المستفيدين من خطة الجامعة لزيادة الأبحاث العلمية المرتبطة بمشكلات مجتمع محافظة عدن والمحافظات الأخرى</p>	<p>5-7 أبحاث علمية مرتبطة بالصناعة والاستثمار في محافظة عدن</p>				

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
7- تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع	6-7 قياس وتقييم رضا سوق العمل والمجتمع المدني.	1- عقد مؤتمرات دورية يدعى لها رجال الأعمال ورؤساء القطاعات الخدمية والإنتاجية لتسويق الخدمات 2- إجراء استطلاعات الرأي للتعرف على رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات والخريجين . 3- إنشاء وحدات لمتابعة خريجي الكليات لتوفير فرص عمل لهم 4- إنشاء جمعيات لخريجي الكليات .	1- إعداد قاعدة بيانات تضمن كل ما يخص التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة . 2- متابعة التقييم الذاتي للجامعة دورياً ومناقشة نتائجه . 3- وضع وتنفيذ الخطة التنفيذية لتحسين أداء الجامعة. 4- نشر الوعي بأهمية التقييم الذاتي للجامعة. 5- وضع خطة لقياس نتائج التقييم وتصميم وتنفيذ برامج لتعزيز خطة إدارة الجودة .	2-8 التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة	1- إعداد قاعدة بيانات تضمن كل ما يخص التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة . 2- متابعة التقييم الذاتي للجامعة دورياً ومناقشة نتائجه . 3- وضع وتنفيذ الخطة التنفيذية لتحسين أداء الجامعة. 4- نشر الوعي بأهمية التقييم الذاتي للجامعة. 5- وضع خطة لقياس نتائج التقييم وتصميم وتنفيذ برامج لتعزيز خطة إدارة الجودة .
8- الالتزام بالتقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	1-8 مؤشرات مرضية للأداء الكلي للمؤسسة	1- وضع معايير لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين ومنها على سبيل المثال: أ- الأداء التدريسي ب- الأداء البحثي ج- المشاركة المجتمعية د- ملف انجاز الأستاذ هـ- تقييم الطلاب للمقررات الدراسية و- مشاركة الأعضاء في الأنشطة الطلابية ز- مشاركة الأعضاء في الوحدات ذات الطابع الخاص ر- رؤية الطلاب في استفادتهم من الأساتذة 2- ترجمة المعايير السابقة إلى مؤشرات 3- تفعيل معايير قياس أداء أعضاء هيئة التدريس	8- التقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	1- وضع معايير لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين ومنها على سبيل المثال: أ- الأداء التدريسي ب- الأداء البحثي ج- المشاركة المجتمعية د- ملف انجاز الأستاذ هـ- تقييم الطلاب للمقررات الدراسية و- مشاركة الأعضاء في الأنشطة الطلابية ز- مشاركة الأعضاء في الوحدات ذات الطابع الخاص ر- رؤية الطلاب في استفادتهم من الأساتذة 2- ترجمة المعايير السابقة إلى مؤشرات 3- تفعيل معايير قياس أداء أعضاء هيئة التدريس	1- وضع معايير لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين ومنها على سبيل المثال: أ- الأداء التدريسي ب- الأداء البحثي ج- المشاركة المجتمعية د- ملف انجاز الأستاذ هـ- تقييم الطلاب للمقررات الدراسية و- مشاركة الأعضاء في الأنشطة الطلابية ز- مشاركة الأعضاء في الوحدات ذات الطابع الخاص ر- رؤية الطلاب في استفادتهم من الأساتذة 2- ترجمة المعايير السابقة إلى مؤشرات 3- تفعيل معايير قياس أداء أعضاء هيئة التدريس

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
8-التقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	8-3 مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية مرضى لأعضاء مجتمع الجامعة	1- إجراء دراسة مسحية لتحديد وتقييم مستوى الخدمات الاجتماعية، والصحية لأعضاء مجتمع الجامعة 2- وضع وتنفيذ خطة لتقديم مستوى أفضل من الخدمات الصحية والاجتماعية لمجتمع الجامعة من خلال أ- رفع مستوى الخدمات الاجتماعية داخل الجامعة للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ب- الارتقاء بمستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة داخل الجامعة للطلاب، والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ج- دعم الرعاية الصحية لأعضاء مجتمع الجامعة د- زيادة عدد وقيم جوائز الجامعة للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس	8-التقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	4-8 تقليل مقاومة التغيير	1- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع أسباب مقاومة التغيير . 2- التوصل إلى أساليب فعالة لمواجهة مقاومة التغيير من خلال:- أ- توعية مجتمع الجامعة (أعضاء هيئة تدريس-العاملين-الطلاب) بأهمية اعتمادها كشرط للاعتماد الشهادات التي تمنحها. ب- التوعية بالمخاطر التي تواجه مجتمع الجامعة في حالة عدم حصولها على الاعتماد. ج- توعية المستفيدين بالمخاطر التي تواجه المجتمع المحلي في حالة عدم حصول الجامعة على الاعتماد. د- دعوة رواد الفكر، والثقافة، والإعلام لدعم جهود الجامعة للحصول على الاعتماد. هـ- وضع آلية لتشجيع مجتمع الجامعة على إنجازاتهم ومسائله المقصرين.. 3- تقييم جهود الجامعة في التغلب على مقاومة التغيير بعد مرور ثلاث سنوات من تنفيذ الخطة

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
8-التقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	5-8 دعم الكليات للحصول إلى الاعتماد	1- إجراء دراسة مسحية للتعرف على واقع الكليات عن الحصول على الاعتماد. 2- تفعيل دور وحدات ضمان الجودة بالكليات 3- توفير الدعم المالي لوحدات ضمان الجودة بالكليات . 4- التوصل إلى آلية لدعم الكليات للوصول إلى الاعتماد عن طريق: أ- متابعة دقيقة للنظم الداخلية لضمان الجودة بالكليات. ب- استمرار تقديم الدعم اللازم للتقدم لمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد. ج- تقديم الدعم اللازم لتشجيع كليات الجامعة على اتخاذ التدابير اللازمة للتقدم للمرحلة الأولى للاعتماد مثل كليات الهندسة، العلوم ، الطب ، الزراعة د- استمرار دعم الكليات للتقدم للمشاريع التنافسية التابعة لبرامج التطوير المستمر، والتأهيل للاعتماد، وبالأخص كليات التربية والعلوم والزراعة والطب.	8-التقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة ضمان الجودة بها	1- استطلاع رأي المستفيدين من القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع لتحديد احتياجاتهم من الخريجين 2- تصميم قاعدة بيانات تشمل كل ما يخص احتياجات سوق العمل وبرامج تدريب الخريجين والتخصصات المتاحة ومتطلباتها 3- تطوير برامج التعليم والتدريب وإيجاد تخصصات جديدة في ضوء احتياجات سوق العمل.	1- إجراء دراسة مسحية لواقع مصادر الموارد المالية للجامعة 2- وضع وتنفيذ خطة لدعم الموارد المالية للجامعة بتوفير موارد مالية غير حكومية. 3- التوصل إلى أساليب مطورة لزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة .
9- توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة الجامعة والأهداف الإستراتيجية	1-9 كفاية الموارد المالية السنوية لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية	1- إجراء دراسة مسحية لواقع مصادر الموارد المالية للجامعة 2- وضع وتنفيذ خطة لدعم الموارد المالية للجامعة بتوفير موارد مالية غير حكومية. 3- التوصل إلى أساليب مطورة لزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة .	9- توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة الجامعة والأهداف الإستراتيجية	1- إجراء دراسة مسحية لواقع مصادر الموارد المالية للجامعة 2- وضع وتنفيذ خطة لدعم الموارد المالية للجامعة بتوفير موارد مالية غير حكومية. 3- التوصل إلى أساليب مطورة لزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة .	1- إجراء دراسة مسحية لواقع مصادر الموارد المالية للجامعة 2- وضع وتنفيذ خطة لدعم الموارد المالية للجامعة بتوفير موارد مالية غير حكومية. 3- التوصل إلى أساليب مطورة لزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة .

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
9- توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة الجامعة والإستراتيجية	9-2 توافق المباني مع طبيعة نشاط الجامعة	1- استكمال حصر مباني الكليات والمدن الجامعية وتحديد مدى ملائمتها لوظيفتها. 2- استكمال حصر احتياجات الكليات والمدن الجامعية من المباني الجديدة والأراضي الزراعية. 3- حصر المباني التي تحتاج إلى تجديد أو صيانة كبيرة. 4- إعداد قاعدة بيانات شاملة لجميع مباني ومرافق الجامعة والمدن الجامعية، والملف المعماري والأنشائي لكل مبنى، ومواعيد الصيانة الدورية والتجديد الدوري وبرامج تدريب الفنيين ومواعيدها. 5- الالتزام بتوفير تسهيلات بالمباني للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	9- توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة الجامعة والإستراتيجية	9-4 أجهزة ومعدات ومعامل ذات كفاءة عالية	1- استكمال حصر الأجهزة والمعدات بجميع الكليات، والمعامل المركزية بالجامعة، ومراكز البحوث. 2- تحديد الأجهزة والمعدات التي تحتاج إلى صيانة أو إصلاح. 3- توفير وسائل الأمان المناسبة لكل معمل. 4- تصميم قاعدة بيانات لجميع الأجهزة والمعدات الموجودة في معامل الكليات ومراكز البحوث ومستشفيات الجامعة، وتشمل الملف الخاص بكل جهاز ومواعيد الصيانة الدورية وبرامج ومواعيد تدريب الفنيين 5- وضع خطة لتوفير الأجهزة التي تحتاجها الأقسام العلمية المختلفة في ضوء الموارد المتاحة وموارد الجامعة الذاتية
	9-3 أماكن وتسهيلات ممارسة الأنشطة الطلابية	1- إجراء دراسة مسحية لواقع الأنشطة الطلابية والمنشآت المستخدمة لممارستها، والأجهزة والأدوات. 2- وضع خطة لتوفير الأجهزة والمعدات ووسائل الأمان والصيانة الدورية التي تحتاجها الأقسام العلمية المختلفة في ضوء الموارد المتاحة، وموارد الجامعة الذاتية. 3- تقييم الجهود المبذولة في تنفيذ الخطة لتوفير الأجهزة ووسائل الأمان، والصيانة الدورية التي تحتاجها الأقسام العلمية بعد مرور ثلاث سنوات من تنفيذ الخطة.		9-5 وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات	1- استكمال حصر احتياجات الكليات من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات. 2- التحديث الدوري لأجهزة الكمبيوتر بالكليات وصيانتها 3- استكمال توفير ما تحتاجه الكليات من أجهزة الكمبيوتر. 4- استكمال توصيل نقاط الإنترنت إلى مكاتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين بالكليات. 5- استكمال توفير خدمة الإنترنت للطلاب بالمجان داخل الحرم.

ثانياً : الفاعلية التعليمية

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
1- تبنى الكليات للمعايير الأكاديمية الملائمة	1-1معايير أكاديمية معتمدة وعلامات مرجعية	1- تبنى المعايير الأكاديمية القياسية الخاصة بطبيعة الدراسة لكل كلية لمرحلي الليسانس والبيكالوريوس والدراسات العليا والتي تتوافق مع رؤية ورسالة الكلية وأهدافها.	2- اعتماد المعايير من مجالس الكليات، ونشرها في أدلة برامج الكليات وموقع الجامعة	3- نشر ثقافة الوعي بالمعايير.	1- إعداد خطة لاستحداث تخصصات جديدة وتخصصات بينية وبرامج حديثة لمقابلة احتياجات سوق العمل ومواكبة التطورات الحديثة. 2- إضافة برامج تدريب ميداني حقيقية مرتبطة بسوق العمل . 3- استحداث برامج تعليم مفتوح – تعليم إلكتروني عن بعد – واستيفائها البرامج لمعايير الجودة 4- إعداد دليل عن البرامج والمقررات بالكليات ونشرها على موقع الجامعة
		2- اعتماد المعايير من مجالس الكليات، ونشرها في أدلة برامج الكليات وموقع الجامعة			
2- تطوير البرامج التعليمية والمقررات الدراسية	2-3 توصيف البرامج التعليمية للكليات في ضوء المعايير الأكاديمية	4- ترجمة المعايير إلى مخرجات تعليمية مستهدفة للبرامج التعليمية بالكليات.	5- التوصل إلى آلية على مستوى الكليات للتحقق من مقابلة المخرجات التعليمية للمؤشرات، والمعايير من خلال العلامات المرجعية.	1- إجراء دراسة لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة من الخريجين لمواكبة احتياجات سوق العمل لكل كلية.	1- إجراء دراسة لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة من الخريجين لمواكبة احتياجات سوق العمل لكل كلية.
		2- استكمال توصيف البرامج الخاصة بكل كلية والمقررات الدراسية لكل برنامج في ضوء المعايير الأكاديمية وفي ضوء تقارير الزيارات الميدانية			
2- تطوير البرامج التعليمية والمقررات الدراسية	1-2- برامج تعليمية للكليات تواكب احتياجات سوق العمل	1- إجراء دراسة لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة من الخريجين لمواكبة احتياجات سوق العمل لكل كلية.	2- عقد ورش عمل للموائمة بين احتياجات سوق العمل والمهارات والمعارف اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات والبرامج الدراسية وبرامج التدريب في كلية.	3- تنفيذ البرامج التعليمية المحدثة	1- إعداد خطة لاستحداث تخصصات جديدة وتخصصات بينية وبرامج حديثة لمقابلة احتياجات سوق العمل ومواكبة التطورات الحديثة. 2- إضافة برامج تدريب ميداني حقيقية مرتبطة بسوق العمل . 3- استحداث برامج تعليم مفتوح – تعليم إلكتروني عن بعد – واستيفائها البرامج لمعايير الجودة 4- إعداد دليل عن البرامج والمقررات بالكليات ونشرها على موقع الجامعة
		2- عقد ورش عمل للموائمة بين احتياجات سوق العمل والمهارات والمعارف اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات والبرامج الدراسية وبرامج التدريب في كلية.			

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
3- إستراتيجيات التعلم، ومصادر التعلم	1-3 استراتيجيات للتعليم والتعلم تواكب المستجدات في النظم التعليمية	1- تبني إستراتيجية للتعليم والتعلم متركزة حول الطالب. 2- عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس، والمعاونين للتدريب على استراتيجيات التعليم والتعلم المقترحة	3- إستراتيجيات التعلم، ومصادر التعلم	2-3 سياسات المؤسسة في التعامل مع مشاكل التعليم	هـ- استكمال الجهود لتوفير قاعات ملائمة للاستذكار بالكليات والجامعة والمدن الجامعية. و- استكمال الجهود المعلنة والفعالة لشراء حقوق التأليف من أعضاء هيئة التدريس، واتخاذ ما يلزم لطباعته وتوزيعه للطلاب بضوابط. ز- مساعدة الطلاب المتعثرين دراسياً. ح- إعداد شهادات تقدير ومكافآت مالية مجزية لتكريم الأساتذة، والمؤسسات المجتمعية وأعضاء المجتمع الذين لهم بصمات واضحة في هذا المجال. ط- تبني الطلاب المتفوقين دراسياً. ي- توعية الطلاب بضرورة الحصول على شهادة ICDL كمتطلب للتخرج وتوفير المعامل اللازمة. ك- تفعيل دور اتحادات الطلاب والأسر والأساتذة المسنولين عن الساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمي، والتنسيق بينهم لمساعدة الطلاب على مواجهة مشكلات التعليم المباشرة وغير المباشرة
	2-3 سياسات المؤسسة في التعامل مع مشاكل التعليم	1- القيام بدراسة ميدانية لتحديد مشكلات التعليم، ودور سياسات المؤسسة في مواجهتها. 2- وضع خطة لمواجهة المشكلات وتنفيذها من خلال: أ- وضع خطة لتحويل المقررات الدراسية إلكترونياً وتنفيذها ب- تقسيم الطلاب لمجموعات صغيرة بالمحاضرات. ج- وضع ضوابط لضمان حضور الطلاب للمحاضرات وتفعيل مساهمتهم د- تبني سياسات التعلم عن بعد لمواجهة مشكلة الكليات ذات الأعداد الكبيرة وإتاحة المزيد من فرص التعلم، ومواجهة الأمراض المعدية.		1- وضع خطة لتطوير برامج التدريب الميداني للطلاب من خلال الآتي: أ- عقد ورش عمل دورية للمشاركين في التدريب الميداني لبيان أهمية وضع آلية لتفعيله من خلال تبادل الخبرات بين الأساتذة المتميزون. ب- إعداد الوسائل الملائمة لقياس مدى استفادة الطلاب من التدريب الميداني ومشكلاته وأساليب تطويره. ج- تبادل الخبرات مع الجامعات اليمنية والجامعات العربية والعالمية. د- إعداد برامج فعالة ومعتمدة ومعلنة لتوجيه الطلاب وإرشادهم قبل، وأثناء، وبعد التدريب. 2- تحديد إجراءات المتابعة والتقييم	

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
---------	----------	---------	---------	----------	---------

<p>1- تحديث المعامل الطلابية وأجهزتها بما يسمح بتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة والإمكانات المتاحة</p> <p>2- استكمال التخطيط لتحديث المعامل الدراسية والبحثية لمقابلة معايير الاعتماد من خلال التقدم للمشاريع التنافسية (اعتماد معامل)</p> <p>3- استكمال إنشاء معامل اختبارات معتمدة للحصول على شهادة الـ ICDL</p> <p>4- التدريب المستمر لرفع كفاءة أمناء المعامل.</p> <p>5- استمرار الصيانة الدورية للأجهزة والمعامل</p> <p>6- إعداد أدلة للمعامل بالكليات.</p> <p>7- تحديث مركز الصيانة الرئيسي بالجامعة</p>	<p>4-2- معامل ذات جودة تحقق الـ ILO'S</p>		<p>1- تقييم الوضع الحالي للمكتبة المركزية والمكتبات الأخرى بكليات الجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف بها.</p> <p>2 - وضع خطة لتطوير تلك المكتبات من خلال:</p> <p>أ- دعم المكتبات بما تحتاجه من مراجع حديثة ومجلات متخصصة ودوريات علمية وبرمجيات وربطها بالشبكة الوطنية.</p> <p>ب- إنشاء مراكز تعلم بالمكتبات مزودة بأفلام تعليمية وثقافية، CD تعليمي وشرائط تسجيل صوتية، وإنتاج وسائل تعليمية وبرمجيات</p> <p>ج- زيادة كفاءة أمناء المكتبات من خلال ورش عمل ودورات تدريبية دورية.</p> <p>د- استكمال إنشاء قاعدة بيانات للكاتب والدوريات بالكليات</p> <p>هـ- عقد ورش عمل دوريا لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمستفيدين من محافظة عدن لاستخدام قواعد البيانات ونظام الاستعارة الجديد</p> <p>ز- زيادة قاعات الإطلاع الالكتروني بالمكتبة المركزية ومكتبات الكليات</p> <p>ح- عقد ورش عمل مع المستفيدين من المكتبة (طلاباً وأساتذة) لتبادل الرأي في الخدمة المكتبية.</p> <p>ط- تقديم الخدمة المكتبية لغير الطلاب من مواطني محافظة عدن والاستفادة من كل هذه التسهيلات.</p>	<p>4-1 مكتبات متطورة لخدمة العملية التعليمية ومجتمع محافظة عدن والمحافظات الأخرى</p>	
<p>1- تصميم وتطبيق استبيان لاستطلاع رأى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الكتاب الجامعي.</p> <p>2- وضع خطة لتطوير الكتاب الجامعي وتنفيذها من خلال :</p> <p>أ- تطوير قواعد وإجراءات إعداد الكتاب الجامعي من حيث التأليف والتسوير والطبع والتوزيع</p> <p>ب- توفير بعض المراجع العلمية الأساسية العالمية ورقياً أو إلكترونياً.</p> <p>ج- دعم أعضاء هيئة التدريس لتأليف الكتب الجامعية في صورة الكترونية</p> <p>د- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ترجمة أحدث المراجع الأجنبية والأبحاث</p> <p>هـ- إعداد جوائز مالية ملائمة لأفضل مؤلف وأفضل إخراج وأفضل ناشر</p> <p>و- التنسيق مع وسائل الإعلام لإلقاء الضوء على نشاط الأساتذة في التأليف وجهود دور النشر.</p> <p>ط- استضافة دور النشر المختلفة، وإقامة معرض سنوي للكتاب بالجامعة</p>	<p>4-3- كتاب جامعي مناسب.</p>	<p>4- تطوير مصادر التعلم</p>		<p>4- تطوير مصادر التعلم</p>	

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
4- تطوير مصادر التعلم	4-4 توفير القاعات الملائمة للطلاب	1- متابعة توفير المساحات الملائمة بقاعات الدراسة والأنشطة لإعداد الطلاب وفق المعايير. 2- متابعة توفير معايير الإضاءة والتهوية الجيدة بقاعات الدراسة. 3- تجهيز القاعات بوسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة مثل السيورات الإلكترونية و Data Show ونقاط الإنترنت وأجهزة الحاسب الآلي	5- نظام موضوعي لتقييم الطلاب وإدارة الامتحانات- التقييم المستمر للفاعلية التعليمية	4-4 توفير القاعات الملائمة للطلاب	1- وضع خطة للتقويم المستمر والشامل للعملية التعليمية. 2- عقد ورش عمل مع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس وممثلي الطلاب للتعريف بإجراءات التقييم المستمر والخطة الموضوعية.
5- نظام موضوعي لتقييم الطلاب وإدارة الامتحانات - التقييم المستمر للفاعلية التعليمية	5-1 أساليب تقييم واضحة وعادلة ومعلنة	1- دراسة الوضع الحالي لأساليب التقييم بالجامعة. 2- وضع خطة لتطوير أساليب التقييم من خلال: - الاستمرار في استطلاع رأى الطلاب في جداول الامتحانات - إعلان الإجابات النموذجية للامتحانات على موقع الكلية. - تحليل وتفسير نتائج الطلاب وآلية للتغذية المرتجعة. 3- استكمال توعية الطلاب بالقواعد المنظمة للامتحانات والتظلم من النتائج وأخلاقيات إدارة الامتحانات. 4- وضع آلية لضمان الموضوعية والشفافية في الامتحانات الشفهية والعملية في الكليات. 5- تبنى نظام مطور للتصحيح الإلكتروني للامتحانات الموضوعية.	6- الرعاية المستمرة للطلاب الخريجين	5-1 أساليب تقييم واضحة وعادلة ومعلنة	1- إعداد دليل لقواعد التحويل بين الكليات وبين الجامعات الأخرى. 2- إعلان قواعد توزيع الطلاب على التخصصات المختلفة والمعتمدة من مجالس الكليات، ورقياً وإلكترونياً على موقع الجامعة. 3- وضع خطة لجذب الطلاب الوافدين. 4- إعلان جميع القرارات المختصة بشئون العملية التعليمية لطلاب على موقع الجامعة على شبكة المعلومات. 5- عقد ندوات ولقاءات مع الطلاب لمناقشة كل ما يتخذ من قرارات تخصهم.

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
6- الرعاية المستمرة للطلاب الخريجون	2-6 الدعم المالي والإرشاد الطلابي	1- تحديد الاحتياجات الحقيقية للطلاب. 2- وضع خطة لخدمات الدعم والإرشاد الطلابي. 3- وضع نظام لتوجيه وإرشاد الطلاب الجدد. 4- تفعيل إجراءات الدعم المالي للطلاب المستحقين من صندوق التكافل الاجتماعي. 5- وضع خطة لاكتشاف مواهب الطلاب ورعايتها. 6- وضع برامج لرعاية الطلاب المتفوقين والمتعسرين 7- وضع خطة للتمويل الذاتي لخدمات فعالة لرعاية الطلاب	6- الرعاية المستمرة للطلاب الخريجون	4-6 خدمات فعالة للخريجين	1- إنشاء وحدة لمتابعة الخريجين بالكليات. 2- إعداد قاعدة بيانات بأسماء وعناوين الخريجين. 3- عقد لقاءات دورية مع الخريجين للتعرف على صعوبات الحصول على فرصة عمل بمحافظة عدن والمحافظات الأخرى ووضع خطة للتغلب على هذه الصعوبات. 4- عقد دورات تدريبية دورية للخريجين لإكسابهم المهارات التي يحتاجها سوق العمل من خلال مراكز التأهيل الوظيفي بالكليات.
6- الرعاية المستمرة للطلاب الخريجون	3-6 خطة للأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة وتحقيقها	1- إجراء دراسة للتعرف على واقع الأنشطة الطلابية بالجامعة. 2- إعداد خطط للأنشطة الطلابية وتنفيذها تحت إشراف متخصصين. 3- إعداد دليل إرشادي يوضح أنواع النشاط وأسلوب المشاركة. 4- إعداد مواسم ثقافية وفنية بالجامعة وتنفيذها. 5- إعداد المنتخبات الممثلة للجامعة في جميع الأنشطة. 6- تطوير جريدة "خاصة بالجامعة" لتصدر بصفة دورية وتُنشر آراء الطلاب والإعلان عن الأنشطة الطلابية وإنجازاتهم بها. 7- تحفيز وتشجيع الطلاب المتميزين على المشاركة في الأنشطة الطلابية المختلفة. 8- إنشاء معارض وتخصيص جوائز للإعمال الطلابية المتميزة في مختلف الأنشطة. 10- عمل أسبوع سنوي خاص بالطالبات لمناقشة قضاياهن وعرض إبداعاتهن وممارسة هواياتهن	7- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	7-1 خطة بحثية متكاملة لكل كلية تخدم خصوصية محافظة عدن والمحافظات المجاورة	1- إجراء دراسة مسحية لتقييم الوضع الحالي للبحث العلمي لكل كلية. 2- استكمال وضع خطة بحثية لكل قسم بناء على الاحتياجات والإمكانيات المتاحة. 3- استكمال وضع خطة بحثية بناء على الاحتياجات والإمكانيات لكل كلية واعتمادها من مجلس الكلية. 4- وضع آلية لمتابعة تنفيذ الخطط البحثية على مستوى الأقسام والكلية - دورياً . 5- وضع خطة بحثية للجامعة تعتمد على الإمكانيات والاحتياجات ورسالة وأهداف الجامعة واعتمادها. 6- مراجعة الاتفاقيات البحثية التي عقدتها الجامعة مع جهات خارجية واقتراح الطرق التنفيذية لتفعيلها. 7- عقد اتفاقيات ثقافية مع الجامعات العربية والأجنبية. 8- تشجيع الباحثين للتنافس على الحصول على دعم من صناديق تمويل المشروعات وتطوير التعليم بوزارة التعليم العالي

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
7- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	2-7 قواعد مطورة للنشر العلمي	1- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر في الدوريات المرموقة محلياً وعالمياً. 2- إعداد قاعدة بيانات للأبحاث المنشورة في (الخارج) الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. 3- تبادل الخبرات مع الجامعات العربية والعالمية في مهارات وأصول وقواعد النشر العلمي. 4- زيادة الدعم المالي للبحوث المنشورة في الدوريات العالمية.	7- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	4-7 البحث العلمي في خدمة المجتمع	1- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالإسهامات العلمية لأعضاء هيئة التدريس. 2- زيادة ارتباط البحوث العلمية بالتنمية المجتمعية. 3- التأكد أن الخطط البحثية المنفذة تتناسب مع احتياجات محافظة عدن والمحافظات الأخرى 4- إنشاء مراكز بحوث تخدم مجتمع عدن مثل مراكز البحوث الزراعية والسمكية والسياحية والتجارية والتربوية والطبية المتخصصة. 5- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في تحكيم البحوث العلمية والمشاركة في اللجان العلمية وهيئات تحرير المجلات العلمية المرموقة والمشاركة في المشاريع العلمية القومية
7- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	3-7 تسويق نتائج البحث العلمي على المستوى المحلي والعربي	1- إجراء دراسة لواقع تسويق البحث العلمي بالجامعة. 2- وضع خطة لتسويق الأبحاث العلمية بالجامعة وبدء تفعيلها	7-5 تنمية الوعي بأهمية	7-5 تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	1- تنمية الوعي بأهمية وضرورة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس واستخدامهم لتقنيات الاتصالات والمعلومات من خلال الدورات والبرامج. 2- التقييم المستمر لهذه البرامج

الأهداف	المخرجات	الأنشطة	الأهداف	المخرجات	الأنشطة
9- رفع كفاءة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس	9-1 كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق المخرجات المستهدفة	1- استمرار حصر الزيادة والنقص في تخصصات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للأعباء التدريسية والإشراف العلمي. 2- استمرار العمل على استكمال أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً لاحتياجات كل كلية. 3- وضع خطة للاستفادة من الزيادة في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات. 4- وضع قواعد وضوابط للسماح لأعضاء هيئة التدريس بالإعارة والنقل والانتداب بما يحافظ على استمرار الكفاءة العملية التعليمية. 5- وضع خطة واضحة ومنفذة للوصول بالنسب من أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب وفقاً للمعايير . 6- الاستفادة من خبرات الأساتذة المتفرغين وغير المتفرغين في البحث العلمي والتراجم والاستشارات.	9- رفع كفاءة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس	9-1 كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق المخرجات المستهدفة	1- تقييم أداء عضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة- البدء ببعض الكليات. 2- إعلام أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم الطلاب لهم. 3- قيام أعضاء هيئة التدريس وإدارات الأقسام بوضع خطة لدعم الإيجابيات وتلافي السلبيات. 4- ربط نظام المسائلة والمحاسبة لعضو هيئة التدريس بالالتزام بتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية.

الأهداف	المخرجات	الأنشطة
---------	----------	---------

- تفعيل العملية التعليمية بالدراسات العليا

- 1- تطوير لوائح الدراسات العليا وتحديثها بنظام الساعات المعتمدة.
- 2- استكمال تفعيل النظام الحالي للإشراف العلمي بأقسام كليات الجامعة.
- 3- وضع نظام متابعة لتقدم طلاب الدراسات العليا - الماجستير - الدكتوراه، ومساعدة المتعثرين منهم، وتطبيق القانون مع المتعثرين والغير جادين منهم
- 4- تشجيع استخدام أسلوب امتحانات الكتاب المفتوح
- 5- التزام برامج الماجستير والدكتوراه بخطة البحث العلمي للكلية
- 6- استحداث دبلومات مهنية ببعض كليات الجامعة (الزراعة - الهندسة - السياحة والفندقة.... الخ)
- 7- تشجيع قيد الطلاب الوافدين بالدراسات العليا

وكما تمت الإشارة سابقا فهذا مثال على تحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة (تحليل SWOT) ولناخذ على سبيل المثال الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري في جامعة عدن:

نقاط القوة:

- البدء في تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة.
- البدء في وضع خطة لبرامج التدريب المستمر للعاملين.
- وجود وحدة لإدارة مشروعات التطوير بالجامعة ذات هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد.
- وجود مركز لضمان الجودة والاعتماد له هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد.
- وجود توثيق لبعض البيانات والمعلومات الرسمية.
- تنوع الخبرات الفنية والإدارية.
- التجهيزات والمناخ الصحي ملائم لطبيعة العمل بالإدارات.
- الاحترام المتبادل بين العاملين والرؤساء والعاملين وبعضهم.
- عدم وجود تمييز بين العاملين طبقا للسن، النوع، الحزب.
- وجود سياسة الثواب والعقاب وفقا للقوانين المنظمة.
- البدء في تنفيذ اللامركزية وتفعيل المجالس الإدارية والعلمية في اتخاذ القرار.

نقاط الضعف:

- ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعدم مواكبة برامج التدريب مع تقنيات المعلومات والاتصالات.
- عدم مواكبة بعض العاملين للتطوير خاصة بعض قدامى العاملين وعدم رغبتهم في استخدام الحاسب الآلي.
- ضعف جودة توصيف التخصصات الإدارية والوظائف.
- عدم ملاءمة تخصص بعض العاملين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.
- عدم وجود قاعدة بيانات لبعض مجالات العمل.
- عدم وجود دليل مبسط يوضح قواعد وإجراءات العمل الإداري.
- كثرة الإجراءات الإدارية والوقت المستغرق لإنجاز الأعمال في بعض الأحيان.
- الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلائم كل وظيفة.
- الاعتماد على العمالة المؤقتة في بعض الأقسام والإدارات.
- ضعف كفاءة آلية لتقييم أداء العاملين معتمدة ومعلنة.
- الحاجة إلى نظام دقيق لتنفيذ المتابعة والمراجعة لأداء العاملين.

– لازالت المركزية وتمركز السلطة في اتخاذ القرار في بعض الكليات والإدارات ولدى بعض المواقع الوظيفية.
 مثال على تنفيذ نظام الجودة لرفع الكفاءة المؤسسية من خلال جدول زمني نوضح فيه الهدف والمُخرج والنشاط المتبع ، ومؤشر الأداء، ثم من هو مسئول التنفيذ ، وأخير الزمن إلي سوف يُستغرق للتنفيذ، من خلال الجدول التالي:

الاهداف	المخرجات/ الغايات	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مسؤول التنفيذ	فترة التنفيذ	
					النهاية	البداية
2- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والقيادي	2-2 الموارد البشرية ذات الكفاءة	1- استكمال حصر جميع الموارد البشرية داخل الكليات والإدارات بالجامعة لتحديد كفاءتها	1- إتمام حصر الموارد لبشرية	- رئيس لجنة شئون العاملين بالجامعة	ابريل 2012	ابريل 2011
		2- استكمال تحديد كفاءة أداء الموارد البشرية المتاحة	- نسبة كفاءة مرضية	- أميين الجامعة المساعد للشئون الإدارية	مستمر	يناير 2011
		3- إعداد برامج لتدريب الموارد البشرية لرفع كفاءتها	- تدريب 70% من الموارد البشرية على الأقل	- مدير عام شئون الأفراد	مستمر	مايو 2011
		4- إعداد قاعدة بيانات بالموارد البشرية	- إتمام إعداد قاعدة بيانات للعاملين			
2-3 خطة فعالة لبرامج التدريب المستمر للعاملين	1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	1- وضع خطة للتدريب بناء على الاحتياجات السابق تحديدها وآلية لتنفيذها ومتابعتها	- حصر بالاحتياجات التدريبية	- مدير مشروع أمين الجامعة المساعد للشئون الإدارية	مستمر	يناير 2011
		2- تنفيذ خطة التدريب	- اعتماد خطة تدريب وجود قاعدة بيانات موثقة توضح مدى تقدم زيادة الحاصلين	- مدير عام شئون الأفراد	مستمر	ابريل 2011
			- خطة تدريب منفذه		مستمر	يوليو 2011

ثم تسير بقية الأهداف على هذا المنوال

أهم التوصيات:

- 1- الأخذ بالموصفة الدولية للجودة (ISO 9002) نحو خدمات قطاع التعليم العالي
- 2- وجوب الاهتمام بمؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 3- أهمية وجود خطة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

- 4- تطبيق تعليمات المواصفة الدولية للجودة حسب تصور الباحث المقترح كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة.
- 5- توجيه مؤسسات التعليم العالي للحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) خلال فترات محددة، ومكافأتها على ذلك من قبل الجهة المعنية.
- 6- زيادة مستوى فاعلية الرقابة داخل الجامعات بما يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة .
- 7- وضع آلية واضحة وفاعلة لدعم وتحفيز عملية التميز والإبداع لدى العاملين في الجامعات.
- 8- توصيف الوظائف وتحديثها بصورة دورية في ضوء المستجدات العلمية والتكنولوجية.
- 9- توفير شبكة معلومات تربط الجامعات اليمنية مع بعضها ومع الجامعات الإقليمية والعالمية.
- 10- توصيات خاصة لجامعة عدن:

- الالتزام بإجراءات موثقة ومعتمدة في عمليات التوظيف.
- التخلص من العمالة الزائدة.
- دعم الاستخدام الفاعل للحاسوب في العملية التعليمية.
- التوثيق الكامل لجميع إجراءات العملية التعليمية.
- التطوير المستمر للمقررات والخطط الدراسية.
- تحسين جودة العمليات المالية بما يحقق العدالة في المكافآت والحوافز والعلاوات وبدل السكن .. الخ بحيث ينسجم مع نوع وحجم العمل.
- إجراء مقارنات مرجعية لبرامج الجامعة مع البرامج التعليمية المشابهة لها في مختلف الجامعات الرائدة في العالم

المقترحات:

- بحث حول مدى تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية .
- بحث يهدف إلى المقارنة بين نظام الجودة في الجامعات اليمنية والجامعات العربية والعالمية.

المراجع:

- 1- إسماعيل محمد ذياب(1997): "مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي"، بحث منشور مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة بينها، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، 11-12/5/1997
- 2- جيفري دوهرتي- ١٩٩٩ : تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة : عدنان الأحمد وآخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق
- 3- حسين محمد علي، العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط 1، جدة، 1998م.
- 4- ربيع محمد عامر ، 2007 - مبادئ ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة -مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء عدد 1 يونيو 2007
- 5- راتب السعود(1994): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لصالح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21 (أ)، العدد (1).

- 6- سلطان سعيد المخلافي(2008) نظام مقترح لجودة التعليم في الجامعات اليمنية، مجلة بحوث ودراسات تربوية، العدد(4)
- 7- صفا محمود عبد العزيز ، سلامة عبد العظيم حسين(2005) ضمان جودة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر تصور مقترح ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع كلية التربية بني سويف جامعة القاهرة بعنوان " الاعتماد و ضمان جودة المؤسسات التعليمية" كلية التربية بني سويف من 24- 25- 2005م
- 8- صبري كامل الوكيل(1997): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر"، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى مؤتمر التعليم الأساسي: حاضر ومستقبله، كلية التربية، جامعة عين شمس، 13-14/4/1997.
- 9- طارق عبد الرؤف عامر، 2007: فلسفة وسياسات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وطرق تحقيقها،- دراسات في التعليم الجامعي و ضمان الجودة -مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء عدد 1 يونيو 2007
- 10- مجيد سوسن مجمد عواد، 2008 ،الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، دار الصفاء عمان
- 11- محسن بن علي سعد،ألشنبري، مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، 1422هـ.
- 12- محمود عباس عابدين (1992): "الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسات نقدية"، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد (7)، العدد (44)
- 13- عبد الرقيب السماوي (2008) بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية - جامعة تعز.
- 14- علي بن ناصر شتوي آل زاهر، برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.. مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها، جامعة أم القرى، معهد البحوث (رسالة دكتوراه منشوره)، مكة المكرمة، 2004م.
- 15- عمر وصفي عقليي (2001): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، عمان، دار وائل.
- 16- فتحي درويش عشيبه(2000): "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (3)، تموز.
- 17- هاني عبد الرحمن، العمري أثر المنهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ضمن مؤتمر الجودة والكفاءة والإتقان والتميز، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الفترة (ذي الحجة 1422هـ)، الكويت
- 18- هند غسان ، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً.
- 19- يحي برينات عبد الكريم (بدون) نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أبي بكر بلقايد، مجلة دراسات في التعليم الجامعي و ضمان الجودة- تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء العدد(1) يونيو 2007 م.
- 20- يوسف أبو فارة (2004) دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، المنعقد في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في فلسطين وذلك في الفترة من 3-5/7/2004م.

1. Egbert, D. W. (1990): "**A Macro- Analysis of Quality Assessment in Higher Education**", Higher Education, Vol. 19, No.1.
2. **Lim,Devid.(1999),Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries Assessment & Evaluation in Higher Education, vol(24),No (4)**