

تصور مقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية في ضوء المستهدفات الرئيسة للرؤية الوطنية

إعداد:

د. علي يحيى علي شرف الدين

استاذ مساعد - كلية التربية - جامعة صنعاء

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية في ضوء المستهدفات الرئيسة للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، وفي هذا السياق استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه: التحليلي والمسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم مسح الأدبيات ذات العلاقة وتحليلها واستخلاص المعايير الوطنية لتمييز الجامعات اليمنية التي أعدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن، وتحديد المستوى الثالث: إنجاز، والرابع تميز، فضلاً عن الرؤية الوطنية في مستهدفاتها والتي حددت مؤشر الإنجاز لديها في وصول ٥ جامعات يمنية ضمن أفضل ١٠٠ جامعة على المستوى العربي بحلول العام ٢٠٢٥م.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

- فاعلية معايير ضمان الجودة بمستوياتها، المستوى الأول: بداية، والثاني: أساس، ضامنة في حالة تطبيقها تأهيل الجامعات اليمنية- إجمالاً أو المستهدفة منها- على المستوى الوطني إلى التميز.
- فاعلية معايير الاعتماد الأكاديمي بمستوياتها، المستوى الثالث: إنجاز، والرابع: تميز، ضامنة في حالة تطبيقها تأهيل الجامعات اليمنية - إجمالاً أو المستهدفة منها - على المستوى الإقليمي والدولي إلى التميز.
- تبين نقاط القوة للجامعات اليمنية حيث تمتلك الجامعات اليمنية نقاط قوة في بيئتها الداخلية، وتتباين من جامعة إلى أخرى، وفرص متاحة في بيئتها الخارجية تؤهلها إلى التميز، ولكنها تحتاج إلى خطط موجهة ومنطلقات عملية، تسهم في استثمار تلك الجامعات لنقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة.
- تناول التصور المقترح مساراً واضحاً في حال تطبيقه يساعد الجامعات اليمنية المستهدفة إلى التميز على المستوى العربي بحلول العام ٢٠٢٥م.

وفي ضوء ذلك، خلّص الباحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات بهذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: المعايير - التميز - الجامعات اليمنية - مستهدفات الرؤية الوطنية.

(Abstract):

The study aimed to present a proposed conception for the application of standards of excellence in Yemeni universities in light of the main objectives of the national vision for building the modern Yemeni state. For this context, the researcher used the descriptive approach in its two types: the analytical and the survey, to fit the nature of the study and its objectives. Thus, related literatures were analyzed, leading to the extraction of the national standards of excellence in Yemeni universities prepared by the Council for Academic Accreditation and Quality Assurance of Higher Education in Yemen, specifically the third level: achievement, and the fourth: distinction, as well as the national vision that has determined in its goals its desire to get five Yemeni universities among the top 100 universities at the Arabic level by the year 2025.

The study concluded with a number of results, the most important of which are:

- The effectiveness of the standards of quality assurance at its first levels: the beginning, and the second: the basis, which guarantees, in the case of their application, to qualify Yemeni universities - in general or those targeted - at the national level of excellence.

- The effectiveness of the standards of academic accreditation at its levels; third level: achievement, and the fourth: excellence, which guarantees, in the case of their application, to qualify Yemeni universities - in general or those targeted - at the regional and international level of excellence.

- The variance in strength points of Yemeni universities, as they have strength points in their internal environment that are different from one university to another, as well as available opportunities in their external environment that qualify them to excel. However, they need directive plans and practical onsets contributing in investing the strengths and opportunities available.

- The proposed scenario provided a clear path, if implemented, that would help the targeted Yemeni universities to excel at the Arabic level by the year 2025 AD.

In light of this, the researchers concluded with a set of recommendations and suggestions in this regard.

Key words: Standards - Excellence - Yemeni Universities - National Vision Objectives.

مقدمة:

يعيش العالم عصرًا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعايره مع استقبال الألفية الثالثة أو القرن الواحد والعشرين، والذي بدأ معه تشكيل نظام عالمي جديد، يمزج بين معطيات التغيرات المعرفية (Knowledge)، والمعلوماتية (Information)، والاقتصادية (Economic)؛ ما أضفى عليه صفة الكونية، التي ألغت مبدأ الخصوصية والانغلاق، والتحول إلى الانفتاح وعالمية المعرفة، وتحرير الفكر، وتداخل الأنماط الثقافية للمجتمعات، وظهور ثقافة العميل، الأمر الذي نتج عنه تحديات جديدة ترتبط بتزايد حدة المنافسة، وتميز مستويات الأداء، وتراكم الإبداعات والابتكارات، وإلزام المنظمات والمؤسسات ضرورة المراجعة المستمرة لنظمها وأساليب إدارتها^(١).

وتعد مؤسسات التعليم الجامعي من أهم المؤسسات التي يتزايد الاهتمام بها في مختلف دول العالم؛ وذلك لدور هذه المؤسسات في رسم التوجهات الإستراتيجية، وتحقيق الأهداف العلمية، وخدمة المجتمع من خلال قدرتها على تلبية تلك المطالب المجتمعية التي وجدت من أجلها^(٢). ومن هنا برزت تحديات جمة تواجه المؤسسات التعليمية، ناتجة عن تلك التطورات والتحولات العلمية والتقنية والانفتاح الاقتصادي؛ مما حتمَّ عليها أن تواجه تلك التحديات بتطوير منظومة التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص^(٣).

ويُعَدُّ مستوى الأداء المتميز من أهم محكات تقييم المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم الجامعي. فالبلدان النامية تجد نفسها أمام موقف يحتمُّ عليها العمل الجاد والمستمر؛ لاكتساب مستوى أداء متميز يسهم في إكساب المؤسسة ميزات تنافسية، من أجل تحسين موقفها النسبي؛ بغية تعزيز ثقافة التميز في أداء مؤسساتها. ومن هذا المنطلق، حيث تحسن الاهتمام بتوظيف المعايير، ومؤشراتها لضبط عمليات أداء المؤسسات؛ بغية تحقيق التميز، مما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها.

كما تؤكد العديد من الدراسات، ونتائج المؤتمرات العلمية أن العلاقة بين معيارية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات تتجلى بشكل واضح متسق، ولا سيما التعليمية

منها، والتي تكاد تكون غائبة أو على الأقل يشوبها ضبابية في معظم دول العالم، ومنها اليمن، وهذه العلاقة التبادلية والضرورية تنطلق من اعتقاد أنه لا يمكن أن تتميز الجامعات إلا من خلال مرجعيات معيارية ومؤشرات تربطها في سياق دولي ناظم لأدائها ويحقق تطلعاتها،^(٤).

لكن لم تظهر جدية عالية في الاستفادة من التأكيدات والتوصيات، ولم يتم الاستفادة منها لأسباب وتحديات مختلفة، وما زال التعليم الجامعي يتطلب الكثير من العمل، وهذا ألقى بظلاله على تدني نوعية مخرجات الجامعات، وعدم مواءمتها لاحتياجات التنمية وخططها على حدٍ سواء، وإن كثيراً من تخصصات هذه المؤسسات وبرامجها لم تُعد تُشكل ذات أولوية لحاجة المجتمع، بل أصبح السوق المحلي مشبعاً منها؛ ومن ثم تزايدت البطالة^(٥)، وانسحب ذلك على تدني مستويات الجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية، وآخرها نتائج بعض التصنيفات للعامين ٢٠١٩م، و٢٠٢٠م.

مشكلة الدراسة:

اتجهت الخطط الإستراتيجية للعديد من الجامعات اليمنية في الآونة الأخيرة إلى تحسين جودة التعليم، واكتشاف المؤشرات الكمية والنوعية والعمل على تفعيلها وفق مدخل نمائي للجودة، وقد ظهر تحسن في الخطط التنفيذية بمجالاتها المختلفة بصورة شاملة للنظم والبرامج والمناهج، والإدارة والتمويل وغيره، وهادفة إلى رفع كفاءة التعليم وتحسين فاعليته؛ بما يتفق ومؤشرات التميز للجامعات، واحتياجات التنمية الشاملة.

وحال الجامعات اليمنية كما هو حال معظم الجامعات العربية التي تواجه مشكلات عديدة في الجانب الأكاديمي والإداري؛ جراء عوامل وأسباب متعددة- سواءً الداخلية أم الخارجية- والتي أدت إلى ذلك الكم الهائل من المشاكل والصعوبات التي شملت جزءاً كبيراً من بنية النظام الجامعي، وزادت من نسبة عوامل الضعف في بيئته الداخلية؛ من خلال تقليصها لنقاط القوة، وفتحت المجال للتحديات التي بدورها ضاعفت المخاطر والتهديدات؛ وقللت من نسب الفرص المتاحة، وهذا ناتج عن تراكمات لمنهجية إدارية،

وإطار فكري مقيد؛ قائم على ثقافة تسيير الأعمال وتنفيذ المهام، وغياب روح المنافسة والتطوير والتميز، واعتماد منهج الكم دون الكيف، واختزال القدرة المؤسسية بالأداء الفردي^(٤).

وعلى مستوى الجمهورية اليمنية، أكدت دراسة (العبيدي، ٢٠٠٦م)^(٥) أن مؤسسات التعليم الجامعي اليمني تعاني من انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لها، وزيادة على ذلك، انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية لها؛ مما جعلها تفتقر إلى ميزة التميز والمنافسة على الصعيدين العربي والدولي.

مع ذلك، هناك جهود حثيثة تبذلها اليمن تجاه تحسين مستوى مؤسسات التعليم الجامعي من خلال الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع الشركاء والمهتمين، وما قام به مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي من إعداد للمعايير في مستويين: الأول: ضمان الجودة، والثاني: الاعتماد الأكاديمي وفق متسوياته الأربعة، سعياً منه إلى تحقيق ميزة تنافسية للجامعات اليمنية عربياً ودولياً. إلا أن تلك الجهود تتطلب شراكة حقيقية بين مؤسسات الدولة وتلك الجامعات، مما دفع الباحث للخوض في هذه الفجوات، والبحث فيها، حيثُ تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: ما التصور المقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية في ضوء المستهدفات الرئيسة للرؤية الوطنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الجهود التي بذلتها قيادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ضمن سياق

تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي من خلال المؤسسات ذات

العلاقة بذلك؟

- ما مستويات المعايير الوطنية ومؤشراتها الرامية إلى تأهيل مؤسسات التعليم

الجامعي اليمني لتحقيق التميز محلياً وعربياً؟

- ما التصور المقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، والتي تحددت بتأهيل (٥) جامعات يمنية لتكون ضمن أفضل (١٠٠) من الجامعات العربية بحلول ٢٠٢٥م؟

أهمية الدراسة والحاجة إليها:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في تقصي الجهود التي بذلت في سياق تطوير وتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي اليمني، والدفع به نحو التميز. من جهة أخرى، فإنه من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد الإطار التطبيقي لتمييز الجامعات اليمنية ومنافستها على المستوى المحلي والعربي من خلال ممارسة وتطبيق المعايير ذات العلاقة ووفقاً لمؤشرتها.

فلم يعد التميز في المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية منها ترفاً أو أمراً ثانوياً نسعد به إن تحقق، ونأسى عليه إن فقدناه، بل أصبح ضرورة من ضرورات العصر، ومطلباً أساساً لا غنى عنه، بوصفه أسلوباً حديثاً في تحسين نظام التعليم العالي وتطويره، وقائماً على المعايير والمواصفات ومؤشرات الأداء التي تتسم بعمومياتها.

وهذه الدراسة تهتم بتناول موضوع التميز في التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص، فهناك توقع متزايد حالياً بأن كل مؤسسات التعليم العالي ستعمل على ترويج ثقافة التميز في التعليم بصفته نشاطاً جوهرياً، ويحتاج التعليم العالي للثقافة التي تشجع الإبداع العلمي والإداري، وترغب حتماً في تحقيق المنافسة، ومن ثم التميز سواء المؤسسي أو البراجمي، والوصول إلى مستويات أفضل محلياً، وعربياً، ودولياً.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق ما يأتي:

- تحديد الجهود التي بذلتها اليمن في سياق تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي من خلال المؤسسات ذات العلاقة بذلك.

- عرض مستويات المعايير الوطنية ومؤشراتها الرامية إلى تأهيل مؤسسات التعليم الجامعي اليمني نحو التميز محلياً وعربياً.
- تقديم تصور مقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، والتي تحددت بتأهيل (٥) جامعات يمنية لتكون ضمن أفضل (١٠٠) من الجامعات العربية بحلول ٢٠٢٥م.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: تقديم تصور مقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية من خلال تحليل مصفوفة المعايير الوطنية بمتسوياتها الأربعة: بداية، أساس، إنجاز، تميز، وآليات تطبيقها بهدف تحسين الأداء والمنافسة في التصنيفات بخمس جامعات يمنية ضمن أفضل الجامعات العربية بحلول العام ٢٠٢٥م، وكما ورد في مستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م.
- حدود جغرافية: الجامعات اليمنية الخمس التي سوف يقدمها الباحث بناءً على محددات معينة تم التوافق عليها، فضلاً عن معرفة الباحث بهذه الجامعات من خلال عمله في مؤسسات التعليم الجامعي.

منهج الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي عبر ثلاثة مسارات متكاملة:
- المسار الأول: تحليل ونقد للخلفية النظرية والوقوف على آخر الجهود التي بذلتها اليمن في سياق تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- المسار الثاني: معرفة وتقصي مصفوفة المعايير الوطنية بمتسوياتها الأربعة، وهي: بداية، أساس، إنجاز، تميز، وآليات تطبيقها للوصول بالخمس الجامعات اليمنية ضمن أفضل الجامعات العربية بحلول العام ٢٠٢٥م، وكما ورد في مستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م.

- المسار الثالث: وضع التصور المقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية والذي من شأنه تأهيلها للمنافسة على المستوى العربي كما ورد في مستهدفات الرؤية الوطنية.

مصطلحات الدراسة:

- اكتفى الباحث بالتعريف الإجرائي لكل مصطلح من مصطلحات الدراسة، كما يلي:
- المعايير: بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن تصل إليها الجامعات في الأداء المؤسسي إجمالاً بنوعيه الوظيفي والأكاديمي، ويتم قياس هذه المعايير في ضوء المؤشرات المعدة لذلك.
- وقد اعتمد الباحث المعايير التي أعدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن بمدخله النهائي، ومستوياتها: الأول: ضمان الجودة: معايير (بداية)، ومعايير (أساس)، والثاني: الاعتماد الأكاديمي: معايير (إنجاز)، ومعايير (تميز).
- التميز: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين والقيادة والفاعلية والإدارة بالمعلومات والحقائق، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر والابتكار، وبناء شراكات ناجحة تسهم كلها في تحسين أداء الجامعات اليمنية، وترفع من مستواها وسمعتها الأكاديمية على المتسويين المحلي والعربي.
- مستهدفات الرؤية الوطنية: مؤشرات تستهدف مجالات متعددة، ومنها مجال التعليم، والتي تسعى إلى تحسين مستوى اليمن دولياً من خلال مؤشرات تم الاتفاق عليها، ومنها مؤشر تحسين مستوى الجامعات اليمنية عربياً من خلال الوصول بعدد (5) جامعات يمنية ضمن أفضل (100) من الجامعات على المستوى العربي بحلول العام 2025م.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

جذر مفهوم التميز في المؤسسات والمنظمات حتى غدا ثقافة المؤسسات الرائدة، بل أضحى أسلوباً للحياة Excellence is a way of life ، يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو

كبيرة حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو تنتج سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أم المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر^(١٣).

وتشكل المفاهيم الرئيسة للتميز التي يطلق عليها The Fundamental Concepts of

Excellence دعامةً لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، بل تتغير من مؤسسة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات والمؤسسات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز، كما حددها ها رينغتون^(١٤) ما يأتي: -

- القيادة وثبات الغاية (Leadership & Constancy of Purpose): يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز؛ إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- التميز المستمد من المتعاملين (Customer Driven Excellence): تؤكد كل مداخل التميز أن المستفيد هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الحاليين والمحتملين، ويعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء المستفيد والاحتفاظ به، فصول المستفيد يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على المستفيدين.
- التوجه الإستراتيجي (Strategic Orientation): التوجه الإستراتيجي، وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

- التعلم والتحسين المستمر (Continuous Learning & Improvement): يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- التركيز على الأفراد (People Focus): مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة.
- تطوير الشراكات (Partnership Development): منهجيات التميز تؤكد أن المؤسسة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك المستفيدين والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- الإدارة بالحقائق (Management By Facts): تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات مليةً لمطالبات المستفيدين، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من المستفيد والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات المستفيدين.
- توجيه النتائج (Results Orientation): من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الإستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

- المسؤولية الاجتماعية (Public Responsibility): تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية على المدى الطويل لمصالح المؤسسة.

ويرى الباحث، أن مفهوم التميز يأتي تنويجاً لتطور مفهوم الجودة الذي بدأ أولى خطواته بأنموذج ديمينج، ثم حلقات الجودة، تبعها توكيد الجودة، ثم مواصفات الإيزو، وتبعها إدارة الجودة الشاملة، ثم التميز، وبعدها نماذج التميز العالمية، وانتهى بإدارة التميز. يشمل التميز أبعاد متعددة تشمل جميع جوانب المؤسسات والمنظمات؛ لأنه مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة، وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز Excellence، ويشير التميز إلى بُعدين محوريين في الإدارة الحديثة، هما^(١٥):

- البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

- البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة Doing right things right the first time.

والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل

للتعلم التنظيمي Organizational Learning، حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ومن خلال الرجوع إلى أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم التميز، نجد أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم التميز المؤسسي^(١١) وعلى النحو الآتي: -

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة، وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة، وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

كما يشير تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد المؤسسة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها، وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمؤسسة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

ويشير مفهوم تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات المستفيدين: إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات المستفيدين عن الخدمات التي تؤديها، من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات، وتجعل المؤسسة أنموذجاً يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات المستفيد فتكون المؤسسة دائماً البديل الوحيد للمستفيدين الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لمستفيدين مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة.

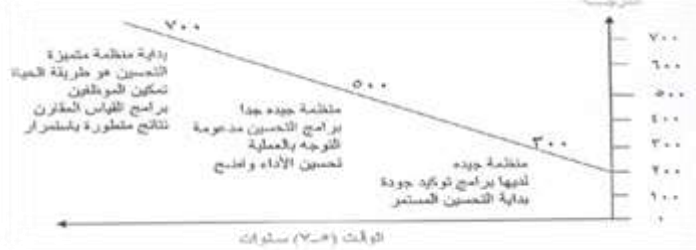
ويعتقد الباحث أن التميز يعبر عن استثمار المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة، يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، كما أن المؤسسة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات، ومن هنا، يصبح التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز ومؤثراته.

وهناك مجموعة من العوامل تجعل من مؤسسات التعليم الجامعي أكثر تميزاً، خاصةً في ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي^(١١)، وهي:

- أ. السياسة (policy): لا يمكن تحقيق التميز بدون رؤية تقود إلى وضع السياسات لدعم الإستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين لتحقيق النجاحات.
- ب. الأفراد (people): وهم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم، وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
- ج. العمليات (process): هي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط، والتحسين، والوضوح، والشفافية، والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

د. الأداء (performance): لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور ودليل لحسن إستراتيجية المؤسسة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء. ومراحل التميز المؤسسي التي تتبعها المؤسسة في رحلتها للتميز تستغرق وقتاً طويلاً قد تأخذ ما بين خمس إلى سبع سنوات؛ إذ تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (٣٠٠) نقطة، فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسين المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق (٥٠٠)

نقطة، فتكون منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسن الأداء واضح، وبعد حوالي سبع سنوات تحقق (٧٠٠) نقطة، فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزيداً من الصبر والمثابرة، ويتضح ذلك في الشكل التالي الذي يوضح المدة الزمنية نحو التميز^(١٨):



ويرى، آل مزروع^(١٩) أن رحلة المؤسسة للتميز تبدأ بالمرحلة الأولى، ثم مرحلة اختيار نموذج التميز المناسب وتطبيقه، ثم مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:-

أ- المرحلة الأولى:

وهي المرحلة التي تضع فيها المؤسسة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق

التميز، بالإجراءات الآتية:-

- تحديد طرق إجراءات العمل.
- الاستعانة بمواصفات الإيزو للتحسين.
- البناء على أفضل الممارسات.
- تطبيق المقارنة المرجعية والتقييم الذاتي.
- تطوير مستوى الأداء.
- استخدام نماذج التميز.

ب- مرحلة تطبيق نموذج التميز:

وهي الخطوات المتبعة لتطبيق أنموذج التميز، التي حددها أنموذج التميز الكندي

بعشر خطوات، على النحو الآتي:-

- نشر مفاهيم التميز.

- فهم أنموذج التميز.
- نشر الرسالة (نشر التزام المؤسسة لممارسة التحسن المستمر).
- استخدام أنموذج التميز للتقويم.
- وضع خطط التحسين المستمر.
- تنفيذ خطة التحسين والتطوير.
- مراقبة خطة التحسين والتطوير.
- إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام أنموذج التميز.
- المحافظة على الأهداف والمكاسب المحققة.
- التركيز على التحسين والتطوير المستمر.

ت- مرحلة استدامة التميز:

وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز في المؤسسة، التي قدمتها المنظمة الأسترالية

(SAI) عبر اتباع خطوات عدة، هي:

- الاستمرار في تطبيق أنموذج التميز.
- قيادة وإدارة التغيير.
- فهم منهج النظم.
- توضيح قوة وفرص التحسين.
- ادخال تقنيات التحسين.

ويرى الباحث، أنه من أجل الوصول إلى قمة التميز المؤسسي ينبغي على المؤسسات

التعليمية وخاصة الجامعات؛ اعتماد منهجية واضحة ومتدرجة تسير عليها من أجل سلامة

المسار، وتجنب الانحراف؛ لكون طريق التميز يواجه تحديات متعددة يجب تجاوزها، وعليه

يجب السير نحو التميز من خلال المرور بالمراحل الآتية:

١. البدء بالثقافة التنظيمية القائمة علي توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة، وأهداف إستراتيجية معروفة جيداً للجميع، والتي تنتشر على كافة المستويات.
٢. دمج الغايات والأهداف في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراءات خططها الإستراتيجية، وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.
٣. إعتداد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقييم؛ لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
٤. التحسين والإبداع، وهو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة، والتي يجب إظهار للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.
٥. التأثير: وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقييم والتحسين المستمرة، فهي تبين وجهة نظر العميد الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.

- متطلبات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم الجامعي:

لكي تتمكن الإدارة الجامعية من تطبيق معايير الجودة ومبادئها ومداخلها، أو قياس زيادة فعالية الأداء وصولاً للتميز المؤسسي، لا بد أن تكون بيئتها التنظيمية مهيأة لذلك، ولا بد لها من اعتناق المبادئ الحديثة في الإدارة، وإعادة هندسة كل شيء، واستخدام الوسائل المناسبة لإدارة الأداء.

ويمصل تطبيق إدارة التميز المؤسسي- في الوقت الحاضر أهم عوامل النجاح لكل المؤسسات سواء الخاصة أم العامة، إنتاجية كانت أم خدمية، والسبب في ذلك أن تبني مبادئ التميز من خلال نماذج الجودة والتميز يشكل أداة للقياس والتحسين المستمر في الأداء.

وقد وضع كل من أسبرون وجابلر (Osborne&Gaebler) في كتابها إعادة اختراع الحكومة (Reinventing Government) أهم عشرة مبادئ يجب أن تقوم عليها الإدارة

الحكومية الحديثة^(٣٠)، إذ يرى الباحث أن مؤسسات التعليم الجامعي تمصل البيئة المناسبة لتطبيق هذه المبادئ مع التكييف البسيط لهذه المبادئ كالآتي: -

• جامعة حافزة: Catalytic University

إن الرؤية الجديدة للجامعة هي أن تكون جامعة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة؛ إذ إن وظيفتها التأكد من أن الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى مستوى وأقل تكلفة، أي أننا نحتاج إلى إدارة جامعية قوية حافزة، تنشط غيرها لتقديم أفضل بالمعايير المختلفة أكثر من حاجتنا إلى جامعة تنفذ العمل بنفسها.

• جامعة منتمية للمجتمعات المحلية: Community-Owned University

يقول "أسبرون" و"جابلر" Osborne & Gaebler إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإن المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع؛ فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك، وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.

• جامعة تنافسية: Competitive University

جامعة تساعد على التنافس بدلاً من تقديم الخدمات؛ لأنه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل، ويكون دور الإدارة الجامعية دور المراقب، والتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقاً للمعايير المطلوبة التي تحقق إدارة التميز المؤسسي.

• جامعة تدار بالرسالة: Mission-Driven University

تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة؛ لذلك فإن الرؤية الجديدة للمؤسسة التعليمية هي أن تدار بالرسالة، ويعني ذلك على وجه التحديد أن تدار ميزانية أية مؤسسة تعليمية (التعليم العالي) بالرسالة، أي تحقيق الغايات الأساسية لوزارة التعليم العالي، وليس من أجل استهلاك و صرف الميزانية حسب البنود، ومن هنا لا بد أن تكون الرسالة واضحة موجهة في التنفيذ، ويفضل أن يكون لكل كلية أو قسم تعليمي رسالة خاصة به حتى يمكن الحكم على أدائها.

- جامعة موجهة بالنتائج: Results –Oriented University

إن إدارة الجامعة بالنتائج من الأساليب الحديثة، فلا بد للإدارة الجامعية من السعي للحصول على نتائج حقيقية عن الإنجاز والتركيز على المخرجات (ما الذي تحقق وما الذي أنجز)، فالتحقق مثلاً من مدى جودة أو ملاءمة خريجي المؤسسات التعليمية لسوق العمل، وقدرة الخريج على التعامل مع معطيات العمل ومتطلباته، هو الإنجاز الحقيقي الذي يجب التركيز عليه وقياسه، وبمعنى آخر أن تطبق الإدارة بالأهداف بطريقة سليمة في ظل نظام إدارة التميز المؤسسي.

- جامعة تدار بالعميل (المستفيد): Customer Driven University

ويعني ذلك الاهتمام باحتياجات المستفيدين من (جميع الطلاب الذين يرتادون الجامعة) أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية؛ وذلك لأن تقديم الخدمة بالطريقة التي يريدها ويتوقعها متلقي الخدمة (الطالب) هو الأساس الذي يجب أن تعمل في ضوءه المؤسسات التعليمية، لذلك يُعد أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي من خلال استخدام الوسائل المناسبة، التي يمكن من خلالها التعرف على رأي الطلاب، والمجتمع التعليمي بشكل عام.

- جامعة منشئة للمشروعات: Enterprising University

يتمثل ذلك في الاهتمام بتحقيق تنمية للمشروعات أكثر من الاهتمام بإنفاق الموازنة السنوية، وتحويل الجامعة إلى منتجة مشاريع متنوعة بوصف أن دور الجامعات في العصر الحالي يقتضي منها التحول من التقليدية إلى المعاصرة.

- جامعة لا مركزية Decentralized University:

لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات غير الناجحة، وعلى العكس من ذلك فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية؛ هي السمة التي يجب أن تتميز بها المؤسسات الحكومية الحديثة، وخاصة مؤسسات التعليم العالي، التي يمكن من خلالها

إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية، خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز.

• جامعة موجهة بالسوق: Market Oriented University

إن الجامعة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالباً لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستفيدين، لذا فمن الضروري هيكلة السوق (وضع قواعد العمل)، وإتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستفيد.

- مبررات الجودة والتميز في مؤسسات التعليم الجامعي:

ظهرت مفاهيم الجودة والتميز نتيجة لمجموعة من المتغيرات العالمية الجديدة، ومن أهم هذه المتغيرات والعوامل (التكنولوجيا المتقدمة، المعلوماتية، التنافسية، الشراكة، التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية)، وهذا ما يعرف الآن بالنظام العالمي الجديد، الذي يتصف بالتغير المستمر، ومن ثم أصبح لزاماً على التعليم الجامعي مواكبة هذه المتغيرات بوصفها أداة يتم من خلالها تكوين الكادر البشري علمياً وثقافياً، ومن ثم أصبح عليه قيادة عملية التغيير بفاعلية وابتكار، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم الجامعي وتميزه والإرتقاء به.

ويعتقد الباحث، أن للتميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، إلا أن قيمته تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وعلى وجه الخصوص الجامعات، ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته، وأهدافه، وتنظيماته، ومناهجه، وطرق وأساليب تدريسه؛ وذلك لاستشراف آفاق المستقبل، والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل، ويحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل، ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه.

كما أن الجودة والتميز تؤديان إلى:

- الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام الجامعي، ومن ثم يساعد في ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين.

- تساعد الجامعات في إيجاد أنظمة فعالة ومنطقية لحل المشكلات التنظيمية، التي تخرج من المجتمع الجامعي، من حيث الحاجة إلى الانسجام والتكامل بين مستوياته المختلفة، وضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة، وحاجة الجامعة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، ودعم تمويل

المشروعات الجامعية، والحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتغيير للأفضل والأحدث.

- الجودة والمفاهيم المرتبطة بها:

- يُعد مفهوم الجودة اليوم من مظاهر العصر الحاضر وسماته، إذ إنه يمكن وصف الوقت الراهن بعصر الجودة؛ لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة في تحديث وتجديد المعايير والمقاييس والمواصفات التي تستخدم لتحديد مدى مناسبة الطرائق والوسائل والاجراءات، ومدى قدرتها على التوافق والإيفاء بمتطلبات تنفيذ تلك الإجراءات، وتحقيق رغبات واحتياجات العناصر المحيطة بالمؤسسة^(٢٤).

- وتمثل الحالة المثالية التي يحتمل أن يكون عليها الشئ بمستوى مثالي لا يمكن التقليل منه، وتظهر من خلال مجموعة من السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم في المؤسسة والمجتمع المحلي.

- ومن هنا، فإن الجودة تشير إلى المواصفات والخصائص في العمليات والأنشطة والمخرج، بينما إدارة الجودة الشاملة تشير الى عملية التنسيق بين جميع العاملين؛ لتسيير شؤون المؤسسة، والتغلب على مشكلاتها بشكل مباشر في إجراءاتها لتحقيق النتائج النهائية.

- وتأتي تباعاً مفاهيم توكيد الجودة Quality Assurance التي تشير إلى التحسين المستمر والدائم لإجراءات الجودة عن طريق توجيه الجهود التنظيمية كافة تجاه الوقاية من وقوع المشكلات، أو منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة^(٢٥).

- وأما مفهوم اعتماد الجودة Quality Accreditation: هو الاعتراف بأن برنامجاً معيناً يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard عن طريق إجراءات وأنشطة

مؤسسة موجهة نحو النهوض والإرتقاء بها، ويقصد به أيضاً تقويم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة، وتتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة^(٣١).

- أمّا معايير الجودة **Quality Standard**: هو بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة عن بدرجة أو هدف معين أو التميز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة. وتُعرّف بأنها المستوى النموذجي المطلوب للأداء، أو هو الإطار المرجعي الذي يقوم على أساسه الأداء الواقعي، ويجدد مدى ابتعاده أو اقترابه من هذا المعيار^(٣٢).

- ويعتقد الباحث، أن هذه المصطلحات أبرزتها تحديات النوعية والجودة التي تواجه التعليم الجامعي، فضلاً عن تحدي المنافسة ومن ثمّ التميز إقليمياً على الأقل. ومن هنا، يحتل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بعداً وطنياً مهماً، حيث يُشكلان أمل أية دولة عند الحديث عن تنمية مواردها البشرية، وتعزيز موقعها التنافسي على مستوى العالم.

- والهدف من ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، التأكد من أن جميع برامج التعليم العالي تقدم قدراً معقولاً من المعارف والتدريب الميداني الموجه الذي ينبغي أن يتصف بالشمول والحداثة؛ بما يؤهل المتخرجين للنجاح في سوق العمل، وتلبيتهم احتياجات المجتمع والدولة.

- كل ذلك يتطلب أن تمتلك تلك الجهات المعنية بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي مقومات ومتطلبات أساسية، تضطلع بمهام إدارة عمليات الجودة، وبما يتفق والمعايير المتعارف عليها، فضلاً عن ضرورة انتهاج سياسات وإجراءات تضمن من خلالها توطيد ثقتها ببرامجها، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من أن مدخلات برامجها، والعمليات المصاحبة لها ونتائجها تحقق توقعاتهم بالحد المقبول على الأقل. وتمثل التشريعات المختلفة واللوائح المنظمة، والمتطلبات الضرورية من دعم مالي،

وبنية تحتية متكاملة، وموارد بشرية مدربة ومؤهلة الركائز الأساسية والداعمة لتلك الجهات أو الهيئات؛ تمكنها من تحقيق أهدافها وممارسة مهامها على خير الصور، يظهر جلياً في دورها المتميز والمنافس عالمياً.

(أ) جهود اليمن تجاه تجويد مؤسسات التعليم الجامعي ودفعها نحو التميز:

اهتمت اليمن بالتعليم الجامعي لإعداد الماهرين من المثقفين، المدرسين، المهنيين، الأدباء..... إلخ؛ لقيادة عمليات خدمة المجتمع اليمني، ومواجهة ما تتطلبه التنمية الاقتصادية والاجتماعية من مهارات وخبرات على أعلى مستوى ممكن، وقد حاولت التوسع في التعليم الجامعي، وانتشاره؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص رغم التحديات التي تواجه هذا النمط من التعليم.

وتُعد الحركة التربوية النشطة في الجمهورية اليمنية وليدة العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، وذلك بعد الانفتاح على العالم عقب الثورة في الشمال عام ١٩٦٢م، والاستقلال في الجنوب عام ١٩٦٧م، حيثُ شهد التعليم الجامعي اليمني تطوراً ملحوظاً منذ افتتاح جامعتي صنعاء وعدن في بداية السبعينيات؛ إذ يُشكلان نواة التعليم العالي في اليمن، وتطوره، من خلال التوسع في إنشاء جامعات جديدة وافتتاح العديد من التخصصات، فضلاً عن التوسع السريع في هذا المضمار بعد قيام الوحدة اليمنية المباركة عام ١٩٩٠م^(٣١).

ونتيجةً لذلك، بدأ تشجيع الالتحاق بالتعليم العام، فتضاعفت أعداد الملتحقين عشرات المرات عما كان عليه من قبل؛ وترتب على الزيادة في التعليم العام، الإقبال على التعليم الجامعي، ومد البلاد بما تحتاج إليه من الكوادر المؤهلة في المجالات المختلفة للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق ما يتطلبه سوق العمل^(٣٢).

وقد نظمَ قانون الجامعات اليمنية الجهات المسؤولة عن رسم السياسات في مجال التعليم العالي؛ ففي المادة (٧) من القانون رقم (١٨) لسنة ١٩٩٥م، أسند القانون إلى المجلس الأعلى للجامعات مهمة (رسم سياسات القبول، وتنسيق التعليم الجامعي، والعمل على توجيهه بما يتفق واحتياجات اليمن)، وينبثق من ذلك مهام مجالس الجامعات وأنشطها، حيث

نصت المادة (١١) فقرة (١) أنه من اختصاص مجلس الجامعة (رسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، التأهيل، التدريب، وتلبية احتياجات التنمية الشاملة في البلاد)^(٣٣). وفي هذا السياق، سعت الجامعات إلى تطبيق تلك السياسات سعياً منها لتحسين أدائها المؤسسي إجمالاً.

جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه قضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي في اليمن: يستعرض الباحث في هذه الجزئية الجهود التي بذلتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن، وذلك على النحو الآتي:

١- ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في اليمن:

من المؤكد أن وضع الجامعات اليمنية حالياً لا يشجع في تطبيق النماذج الغربية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ومن هنا فإن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن قدم تصوراً مقترحاً للمدخل والمبادئ الناظمة لنموذج يتواءم وبيئة الجامعات اليمنية، وهذا أمرٌ قد لا يتحقق في عام أو عامين أو حتى خمسة أو عشرة أعوام. كما أن هناك تفاوتاً في المستويات بين الجامعات وربما البرامج الجامعية داخل الجامعة الواحدة؛ فبعض الجامعات تتوافر لها المصادر والموارد، وبعضها شحيحة المصادر والموارد؛ وكذلك الأمر بالنسبة للبرامج الدراسية.

وأشار حيدر، (٢٠١٢م) إلى أن التصور يركز على المدخل النهائي (Incremental Approach) الذي يراعي التدرج في رفع سقف متطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي كلما نضجت الخبرة. وفي هذا المضمار، تم وضع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مرحلتين، هما: مرحلة ضمان الجودة، ومرحلة الاعتماد الأكاديمي، وكل مرحلة تضم مستويين^(٣٤)، وفقاً للآتي:

أولاً- مرحلة ضمان الجودة: وتشكل مرحلة ضمان الجودة خطوة سابقة للاعتماد الأكاديمي، وتضم مستويين:

- مستوى بداية Beginning، ويتمثل في تحقيق مؤسسة التعليم العالي متطلبات قانون إنشاء الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥م ولائحته التنفيذية لسنة ٢٠٠٧م، وتمثلت في المعايير الآتية:

١- المعيار الأول: رسالة المؤسسة التعليمية، وأهدافها، ومخرجات التعلم.

٢- المعيار الثاني: بنية البرامج الأكاديمية.

٣- المعيار الثالث: البنية التنظيمية والإدارية.

٤- المعيار الرابع: البنية المادية للمؤسسة التعليمية.

٥- المعيار الخامس: البنية المالية للمؤسسة التعليمية.

- مستوى تأسيس Foundation، ويمثل قدرة مؤسسة التعليم العالي على بناء نظام جودة داخلي فاعل، وفق متطلبات مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ويضم ٧ معايير:

١- قيادة ضمان الجودة.

٢- خطة تحسين الجودة.

٣- جودة البرامج الأكاديمية.

٤- جودة نظام تقييم مخرجات التعلم.

٥- جودة أعضاء هيئة التدريس.

٦- جودة مصادر التعلم ودعم تعلم الطلبة.

٧- جودة نظام المعلومات.

ثانياً - مرحلة الاعتماد الأكاديمي: وينبغي أن توضع - أيضاً - في مستويين، هما:

- مستوى إنجاز Accomplished، ويمثل المستويات العالمية للاعتماد العام Institutional Accreditation حيث تطبق المؤسسة المعايير العامة للاعتماد العام التي يقرها المجلس، وتضم:

(١) المحور الأول: القدرة المؤسسية:

- المعيار الأول: رسالة البرنامج وأهدافه ومخرجات التعلم.

١-١ رسالة البرنامج وأهدافه.

٢-١ مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي.

- المعيار الثاني: القيادة والإدارة.

١-٢ التخطيط الإستراتيجي.

٢-٢ رئاسة القسم/ البرنامج.

٣-٢ الإدارة.

٤-٢ الجهاز الإداري.

٥-٢ المصادقية والنزاهة.

- المعيار الثالث: الموارد المالية

١-٣ التخطيط المالي والميزانية.

٢-٣ إدارة الموارد المالية.

٣-٣ المراجعة المالية.

- المعيار الرابع: المرافق والبنى التحتية:

١-٤ السياسات والتخطيط.

٢-٤ جودة المرافق التعليمية.

٣-٤ إدارة المرافق والبنى التحتية.

٤-٤ الأجهزة والمعدات.

٤-٥ تقنيات المعلومات.

• المعيار الخامس: نظام الجودة والتحسين المستمر:

١-٥ الإلتزام المؤسسي بنظام الجودة.

٢-٥ نظام التقييم.

(٢) المحور الثاني: الفعالية التعليمية

• المعيار السادس: الطلبة.

١-٦ تخطيط البرامج والخدمات الطلابية وتقييمها.

٢-٦ إدارة البرامج والخدمات الطلابية.

٣-٦ قبول الطلبة.

٤-٦ نظام الدراسة.

٥-٦ سجلات الطلبة.

٦-٦ إدارة سلوك الطلبة.

٧-٦ الأنشطة اللاصفية.

• المعيار السابع: البرنامج الأكاديمي والتعليم والتعلم:

١-٧ سياسة التعليم والتعلم وتصميم البرنامج.

٢-٧ دعم تعلم الطلبة.

٣-٧ جودة التعليم.

٤-٧ التدريب الميداني.

٥-٧ الشراكة مع مؤسسات تعليم عالٍ.

• المعيار الثامن: أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم:

١-٨ السياسات والإجراءات.

٢-٨ تعيين أعضاء هيئة التدريس.

٣-٨ التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

٨-٤ تقويم أعضاء هيئة التدريس.

- المعيار التاسع: مصادر التعلم:
 - ٩-١ تخطيط مصادر التعلم وتقويمها.
 - ٩-٢ توافر مصادر التعلم وملاءمتها.
 - ٩-٣ تنظيم مصادر التعلم.
 - ٩-٤ دعم المستخدمين.

(٣) المحور الثالث: الإسهام المجتمعي:

- المعيار العاشر: التميز العلمي، والبحث، والإبداع
 - ١٠-١ سياسة البحث العلمي.
 - ١٠-٢ المرافق والأجهزة والموارد البحثية.
- المعيار الحادي عشر: خدمة المجتمع
 - ١١-١ سياسات خدمة المجتمع.
 - ١١-٢ التفاعل مع المجتمع.
 - ١١-٤ التواصل الخارجي والتبادل المعرفي.

- مستوى تميّز Distinguished، ويمثل المستويات العالمية للاعتماد الخاص Professional/Program Accreditation حيث تطبق المؤسسة المعايير الخاصة بكل برنامج أكاديمي مثل قريناتها المعتمدة في العالم، وتضم:

(١) المحور الأول: القدرة المؤسسية:

- المعيار الأول: رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها:
 - ١-١ ملاءمة الرسالة لطبيعة المؤسسة التعليمية.
 - ١-٢ مخرجات التعلم.
- أمثلة للأدلة المطوبه لبيان مدى تحقيق المعيار.

- المعيار الثاني: القيادة والإدارة:
 - ٢-١ التخطيط الإستراتيجي.
 - ٢-٢ قيادة القسم / البرنامج.
 - ٢-٣ المصداقية والنزاهة.
- المعيار الثالث: الموارد المالية:
 - ٣-١ التخطيط المالي والميزانية.
 - ٣-٢ إدارة الموارد المالية.
 - ٣-٣ المراجعة المالية.
- المعيار الرابع: المرافق والبنى التحتية:
 - ٤-١ السياسات والتخطيط.
 - ٤-٢ جودة المرافق التعليمية.
 - ٤-٣ إدارة المرافق والبنى التحتية.
 - ٤-٤ الأجهزة والمعدات.
 - ٤-٥ تقنيات المعلومات.
- المعيار الخامس: نظام الجودة والتحسين المستمر:
 - ٥-١ الإلتزام المؤسسي بنظام الجودة.
 - ٥-٢ نظام التقويم.
- (٢) المحور الثاني: الفعالية التعليمية:
 - المعيار السادس: الطلبة:
 - ٦-١ تخطيط البرامج والخدمات الطلابية وتقويمها.
 - ٦-٢ إدارة البرامج والخدمات الطلابية.
 - ٦-٣ قبول الطلبة.
 - ٦-٤ نظام الدراسة

- ٥-٦ سجلات الطلبة.
- ٦-٦ إدارة سلوك الطلبة.
- ٦-٧ الأنشطة اللاصفية.
- المعيار السابع: البرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم:
 - ١-٧ سياسة التعليم والتعلم.
 - ٢-٧ بنية البرامج الأكاديمية.
 - ٣-٧ دعم تعلم الطلبة.
 - ٤-٧ جودة التعليم.
 - ٥-٧ التدريب الميداني.
 - ٦-٧ الشراكة مع مؤسسات تعليم عالٍ.
- المعيار الثامن: أعضاء هيئة التدريس:
 - ١-٨ السياسات والإجراءات.
 - ٢-٨ تعيين أعضاء هيئة التدريس.
 - ٣-٨ الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.
 - ٤-٨ تقييم أعضاء هيئة التدريس.
- المعيار التاسع: مصادر التعلم:
 - ١-٩ تخطيط مصادر التعلم وتقييمها.
 - ٢-٩ توافر مصادر التعلم.
 - ٣-٩ تنظيم مصادر التعلم.
 - ٤-٩ دعم المستخدمين.
- (٣) المحور الثالث: الإسهام المجتمعي:
- المعيار العاشر: التميز العلمي، والبحث، والإبداع:
 - ١-١٠ سياسة البحث العلمي.

١٠-٢ المرافق والأجهزة والموارد البحثية.

• المعيار الحادي عشر: تنمية المجتمع:

١١-١ سياسات خدمة المجتمع.

١١-٢ التفاعل مع المجتمع.

١١-٣ التواصل الخارجي والتبادل المعرفي.

ومن هنا، فإن هذا المدخل المتدرج قد يساعد على حماية مؤسسات التعليم العالي بدلاً من دفعها إلى الفشل في التقدم للاعتماد دون إعدادها الإعداد المناسب لذلك، أو إجبار القائمين على عملية ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بتزييف الاعتماد من خلال منح الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات تعليم عالٍ قد لا تستحقه. ويقبل المجلس طلبات الكليات أو البرامج الراغبة في التقدم للحصول على الاعتماد الخاص بمستوى "تميز"، إذا تبين له أن لدى الكلية أو البرنامج مميزات خاصة، واستقلالاً نسبياً في المؤسسة التعليمية، شريطة أن تكون المؤسسة التعليمية قد حققت معايير مستويي "بداية" و"أساس".

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة، (القطب، ٢٠٠٩م)^(٥٠) إلى الوقوف على ملامح وأبعاد فلسفة التميز في التعليم الجامعي، واستقراء معايير التميز في التعليم الجامعي، واستقراء التجارب العالمية، وبناء أنموذج الجامعة المصرية المتميزة، واقتراح آليات لتطبيق الأنموذج المقترح للجامعة المتميزة، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في رصد التراث التربوي المتعلق بالفلسفة، ودورها في تحقيق التميز وتحليله، والتعرف على أبعاد أزمة الجامعات المصرية، وتم بناء أنموذج للجامعة المتميزة، ثم عرض النموذج على مجموعة من المحكمين، ثم تعديله ثم عرضه مرة أخرى على المحكمين، ثم تطبيقه على عينة الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن الأهداف الإستراتيجية المقترحة وآلياتها التنفيذية يمكن استخدامها أهدافاً مستقبلية لإقامة جامعة متميزة، وضرورة تحقيق التعاون بين الجامعات التقليدية والإلكترونية، وأن تحقيق التميز في التعليم الجامعي يتم من خلال

تبنى الأهداف الإستراتيجية لأنموذج الجامعة المقترح، وجعلها أهدافاً قومية للارتقاء بالمؤسسة الجامعية، وإنشاء مراكز تميز للبحث العلمي، واستقطاب الطلاب المتميزين في التعليم العام، وتوظيف التقنية الحديثة في إدارة المعرفة، وإنشاء مركز قومي للاعتماد الأكاديمي، والسعي الجاد لتحقيق شراكة عالمية، والتعاون الدولي بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية.

وسعت دراسة، (Kettunen, 2010)⁽³¹⁾ إلى تقييم مراكز التميز في التعليم العالي، وهذا النهج هو مثال على تعزيز القيادة الهادفة إلى تحسين التنمية طويلة الأجل للتعليم، وأن تطوير البرامج أمر مهم وضروري لتحقيق جودة عالية في التشغيل النتائج، وأساليب التعلم النشط هي فعالة في إشراك الطلاب في الحياة العملية، وتحسين نتائج التعلم.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، وأن التقييم يقر تطوير التعليم، ويبرز إرتفاع ممارسات الجودة للتعلم، وأن التطوير التعليمي مهم لتحقيق جودة عالية، وأن للبرنامج درجة عالية، وتعاوناً وثيقاً مع الشبكات خارج وداخل المؤسسة، كما أن لها دوراً مهماً في الاتحادات الدولية في هذا المجال، كما يساعد برنامج الربط الشبكي بدرجة في البحث والتعليم والتنمية، وأن تقييم مراكز التميز من قبل وكالة ضمان الجودة FINHEEC هي على العملية والنتائج لوحدة التعليم، وأن التقييم يكمل عمليات مراجعة نظام ضمان الجودة للمؤسسة والتقييمات من قبل وزارة التربية والتعليم، وأن تقييم مراكز التميز يشجع المؤسسات على القيام على المدى الطويل لتطوير التعليم، إذ إن إجراءات التقييم يمكن أن يستخدم أيضاً في بلدان أخرى.

كما هدفت دراسة، (Tee,2013)⁽³²⁾ إلى التعرف على أنموذج التميز المدرسي SEM، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست

مضامينه الرئيسة فيما يتعلق بالقيادة، وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج.

وجاءت هذه الخطوة تماشيًا مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" إذ طلب من المدارس هناك أن تطوّر من نفسها، وتصبح مدارس متميزة، ومن أجل ذلك تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام ٢٠٠٠م، إذ أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي SEM الذي تم تكييفه من نماذج مختلفة للجودة تستخدمها مؤسسات الأعمال، وعلى رأسها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM خلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه .

وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM في ممارسة وثقافة المدرسة في سنغافورة.

كما هدفت دراسة (الحميري، ٢٠١٦م)^(٣٣) إلى معرفة أداء جامعة إب اليمنية، وتقييمه وفق معايير الجودة الشاملة، كما تراها القيادات الأكاديمية الجامعية في جامعة إب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وصمم الباحث استبانة مكونة من (٩٣) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (مدى توافر متطلبات جودة التعليم الجامعي، وعضو هيئة التدريس، أساليب التقييم، ومصادر التعلم، والمقررات الدراسية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد أهمية معايير التميز.

(ج) التصور المقترح لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية في ضوء المستهدفات الرئيسة للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة:

إتساقاً مع أهداف الدراسة، وبالإستثناس بما تم عرضه في الإطار النظري الذي تناول موضوعات التميز ومفاهيمه، والجودة ومتطلباتها، وجهود اليمن في مضمار تحسين أداء الجامعات الرقي بها، ودفعها نحو المنافسة والتميز من خلال تأطير نظام للجودة في اليمن اشتمل على مصفوفة المعايير كما جاء ذكره سلفاً، فإن الباحث يقدم أنموذجاً مقترحاً لتطبيق معايير التميز في الجامعات اليمنية والوصول بها إلى تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية، وعلى النحو الآتي:

- منطلقات التصور:

يرتكز بناء الأنموذج المقترح على جملة من المنطلقات التي تمثل مرتكزات واضحة المعالم تؤطر توجه الأنموذج وتطبيقاتها، ونوجزها بالآتي:

- ١- مستهدفات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في مجال التعليم وتحديدًا الوصول بعدد (٥) جامعات يمنية إلى أفضل (١٠٠) جامعة عربية بحلول ٢٠٢٥م.
- ٢- عملية التجويد التي تبناها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي، القائمة على المدخل النهائي الذي يراعي التدرج في رفع سقف متطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يحتاج إلى آلية إدارية حديثة، يمكن من خلالها الوصول إلى مستوى الإنجاز والتميز، الذي يعد الأنموذج المقترح الحالي أحد متطلبات عملية الاعتماد الأكاديمي التي تبناها المجلس في المستوى الثالث إنجاز، والرابع تميز.
- ٣- تُشكل النماذج أحد الأطر الرئيسة لمساعدة مؤسسات التعليم العالي، ومن ضمنها الجامعات اليمنية على تحقيق التميز، وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال مواكبة التطورات والمستجدات العالمية.
- ٤- يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام على أنها

- منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتشابك ألياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية.
- ٥- تأكيد إدارة التميز ومن خلال تركيزها على النتائج، تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لجميع المرتبطين بالجامعة، وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز إدارة الجامعة من عدمه.
- ٦- ضرورة اتباع منهجيات تعتمد التخطيط والاستناد إلى الشراكة، واعتماد منهجية إدارية متفوقة تتصل بالإدارة الإستراتيجية.
- ٧- يعد التطوير المستمر في ضوء المعايير والمؤشرات من أهم مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للجامعات اليمنية أن تكون دائماً في موقف أفضل محلياً وعربياً على الأقل، وأن يكون لها السبق في تطوير وظائفها، ونظم الأداء فيها، بما يكفل لها التفوق على منافسيها.
- أهداف التصور المقترح:
- يسعى النموذج إلى مساعدة الجامعات اليمنية عامة، التي سوف تنخرط في مستهدفات الرؤية الوطنية على وجه الخصوص على تحقيق مستوى أفضل، والوصول إلى التميز من خلال جملة من الإجراءات سوف نتناولها في مكونات النموذج.
- مكونات التصور المقترح:
- يتكون النموذج المقترح من الآتي:
- أولاً: القضايا الأساسية الرئيسة:**
- يتمثل فيها مراجعة مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي والأهلي في اليمن للمتطلبات الضرورية، التي تمثل الأساسات الرئيسة لبناء كيان الجامعة المؤسسين، والتي لا يمكن أن تنخرط هذه المؤسسات في مضمار التميز ومتطلباته إلا بعد التأكد من وجودها، وهي:

١- المسار الإستراتيجي للجامعة: ونقصد بها مدى توفر هذه المطالب في الجامعة والتي تمثل الحد الأدنى لوجودها، وهي:

- إستراتيجية الجامعة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات).
- إستراتيجيات الكليات والمراكز فيها.
- إستراتيجيات الأقسام العلمية.
- الخطة الإستراتيجية للجامعة، وخططها التنفيذية.
- توصيف البرامج الأكاديمية بمستوياتها: الجامعية، والعليا، ووفقاً للمعايير.
- توصيف المقررات الدراسية وفقاً للمعايير المتفق عليها.
- دراسات التقويم الذاتي.

٢- مسار الحوكمة: ونقصد بها طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة، واتساقه مع مخرجات إستراتيجية الجامعة ورؤيتها، ومدى توفر اللوائح والأدلة والنماذج ذات العلاقة بعمل الجامعة، ومنها:

- النظام الأساسي.
- وثيقة الإستراتيجية.
- الهيكل (البنائي + التنظيمي).
- اللائحة التنفيذية.
- لائحة شؤون الطلبة.
- لائحة الشؤون الأكاديمية.
- لائحة الدراسات العليا.
- اللائحة المالية.
- لائحة المجلة العلمية.
- لائحة الموارد البشرية (شئون الموظفين).
- لائحة التوصيف الوظيفي.

- لائحة التأمين الصحي.
 - لوائح الكليات.
 - لوائح الأقسام العلمية.
 - لوائح المراكز.
 - لائحة التأليف والترجمة.
 - نظام الجودة الداخلي.
 - نظام القبول والتسجيل.
 - نظام شؤون الطلاب.
 - نظام الامتحانات.
 - نظام الشؤون المالية.
 - نظام المشتريات والمخازن.
 - نظام الجرد.
 - نظام أرشفة الوثائق وحفظها.
 - نظام المراسلات الداخلية الإلكترونية.
 - نظام المكتبة الإلكترونية (التصنيف، الاستعارة، الجرد).
 - نظام الموارد البشرية.
 - نظام البصمة الإلكترونية للموظفين.
 - نظام البصمة الإلكترونية للمدرسين.
 - نظام البصمة الإلكترونية للطلاب في القاعات والمعامل.
 - نظام مراقبة الكاميرات.
 - تطبيقات إنترنت تفاعلي خاصة بالطلاب.
 - النظام الأكاديمي لعضو هيئة التدريس لإدخال التحضير، ورصد النتائج
- والمفردات إلى النظام.

- موقع الجامعة الإلكتروني.
 - دليل القبول والتسجيل.
 - دليل الطالب الجامعي.
 - دليل النظام المحاسبي.
 - دليل إستراتيجية الجامعة.
 - دليل إستراتيجيات الكليات.
 - دليل إستراتيجيات الأقسام العلمية.
 - دليل توصيف البرامج الأكاديمية.
 - دليل توصيف المقررات الدراسية.
 - دليل دراسة التقويم الذاتي.
 - دليل ترميز المقررات الدراسية.
 - دليل مشاريع التخرج.
 - دليل كتابة الرسائل العلمية.
- ٣- مسار البنية المادية: وفي هذا المسار، والذي يمثل حجر الزاوية في قدرة الجامعات على المنافسة محلياً وعربياً ودولياً بوصف أن هناك تصنيفات عالمية تنصب مؤشراتها على البنية التحتية وبأوزان عالية؛ لذلك على الجامعات تجهيز ما يلي:
- القاعات والمدرجات الدراسية.
 - المكتبات العلمية.
 - المكاتب والتجهيزات.
 - المعامل بحسب البرامج الأكاديمية.
 - المساحات الخضراء ومرافقها.
 - الملاعب.
 - الكفترية.

- الإستراحات الكافية.

- المساكن الطلابية.

- مساكن أعضاء هيئة التدريس.

- المستشفيات الجامعية.

٤- مسار الموارد البشرية: ويمثل هذا المسار ركيزة أساسية في إدارة كل ما سبق مهنيًا

وأكاديمياً بكل كفاءة واقتدار، وينبغي هنا توفير:

- القيادات الفاعلة والكفؤة علمياً ومهنيًا.

- الكفاءات الأكاديمية بمختلف التخصصات وبحسب المعايير.

- الكفاءات الإدارية بمختلف المؤهلات وبحسب المعايير.

- الكفاءات الفنية والمهارية.

٥- مسار البنية الأكاديمية: وفي هذا المسار ينبغي على الجامعات إعادة هندسة

التخصصات العلمية والبرامج الأكاديمية فيما يحقق متطلبات سوق العمل المحلي

والدولي، والابتعاد عن نمطية التخصصات وتكراره، والالتزام بمعايير استحداثها،

ومراجعة المتوفر منها.

ثانياً: القضايا المعيارية:

كل ما سبق تناوله في القضايا الأساسية لا يمثل جوهر التميز، بوصف أن تلك

المطالب منطقيًا يلزم توفيرها، وقد تم تأطيرها في سياق المكون الأول من نظام الجودة في

اليمن وهو: ضمان الجودة: بمعايير المستوى الأول: بداية، والمستوى الثاني: أساس. وإذا أردنا

أن نحقق التميز، ونحقق مستهدفات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في مجال

التعليم، علينا اتباع الخطوات الآتية:

١- إعداد مواصفات الجامعات اليمنية الخمس التي سيتم اختيارها لتكون هي محل

استهداف تحقيق التميز فيها بحسب ما ورد في مستهدفات الرؤية الوطنية، ولا

يترك الأمر للاجتهد والشخصنة، وإنما وفقاً لمواصفات يتم الاحتكام إليها.

- ٢- تشكيل لجنة عليا تضطلع بادارة ملف تأهيل الجامعات التي تم اختيارها للتميز وفق خطة عمل واضحة ومحددة المعالم تكون تلك الجامعات أعضاء فيها.
- ٣- تختار كل جامعة تخصصاً واحداً أو اثنين تتميز بهما بناء على مواصفات تحدد طريقة الاختيار، ولماذا؟
- ٤- إجراء دراسة التقييم الذاتي للمستوى الأول بداية، والمستوى الثاني: أساس لتلك البرامج بحسب المعايير التي وردت طي الدراسة الحالية.
- ٥- مراجعة تلك البرامج في ضوء نتائج دراسة التقييم الذاتي، وعمل خطة لتحسينها ومتابعة التنفيذ بشكل متلائم.
- ٦- إجراء دراسة التقييم الذاتي على المكون الثاني لنظام الجودة في اليمن، وهو: الاعتماد الأكاديمي: في مستوى: إنجاز.
- ٧- تحليل نتائج دراسة التقييم الذاتي ومراجعتها على مستوى إنجاز، وعمل خطة لتحسين المستمر تلزم الجامعات بتنفيذها.
- ٨- إجراء دراسة التقييم الذاتي على المكون الثاني لنظام الجودة في اليمن، وهو: الاعتماد الأكاديمي: في مستوى: تميز Distinguished، ووفقاً للمعايير والمؤشرات الآتية:

(١) المحور الأول: القدرة المؤسسية:

- المعيار الأول: رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها:

١-١ ملاءمة الرسالة لطبيعة المؤسسة التعليمية

٢-١ مخرجات التعلم

أمثلة للأدلة المطوبه لبيان مدى تحقيق المعيار.

- المعيار الثاني: القيادة والإدارة:

١-٢ التخطيط الإستراتيجي.

٢-٢ قيادة القسم/ البرنامج.

٢-٣ المصداقية والنزاهة.

- المعيار الثالث: الموارد المالية:

١-٣ التخطيط المالي والميزانية.

٢-٣ إدارة الموارد المالية.

٣-٣ المراجعة المالية.

- المعيار الرابع: المرافق والبنى التحتية:

١-٤ السياسات والتخطيط.

٢-٤ جودة المرافق التعليمية.

٣-٤ إدارة المرافق والبنى التحتية.

٤-٤ الأجهزة والمعدات.

٥-٤ تقنيات المعلومات.

- المعيار الخامس: نظام الجودة والتحسين المستمر:

١-٥ الالتزام المؤسسي بنظام الجودة.

٢-٥ نظام التقييم.

(٢) المحور الثاني: الفعالية التعليمية:

- المعيار السادس: الطلبة.

١-٦ تخطيط البرامج والخدمات الطلابية وتقويمها.

٢-٦ إدارة البرامج والخدمات الطلابية.

٣-٦ قبول الطلبة.

٤-٦ نظام الدراسة.

٥-٦ سجلات الطلبة.

٦-٦ إدارة سلوك الطلبة.

٧-٦ الأنشطة اللاصفية.

• المعيار السابع: البرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم:

١-٧ سياسة التعليم والتعلم.

٢-٧ بنية البرامج الأكاديمية.

٣-٧ دعم تعلم الطلبة.

٤-٧ جودة التعليم.

٥-٧ التدريب الميداني.

٦-٧ الشراكة مع مؤسسات تعليم عالٍ.

• المعيار الثامن: أعضاء هيئة التدريس:

١-٨ السياسات والإجراءات.

٢-٨ تعيين أعضاء هيئة التدريس.

٣-٨ الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.

٤-٨ تقويم أعضاء هيئة التدريس.

• المعيار التاسع: مصادر التعلم:

١-٩ تخطيط مصادر التعلم وتقويمها.

٢-٩ توافر مصادر التعلم.

٣-٩ تنظيم مصادر التعلم.

٤-٩ دعم المستخدمين.

(٣) المحور الثالث: الإسهام المجتمعي:

• المعيار العاشر: التميز العلمي، والبحث، والإبداع:

١-١٠ سياسة البحث العلمي.

٢-١٠ المرافق والأجهزة والموارد البحثية.

• المعيار الحادي عشر: تنمية المجتمع:

١-١١ سياسات خدمة المجتمع.

١١-٢ التفاعل مع المجتمع.

١١-٣ التواصل الخارجي والتبادل المعرفي.

٩- مراجعة نتائج دراسة التقييم الذاتي على هذا المعيار ومؤشراته، ووضع الخطط الكفيلة للتحسين في سياق مستمر يهدف الى تميز الجامعات ومناقشتها على المستوى العربي على الأقل.

- تحديات تطبيق التصور المقترح:

يستعرض الباحث التحديات أو المعوقات التي يتوقع أن تعيق تطبيق نتائج الدراسة الحالية، وأن تسهم بشكل عكسي في عدم تميز الجامعات ومن ثم عدم قدرتها لتحقيق المستهدفات المحددة لذلك، ويمكن إيجازها بالآتي:

أ. تحديات قانونية:

مثلت قضية إيجاد منظومة تشريعية تشمل لوائح وأدلة تتعلق بأنشطة الجودة، ونظامها الداخلي لكل جامعة بما يتفق ومعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن، أحد أهم الأولويات؛ نظراً لما تمثله من أهمية بالغة في تنظيم أسس وإدارة وتسيير شؤون مؤسسات التعليم العالي. حيث لم يكن يوجد من قبل سوى تشريعات تنظم عمل الجامعات بشكل عام بعيداً عن الجودة، بل أن معظمهم تركز البيروقراطية والمركزية الشديدة التي تتنافى ومبادئ الجودة ومتطلباتها.

ب. تحديات مادية:

إن امتلاك الجامعات لمبانٍ وتجهيزات كافية لسير عملياتها وأنشطتها، وبما يجعلها قادرة على أداء رسالتها بكفاءة واقتدار يعد من الأولويات العاجلة لما يقع على عاتق تلك الجامعات من مهام، إلا أن واقع الحال يؤكد أن مثل هذه المتطلبات ناقصة، وغير متوفرة في بعض الجامعات ولو بحددها الأدنى على الأقل، فضلاً عن افتقارها إلى الموارد اللازمة والملحة من تقنيات متطورة ومصادر تعلم ونظام اتصالات حديثة، بل أن معظمها لا تمتلك حتى

شبكة إنترنت مكتبية ولا قاعات مجهزة، ولا حتى قاعدة بيانات محدثة، ويراد منها إحداث تحول جذري في مسيرة التعليم الجامعي محلياً وإقليمياً.

ج. تحديات وظيفية:

تفتقر الجامعات اليمنية إلى الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة في مجالات عدة، ومنها في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، بل أن هذه المفاهيم ما تزال جديدة على أذهان الغالبية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، زيادةً على ذلك، فإن معظم الكادر الإداري العامل في هذه الجامعات غير قادرة على تحقيق الجودة والتميز في الكليات والمركز والوحدات التابعة له، ويفتقر بعضهم إلى خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة مثل (التفكير الإستراتيجي، الجرأة، المبادرة، المرونة، التفاؤل)، وهذا يؤكد حتمية ممارسة التدريب التحويلي لعله يساعد في تجاوز هذه التحديات.

د. تحديات إدارية وفنية:

تشرط إدارة التميز وجود قناعة ودعم وتأييد قيادة الجامعة للعمل بمعايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، وتهيئة الجامعة لتطبيق تلك المعايير في مختلف وحدات الجامعة، الأكاديمية والإدارية، غير أن هذه المطالب أصبحت تمثل تحدياً يواجه الجامعات؛ إذ أن هناك قناعة عكسية مفادها أن الجودة وتطبيقاتها يُعد ترفاً مهنياً ومضيعةً للوقت والجهد والمال؛ وهذا ناتج عن غياب ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي لدى معظم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية. ليس هذا فحسب، بل أن هناك تحديات أخرى فنية وإدارية تتمثل في غياب تفعيل اللوائح والقوانين الجامعية، ومنح الصلاحيات للمجالس، والأقسام العلمية واللجان المساعدة للقيام بمهامها؛ بما يحقق الجودة ومتطلباتها. وقصور في تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية لأداء مهامهم المحددة في اللوائح والأنظمة.

هـ. تحديات مالية:

تمثل الموارد المالية حجر الزاوية في تحقيق التميز من خلال تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ لما لذلك من دافع محفز للعاملين في الجامعات المستهدفة المعنية، فضلاً

عن إقامة الدورات والورش ذات العلاقة، غير أن واقع الحال يكشف عن أن الجامعات تواجه تحديات جمة في هذا المضمار، ولعل أهمها: عدم وجود سياسة واضحة لتنوع مصادر التمويل في الجامعة؛ بما يحقق التمويل الذاتي لها، والذي سوف ينعكس على مراكز الجودة فيها، فضلاً عن غياب اللوائح المالية التي تضمن حصول أنشطة الجودة على نسبة مخصصة من موازنة الجامعة، وأنشطتها كمصادر ثابتة، وقطعية واضحة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع المحلي.

- التوصيات:

- من خلال مراجعة الخلفية النظرية للدراسة الحالية، ونتائج التحليل، وعرض التصور المقترح، يمكن التوصل إلى التوصيات الآتية:
- على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي توحيد الجهود الإصلاحية تجاه قضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال تمكين مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي القيام بأعماله بكل استقلالية؛ بوصفه المعني بتنفيذ الإشراف على أنشطة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالتنسيق مع مراكز التطوير وضمان الجودة في الجامعات اليمنية.
 - على الجامعات اليمنية توفير المتطلبات الأساسية الواردة في التصور المقترح طيّ الدراسة الحالية، والعمل على حوكمة نفسها في سياق تشريعي يواكب الجودة ومتطلباتها.
 - على مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، إلزام الجامعات اليمنية، الجامعات المستهدفة، بإعادة النظر في برامجها الأكاديمية، ومناهجها الدراسية، وتحديثها لتكون أكثر مواءمةً لاحتياجات ومتطلبات التميز على المستوى المحلي والعربي على الأقل.

- على الجامعات اليمنية، ولا سيما الجامعات المستهدفة، عقد ورش لتوصيف برامجها الأكاديمية، ومقرراتها الدراسية، وفقاً للنماذج المعدة والمعايير التي تم الاتفاق عليها في مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي باليمن؛ بما يساعد الدارس على التزود بالمعارف المهنية والعملية التي تمكنه بعد تخرجه من العمل في القطاع العام أو قطاع الأعمال الخاصة.
- على الجامعات تنفيذ دراسات التقويم الذاتي بناء على ماورد في مراحل التصور المقترح ابتداءً من معايير المستوى الأول بدايةً، حتى معايير المستوى الرابع تميز.
- على الجامعات اليمنية دراسة نتائج هذه الدراسة وإعداد خطة متكاملة ومزمنة تهدف إلى إيجاد آليات واضحة لتوفير المتطلبات التي تضمنتها أداة الدراسة وترتيبها بحسب الأولويات، والذي من شأنها تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي، يجسد روح الإبداع، والتميز في الأداء؛ بُغية تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة ٢٠٣٠م.
- على القطاعين الحكومي والخاص دعم الجامعات اليمنية مالياً، لمواجهة التحديات والمشكلات التي وردت في التصور المقترح والتي قد تعيق الخطط التنفيذية لأنشطة الجودة وعملياتها ووضع الحلول لها.

قائمة المراجع:

١- عبد الحميد، إيمان صلاح الدين، (٢٠٠٩م)، تطوير البرامج الدراسية الجامعية في ضوء أنظمة الجودة التعليمية لإمداد سوق العمل بمخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية، المؤتمر السنوي الدولي الأول - العربي الرابع: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر- والعالم العربي " الواقع والمأمول"، والمنعقد في الفترة ٨-٩ إبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر، ٦٩٣-٧٠٥.

2- Johnson, G.J.& Johnson, W.R., (2000), Perceived over – qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis, Journal of Psychology, 134,(5), pp: 537-555.

٣- شوقي، قبطان. (٢٠١٠م). إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي، الجزائر، نوفمبر.

4- Lowden,K.,Hall, and Elliot,D., Lew, (2011), Employers Perception of the employability skills of new graduates, university of Glasgow Scre Center and Edge Foundation: Retrieved from.

5- Sabrina, M. and Nesporova, A. (2005), Towards a new Balance between Labour Market flexibility and Employment security for Egypt, Employment policies unit, International labour organization, London, p:5.

6- Caroline Berggren, (2010), The Influence of Higher Education Institutions on Labor Market Outcomes, European Education journal, Vol. 42, No. 1 (Spring 2010), pp. 61-75.

٧- الجعشني، أحمد مقبل، (٢٠١٧م)، تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز المؤسسي- في جامعة إب في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

٨- وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (٢٠٠٧م)، ملخص رئاسي عن التعليم الجامعي وسوق العمل، صنعاء، اليمن.

- ٩- الجعبري، تغريد عيد، (٢٠٠٩م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.
- 10- Porter, L.J. & Tanner, S.J.(2004): Assessing Business Excellence, Second Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- ١١- المنيف، إبراهيم عبد الله، (١٩٩٩م)، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط٢. الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
- 12- Ajaif, M. (2008). Culture of excellence in some semi Government Organiz- ations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
- 13- Harrington, James, (2008), The Impossible Dream, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56.
- ١٤- السلمي، علي، (٢٠٠٢م)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر .
- 15- Aldallal, M.(2005), Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
- 16- Zairi, Mohamed, (2003).The 4ps:Of Organizational Excellence, Publishi- ng Tqm Collage .Dubai: E -TQM Collage.
- ١٧- الشبتي، مليجان معيض، (٢٠٠٠م)، الجامعات، نشأتها، مفهوماها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر- العلمي (٥٤) ص ٢١٤.
- ١٨- آل مزروع، بدر، (٢٠١٠م)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 19- Ionica, Andreea et al. (2010). TQM & Business Excellence. Annals of the University of Petrosani, Economics ,10 (4).125-134.

٢٠- المجيدي، عبد الفتاح علي عبد الله، (٢٠٠٧م) تطور التعليم الجامعي في اليمن، مجلة الباحث الجامعي، تصدرها جامعة إب، يوليو - ديسمبر، العددان (١٤، ١٥)، اليمن، ١٦٩.

٢١- العبيدي، سيلان جبران (٢٠٠٦م)، التعليم العالي وسوق العمل في الجمهورية اليمنية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة حول: منجزات الوحدة اليمنية، جامعة الحديدة، اليمن.

٢٢- وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (٢٠١٢م)، كتاب الإحصاء السنوي، صنعاء، اليمن.

23- Salas-Velasco, M. (2007). Graduates on the labor market: Formal and informal post-school training investments. Higher Education Journal, 54, 227-245.

24- Karasiotou, Pavlina, (2004), General Educator Versus Vocational Training: How do the affect individual labour market performance university of Louis, Belgium.

25- Caroline Berggren, (2010), The Influence of Higher Education Institutions on Labor Market Outcomes, European Education journal, Vol. 42, No. 1 (Spring 2010), pp. 61-75.

26- Colorado University and North Carolina University, (1997),Outcomes of University skills for the Needed of Labour Market in U.S.A, , Journal of management,Vol. 114,(3), pp: 239-257.

٢٧- مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي، (٢٠١٢م)، "الإطار المرجعي لأنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي"، صنعاء، اليمن .

٢٨- الحدادي، داود عبد الملك، (٢٠٠٧م)، المجتمع الأهلي والتميز والإبداع في التعليم العالي (جامعة العلوم والتكنولوجيا أنموذجا)، المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم لعالي في الوطن العربي، تعز، اليمن (٧-٨ ديسمبر ٢٠٠٥م) المنظمة العربية للتربية، والثقافة والعلوم، تونس ٢٠٠٧م، ص ١٤٢.

٢٩- القطب، سمير عبد الحميد، (٢٠٠٩م)، فلسفة التميز في التعليم الجامعي (نحو جامعة متميزة). سلسلة إشرافات تربوية، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.

30- Kettunen, j. (2010). Evaluation of the Centers of Excellence in Higher Education. Paper Presented in Track 3at the Eair 32nd, Annual forum in Valencia, Spain. 1 to 4 Septmber.

31- Tee, Ng. (2013). The Singapore School and the School Excellence Model Educational Research for Policy and Practice, 2, 27–39.

٣٢- الحميري، عبدالله حميد، (٢٠١٦م)، تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة

الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (٩)، العدد (٢٤)،

الصادرة من جامعة العلوم والتكنولوجيا – اليمن.