



The Role of Academic Development and Quality Assurance Centers in Activating Internal Quality Systems A Comparative Study Between Yemeni Public and Private Universities

Mabrouk Saleh Al-Soudi¹, Nasr Saleh Abdu Al-Jarbani²

Received: 12 December 2025, accepted: 1 January 2026, Published: 10 Jan 2026.

Abstract: This research aims to reveal the role of academic development and quality assurance centers in activating internal quality systems, with a comparative study between Yemeni public and private universities. Using a descriptive-comparative approach and a proportional stratified sample of (93) leaders from these centers, the results showed that the sample's perception of the centers' role was "high," while their perception of the activation of internal quality systems was "medium." This indicates a gap between the efforts exerted and the actual impact. The findings also revealed statistically significant differences in performance in favor of private universities. The most significant obstacles facing the centers were found to be weak financial allocations, limited authority, and resistance to change. Regression analysis results proved that the combined dimensions of the centers' role explain (54.3%) of the variance in activating quality systems. The dimensions of "planning and policy-making," "training and capacity building," and "supervision of evaluation and review" had a positive and statistically significant impact on activating internal quality systems, whereas the "spreading of quality culture" dimension did not show a significant effect. Based on these findings, the research presents a proposed framework for improving the performance of these centers to enhance their role in activating internal quality systems in Yemeni universities. The study also recommends empowering these centers by granting them broader authority and independent budgets and linking incentive systems to the application of quality standards to boost their effectiveness.

Keywords: Academic Development Centers, Quality Assurance, Internal Quality Systems, Higher Education, Yemeni Universities

دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية

مبروك صالح السوداني¹، نصر صالح عبده الجرباني²

تاريخ التسليم: 12 ديسمبر 2025، تاريخ القبول: 1 يناير 2026، تاريخ النشر: 10 يناير 2026

المخلص: هدف هذا البحث إلى الكشف عن دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية، مع إجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. وباتباع المنهج الوصفي المقارن، وتطبيق استبانة على عينة طبقية تناسبية بلغت (93) فرداً من قادة هذه المراكز في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية. أظهرت النتائج أن تصور أفراد العينة لدور المراكز جاء بمستوى مرتفع، بينما كان تصورهم لواقع تفعيل نظم الجودة الداخلية بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة بين الجهد المبذول والأثر المتحقق. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية لصالح الجامعات الأهلية في مستوى الأداء، وأن أبرز المعوقات التي تواجه المراكز تتمثل في ضعف المخصصات المالية والصلاحيات الممنوحة

لها ومقاومة التغيير. وأثبتت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد دور المراكز تُفسر مجتمعة ما نسبته (54.3%) من التباين في تفعيل نظم الجودة، وكان لأبعاد التخطيط ووضع السياسات، والتدريب وبناء القدرات، والإشراف على التقويم والمراجعة أثر إيجابي ودال إحصائياً في تفعيل نظم الجودة الداخلية، بينما لم يظهر أثر دال إحصائياً لُبعد نشر ثقافة الجودة. وبناءً عليه، قدم البحث تصور مقترح لتطوير أداء هذه المراكز بما يعزز دورها في تفعيل نظم الجودة الداخلية بالجامعات اليمنية. كما أوصى البحث بضرورة تمكين هذه المراكز بمنحها صلاحيات أوسع وميزانيات مستقلة، وربط أنظمة الحوافز بتطبيق معايير الجودة لتعزيز فاعليتها.

الكلمات المفتاحية: مراكز التطوير الأكاديمي، ضمان الجودة، نظم الجودة الداخلية، التعليم العالي، الجامعات.

¹ أستاذ إدارة التعليم العالي والمستمر المشارك - جامعة عمران - اليمن

² أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد - جامعة عمران - اليمن

الباحث المراسل¹: mab.alsoudi@amu.edu.ye
الباحث المراسل²: n770953834@gmail.com

¹ Associate Professor of Higher and Continuing Education Management - Amran University - Yemen.

² Assistant Professor of Administration and Planning - Amran University - Yemen.

Orcid¹: [0009-0009-9730-2737](https://orcid.org/0009-0009-9730-2737)

Corresponding author email¹: alsodizm@gmail.com - mab.alsoudi@amu.edu.ye

Corresponding author email²: n770953834@gmail.com

المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي على الصعيد العالمي تحولات جوهرية، مدفوعة بتنامي التنافسية الدولية وتزايد المطالب المجتمعية بضرورة الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية. وفي هذا السياق، لم يُعد الاهتمام بالجودة ترفاً أكاديمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تضمن بقاء المؤسسات الجامعية واستمراريتها.

ومن هنا، برزت أهمية تأسيس نظم ضمان الجودة الداخلية (Internal Quality Assurance Systems)، التي تُعد الآلية المؤسسية المنهجية للرقابة والتقويم والتحسين المستمر للأداء (Krooi et al., 2024). إذ تهدف هذه النظم إلى إرساء مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات والمعايير التي تضمن تحقيق المؤسسة التعليمية لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، بما ينسجم مع توقعات مختلف الأطراف ذات العلاقة (Ilyasov et al., 2023).

ولتفعيل هذه النظم وتحويلها من مجرد وثائق إدارية إلى ممارسات حقيقية ومستدامة، تؤدي مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة دوراً محورياً لا يمكن إغفاله. فهذه المراكز تُعد المحرك الديناميكي لعمليات الجودة داخل الجامعة، حيث تتولى مهام التخطيط الاستراتيجي للجودة،

وتصميم وتنفيذ برامج بناء القدرات لمنسوبي الجامعة، والإشراف على عمليات التقويم الذاتي، والمراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية، فضلاً عن دورها في نشر ثقافة الجودة وترسيخها في الفكر والممارسة اليومية للمؤسسة (Hoque, 2025). وبهذا الصدد، يؤكد (Mistry, 2022) على أن فاعلية نظام الجودة الداخلي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة هذه المراكز على أداء مهامها المنوطة بها.

وفي السياق اليمني، تكتسب دراسة هذه العلاقة التفسيرية أهمية خاصة، نظراً للتوسع الذي شهده قطاع التعليم العالي بفرعيه (الحكومي والأهلي)، وما رافق ذلك من تحديات تتعلق بضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات. وقد تم من إنشاء مراكز لضمان الجودة في معظم الجامعات اليمنية استجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، إلا أن مدى تمكين هذه المراكز وقدرتها على إحداث تغيير حقيقي في منظومة الجودة لا يزال بحاجة إلى دراسة وتقييم معمق (البناء، 2021؛ Al-wesabi, 2017).

ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي، من خلال تصميمه المقطعي، إلى استكشاف طبيعة الدور الذي تؤديه مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية، وإجراء مقارنة بين واقع هذا الدور

في الجامعات الحكومية والأهلية، بهدف فهم أعمق للديناميكيات المؤثرة، وتقديم رؤى تساهم في تعزيز ثقافة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي اليمني.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

نشأت مشكلة البحث الحالي من خلال ملاحظة وجود فجوة بين الإطار التنظيمي الرسمي لنظم الجودة في الجامعات اليمنية، والممارسة الفعلية على أرض الواقع. فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم ومجلس الاعتماد الأكاديمي لترسيخ مفاهيم الجودة، وإنشاء وحدات إدارية متخصصة ممثلة في "مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة"، فإن الأثر الملموس لهذه المراكز في تفعيل نظم الجودة الداخلية لا يزال دون المستوى المأمول في العديد من المؤسسات الجامعية، سواء الحكومية أم الأهلية (فيروز، 2016).

وفي إطار بيئة عمل الباحثين فقد شعروا بوجود هذه المشكلة من خلال ملاحظة تباين مستوى الالتزام بتطبيق معايير الجودة بين الجامعات، بل وبين الكليات داخل الجامعة الواحدة، مما يشير إلى أن دور مراكز الجودة قد يكون في بعض الأحيان إجرائياً أكثر منه استراتيجياً وتأثيراً. ويدعم هذا الإحساس نتائج عدد من الدراسات السابقة التي سلطت الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في السياق اليمني. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة البناء (2021) عن وجود ضعف في درجة تمكين هذه المراكز من ممارسة مهامها ومنحها الصلاحيات اللازمة. كما أوضحت دراسة فيروز (2016) وجود قصور في توفر المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتفعيل دور هذه المراكز بفاعلية. وعززت دراسات (المايكي، 2016؛ Al-Wesabi, 2020) هذا الطرح، حيث أشارت نتائجها إلى أن تطبيق نظام ضمان الجودة في بعض الجامعات

والمستشفيات لم يتجاوز الجانب الشكلي، مع وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الأكاديميين والإداريين.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى تشخيص دقيق لواقع الدور الذي تؤديه مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وتحديد طبيعة هذا الدور وأثره في تفعيل نظم الجودة الداخلية، والمقارنة بين تجربتي الجامعات الحكومية والأهلية في هذا المجال. وبناءً على سبق، تتبلور المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية من وجهة نظر قياداتها في الجامعات اليمنية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية تُعزى لمتغير نوع الجامعة (حكومية، أهلية)؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية؟
4. ما دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بأبعادها المختلفة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية؟
5. ما التصور المقترح لتطوير أداء مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لتعزيز دورها في تفعيل نظم الجودة الداخلية بالجامعات اليمنية؟

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث الحالي من الحاجة المتزايدة لتطوير قطاع التعليم العالي في اليمن، ويمكن إيجازها في الجانبين الآتيين:

• الأهمية العلمية:

- يُسهم البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية المتعلقة بإدارة الجودة، من خلال تقديم دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في اليمن.
- يقدم البحث إطاراً نظرياً يربط بين متغير دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ومتغير تفعيل نظم الجودة الداخلية، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة.
- يُؤمل أن يُسهم هذا البحث في تطوير أداة قياس (استبانة) تتسم بالصدق والثبات، يمكن للباحثين والجامعات الاستفادة منها في دراسات تقييمية مستقبلية.
- تضيف نتائج البحث بيانات ومعلومات حديثة وموثوقة إلى الرصيد المعرفي حول واقع ممارسات ضمان الجودة في سياق تعليمي يواجه تحديات فريدة.

• الأهمية العملية:

1. تزويد قيادات وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الأكاديمي ببيانات واقعية حول فاعلية مراكز الجودة، مما قد يساعد في مراجعة السياسات المتعلقة بتمكينها ودعمها.
2. تقديم تغذية راجعة (Feedback) لقيادات الجامعات الحكومية والأهلية حول نقاط القوة ومجالات التحسين المطلوبة في أداء مراكز الجودة ونظمها الداخلية.
3. قد تساعد النتائج المتعلقة بتشخيص المعوقات الجامعات على وضع خطط عمل إجرائية لتجاوز التحديات التي تحد من فاعلية تطبيق نظم الجودة.

4. يمكن أن يمثل التصور المقترح الذي سيقدمه البحث خارطة طريق عملية للجامعات الساعية إلى تعزيز الدور الاستراتيجي لمراكز الجودة لديها.

أهداف البحث:

بشكل عام، يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية. ولتحقيق هذا الهدف العام، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية بالجامعات اليمنية.

2. المقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في مستوى تفعيل نظم الجودة الداخلية، وعلاقة ذلك بدور مراكز الجودة.

3. رصد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية.

4. استكشاف دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بأبعادها المختلفة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية.

5. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لتعزيز دورها في تفعيل نظم الجودة الداخلية بالجامعات اليمنية.

حدود البحث:

حدود البحث الحالي تمثلت بالحدود الآتية:

الحدود العلمية (الموضوعية): اقتصر البحث على دراسة متغير "دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة" بأبعاده المتمثلة في: (التخطيط ووضع السياسات، التدريب وبناء القدرات، الإشراف على التقويم والمراجعة، نشر ثقافة

الجودة)، وعلاقته بمتغير "تفعيل نظم الجودة الداخلية" بأبعاده المتمثلة في: (الحوكمة والتنظيم، عمليات التعليم والتعلم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، الموارد والخدمات المساندة).

الحدود المكانية: طُبق هذا البحث على عينة من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية المعتمدة من وزارة التعليم والبحث العلمي.

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة البحث على عينة من القيادات الأكاديمية (عمداء مراكز التطوير الأكاديمي، ورؤساء وحدات الجودة) في الجامعات المستهدفة.

الحدود الزمنية: أجري هذا البحث خلال العام الجامعي (2024م / 2025م)، وتم تنفيذ الإجراءات الميدانية وتوزيع أداة البحث خلال شهر يونيو من العام (2025م).

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:

يُعرفها فيروز (2016) بأنها: "الوحدات الإدارية المسؤولة عن تقديم الدعم الفني والاستشاري لكافة مكونات العملية التعليمية بالجامعة، من خلال نشر ثقافة الجودة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتطوير البرامج والمقررات، والإشراف على عمليات التقييم الذاتي والاعتماد، بهدف التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي (ص. 372). كما يُعرفها Aithal (2015) بأنها: "الكيان الداخلي في مؤسسة التعليم العالي الذي يعمل كقوة دافعة للتغيير نحو التحسين النوعي، وتتمثل مسؤوليته الأساسية في تخطيط وتوجيه ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالجودة في المؤسسة" (p. 71). ويُقصد بها إجرائياً في هذا البحث: تلك الوحدة التنظيمية في الجامعات اليمنية التي يُنَاط بها مسؤولية التخطيط والإشراف والمتابعة لتطبيق معايير الجودة، ويُقاس دورها من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تعكس أبعاد: (التخطيط

ووضع السياسات، التدريب وبناء القدرات، الإشراف على التقويم والمراجعة، ونشر ثقافة الجودة).

نظم الجودة الداخلية:

يُعرفها Martin (2018) بأنها: "مجموعة السياسات والاستراتيجيات والهياكل والعمليات والموارد التي تتبناها مؤسسة التعليم العالي لإدارة جودتها والحفاظ عليها وتعزيزها، وضمان تلبية توقعات أصحاب المصلحة" (p. 19). كما تُعرفها Kalimullina et al. (2016) بأنها: "منظومة متكاملة من الإجراءات والآليات المترابطة التي تهدف إلى التقييم المنتظم للعمليات التعليمية والبحثية والإدارية داخل الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التحسين المستمر (p. 6004). ويُقصد بها إجرائياً في هذا البحث: منظومة الإجراءات والممارسات المطبقة داخل الجامعات اليمنية بهدف ضمان جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويُقاس درجة تفعيلها من خلال مستوى استجابة أفراد العينة على الفقرات التي تعكس أبعاد: (الحوكمة والتنظيم، عمليات التعليم والتعلم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، والموارد والخدمات المساندة).

الجامعات اليمنية:

تُعرف بأنها: "مؤسسات التعليم العالي التي تشرف عليها وزارة التعليم والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، وتنقسم إلى جامعات حكومية ممولة من ميزانية الدولة، وجامعات أهلية (خاصة) ينشئها القطاع الخاص بهدف الاستثمار في التعليم العالي" (المركز الوطني للمعلومات، بلا تاريخ). ويُقصد بها إجرائياً في هذا البحث: مجموعة الجامعات الحكومية والأهلية المعتمدة من قبل وزارة التعليم والبحث العلمي في اليمن، والتي يوجد بها مراكز أو وحدات لضمان الجودة والتطوير الأكاديمي، وتشكل مجتمع البحث الحالي.

الإطار النظري للبحث:

تناول هذا الجزء الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة، بهدف بناء أساس معرفي رصين ينطلق منه البحث الحالي.

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة الجامعية:

تُعد مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة وحدات تنظيمية حيوية في هيكلية مؤسسات التعليم العالي الحديثة، وقد جاء تأسيسها استجابة مباشرة للحركة العالمية المتنامية نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

النشأة والتطور المفاهيمي:

لم تكن هذه المراكز وليدة اللحظة، بل هي نتاج تطور تاريخي لمفهوم الجودة في التعليم العالي، الذي انتقل من التركيز على فحص المخرجات النهائية (Quality Control) إلى بناء أنظمة وقائية متكاملة تضمن جودة العمليات نفسها (Quality Assurance) (بسكرة وعمراري، 2017). وفي هذا الإطار، تحولت هذه المراكز من كونها مجرد وحدات إدارية معنية بالتوثيق وإعداد التقارير، لتصبح كيانات استراتيجية تعمل كقوة دافعة للتغيير والتحسين المستمرين داخل المؤسسة (Aithal, 2015). حيث أصبحت الذراع التنفيذي للمؤسسة في بناء وتطبيق نظم الجودة الداخلية، وتتولى مسؤولية مواءمة الممارسات الأكاديمية والإدارية مع المعايير الوطنية والدولية، والاستفادة من الخبرات الأجنبية في هذا المجال (عبد الله، 2019).

الأهمية والأهداف الاستراتيجية:

تكمُن أهمية هذه المراكز في كونها الأداة المؤسسية التي تضمن استدامة جهود التحسين وتمنع تحول الجودة إلى مجرد مشروع مؤقت. وتتمثل أهدافها الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، ورفع القدرة التنافسية للجامعة،

والحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يُعد شهادة ثقة للمجتمع وأصحاب المصلحة (رقاد والعيكزة، 2018). كما تهدف إلى تقييم وتعزيز أثر المراكز الإدارية والأكاديمية على جودة التعليم العالي ككل (Hoque, 2025)، وضمان أن تكون عمليات التطوير الأكاديمي، بشقيها (البحثي والتدريسي)، ممكنة وداعمة لجودة التدريس (Auckaili, 2022).

• الأدوار والمسؤوليات الأساسية:

- تتعدد الأدوار التي تؤديها مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ويمكن تصنيفها ضمن المحاور الآتية:
 1. **محور التخطيط ووضع السياسات:** ويشمل المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتطوير الأدلة واللوائح الإجرائية التي تحكم عمليات الجودة، وتصميم النماذج والأدوات اللازمة للتقويم والمراجعة (دليل رؤساء الأقسام لضمان جودة البرامج الأكاديمية، 2019).
 2. **محور التدريب وبناء القدرات:** ويتضمن تصميم وتنفيذ ورش عمل وبرامج تطوير مهني مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والموظفين الإداريين، بهدف صقل مهاراتهم وتعزيز كفاءاتهم في مجالات التدريس والبحث العلمي والتقويم (AL-Rawi et al., 2021).
 3. **محور الإشراف على التقويم والمراجعة:** ويتضمن الإشراف على إعداد دراسات التقويم الذاتي للبرامج والمؤسسة، وتنسيق زيارات المراجعين الخارجيين، ومتابعة تنفيذ التوصيات التحسينية، وتوظيف نظم المعلومات لدعم عمليات التدقيق الأكاديمي الداخلي (Ganesan & Ponnambalam, 2020).
 4. **محور نشر ثقافة الجودة:** ويشمل تعزيز الوعي بأهمية الجودة لدى كافة منسوبي الجامعة، وتشجيع الممارسات المتميزة، وتحويل مفاهيم الجودة إلى جزء لا يتجزأ من

السلوك اليومي في المؤسسة، مما يسهم في تعزيزها بشكل عام (Mistry, 2022).

• عوامل النجاح ومتطلبات التمكين:

لا يمكن لمراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة الجامعية أن تحقق أهدافها المرجوة دون توفر مجموعة من العوامل الداعمة. ويأتي في مقدمتها دعم والتزام القيادة العليا في الجامعة، الذي يُترجم إلى توفير الصلاحيات والاستقلالية اللازمة للمركز، وتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية (فيروز، 2016). كما يُعد تمكين هذه المراكز من ممارسة مهامها دون عوائق بيروقراطية، وتحديد موقعها التنظيمي بشكل يضمن لها التأثير الفعلي، من المتطلبات الأساسية لنجاحها (البناء، 2021). إذ إن مدى توفر نظام ضمان الجودة وتفعيله يرتبط بمدى قناعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات به (المايكي، 2016).

نظام ضمان الجودة الداخلي:

يُشير مصطلح نظام ضمان الجودة الداخلي إلى المنظومة المتكاملة من السياسات والهيكل والعمليات والإجراءات التي تتبناها مؤسسة التعليم العالي بشكل منهجي وموثق لضمان جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتحقيق التحسين المستمر في أدائها (Martin, 2018).

• التعريف والمبادئ الأساسية:

يُعرف النظام: بأنه منظومة متكاملة من الإجراءات والآليات المترابطة التي تهدف إلى التقييم المنتظم للعمليات التعليمية والبحثية والإدارية داخل الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التحسين المستمر (Kalimullina et al., 2016). ويقوم هذا النظام على عدة مبادئ، أهمها: المسؤولية المؤسسية عن الجودة، والتركيز على الطالب، والاعتماد على الأدلة في اتخاذ

القرارات، والشفافية، ومشاركة جميع الأطراف المعنية (Martin & Emeran, 2017).

• المكونات والنطاق:

يتألف النظام من عدة مكونات مترابطة تغطي كافة الأنشطة الرئيسية في الجامعة، وتسترشد عادة بالمعايير التي تضعها هيئات الاعتماد الوطنية. وتشمل هذه المكونات ما يأتي:

1. **الحوكمة والتنظيم:** وتعنى بوضوح الرسالة والأهداف، والهيكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، والسياسات واللوائح المنظمة للعمل (دليل نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، 2022).
2. **عمليات التعليم والتعلم:** وتغطي تصميم البرامج الأكاديمية ومراجعتها، واستراتيجيات التدريس والتعلم، وأساليب تقييم الطلاب، والإرشاد الأكاديمي (العتل، 2017).
3. **البحث العلمي وخدمة المجتمع:** وتهتم بسياسات البحث العلمي وأخلاقياته، ودعم الباحثين، وآليات ربط البحث باحتياجات المجتمع، ومبادرات الشراكة المجتمعية (طواهرية، 2018).
4. **الموارد والخدمات المساندة:** وتشمل كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية، والمرافق والتجهيزات، والمكتبة، وتقنية المعلومات، والخدمات الطلابية (دليل قياس معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2021).

• أهمية نظم ضمان الجودة الداخلية:

تكمن أهمية هذه النظم في كونها الأداة التي تمكن المؤسسة من تحسين جودتها بشكل ذاتي ومستدام، مما يعزز ثقة المجتمع في مخرجاتها، ويرفع من قدرتها على المنافسة (Ilyasov et al., 2023). كما أنها تُسهم في تعزيز خبرات تعلم الطلاب وتحقيق النجاح الأكاديمي (Kadhila & lipumbu, 2019)، وتُعد متطلباً أساسياً لتحقيق مخرجات تعليمية قادرة على تلبية احتياجات سوق

العمل، وبالتالي رفع قابلية توظيف الخريجين (Martin, 2018).

• متطلبات التطبيق الفعال:

إن بناء نظام فعال لضمان الجودة الداخلية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التي تضمن نجاحه. وتشمل هذه المتطلبات: وجود إطار تشريعي وتنظيمي داعم، وتوفير الموارد المالية الكافية، وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على فهم وتطبيق متطلبات النظام (خريش وابن قبي، 2015). كما أن مواجهة التحديات المختلفة - سواء أكانت مالية أم تتعلق بمقاومة التغيير - تُعد شرطاً ضرورياً لنجاح التطبيق (مرجين، 2017). ويؤكد كل من حامي (2022) ونومي (2021) على ضرورة التقييم المستمر لنظام ضمان الجودة نفسه لتحديد مشكلاته واقتراح التحسينات اللازمة لزيادة فاعليته.

دور مراكز التطوير الأكاديمي في تفعيل نظم الجودة الداخلية:

إن دور مراكز التطوير الأكاديمي الجامعية في تفعيل نظم الجودة الداخلية هو دور عضوي تكاملي؛ ففاعلية النظام الداخلي تعتمد بشكل كبير على قوة وحيوية المركز الذي يقود وينسق جهود الجودة في المؤسسة. ويكمن دور هذه المراكز في الآتي:

- **المركز كمحفز استراتيجي:** يؤدي المركز دور المحفز الاستراتيجي من خلال مساهمته في تصميم إطار عمل متكامل لتطوير الجودة في المؤسسة (Nan, 2025). فهو لا يكتفي بتطبيق الإجراءات، بل يسعى إلى مواءمة أهداف الجودة مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة، والتأكد من أن جميع السياسات والممارسات تصب في اتجاه تحقيق التميز المؤسسي.
- **المركز كذراع تنفيذي وفني:** يعمل المركز كذراع تنفيذي وفني يترجم سياسات الجودة إلى ممارسات عملية على

أرض الواقع. فهو يوفر الدعم الفني للكلية والأقسام في إعداد توصيف البرامج والمقررات، وتصميم أدوات التقييم، وتحليل البيانات، وكتابة تقارير التقييم الذاتي (الشيخ، 2024). وبهذا، يسد المركز الفجوة التي قد توجد بين السياسات الموضوعة على المستوى الأعلى (MESO) والممارسات الفعلية (MICRO) على مستوى الأقسام (Albaqami, 2015).

- **المركز كبانٍ للثقافة والمعتقدات:** لعل من أهم الأدوار التي يؤديها المركز هو دوره في بناء وترسيخ ثقافة الجودة. فمن خلال أنشطته المستمرة في التوعية والتدريب والتواصل، يساهم المركز في بناء "نظم معتقدات" إيجابية لدى منسوبي الجامعة حول أهمية الجودة وجدواها، مما يسهل عملية تطبيق إجراءاتها ويقلل من مقاومة التغيير (Daromes, 2018). وجدير بالذكر، إن واقع تطبيق نظام ضمان الجودة في كثير من مؤسسات التعليم العالي يتأثر بشكل كبير بمدى ترسخ هذه الثقافة (وهيبة وسابح، 2020).

- **أطر نظرية داعمة لدور مراكز التطوير الأكاديمي في تفعيل نظم الجودة الداخلية:**

يمكن تفسير دور مراكز التطوير الأكاديمي الجامعية في تعزيز نظم الجودة الداخلية؛ في ضوء عدة أطر نظرية، منها "نظرية النظم" التي تنظر إلى الجامعة كنظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويُعد مركز الجودة ضمنها نظاماً فرعياً حيوياً يؤثر في كفاءة وفاعلية النظام ككل. كما يمكن الاستناد إلى النموذج المفاهيمي الحديث (P3) الذي يرى أن ضمان الجودة الداخلي يقوم على ثلاثة أبعاد متكاملة، هي: الغرض Purpose، والعمليات Processes، والأشخاص People (Krooi et al., 2024). ويظهر هنا دور المركز جلياً في توضيح الغرض، وتصميم ومراقبة العمليات، وتأهيل

وتتمية قدرات الأشخاص، مما يؤكد على تكاملية دوره في تفعيل النظام.

وبشكل عام، يتضح من استعراض الأدبيات أن هناك إجماعاً نظرياً على الدور المحوري الذي تؤديه مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة كأداة مؤسسية لا غنى عنها، لتفعيل نظم الجودة الداخلية في التعليم العالي. حيث قدم الإطار النظري عرضاً مفصلاً للمسؤوليات المتعددة لهذه المراكز، والتي تتجاوز الإشراف والرقابة إلى التخطيط والتدريب وبناء الثقافة المؤسسية. كما بين أن نظم الجودة الداخلية هي منظومات معقدة تتطلب بنية تحتية تنظيمية وبشرية ومادية لضمان نجاحها، وقد أبرزت الأدبيات أن العلاقة بين فاعلية المراكز وقوة النظم الداخلية هي علاقة سببية وتكاملية. إلا أن معظم هذه الأدبيات تناولت الموضوع في سياقات دولية أو إقليمية مختلفة. ومن هنا، تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يسعى لاختبار هذه العلاقة وتوصيفها ميدانياً في السياق اليمني، الذي يتسم بخصوصية وتحديات قد تؤثر على طبيعة هذه العلاقة، مع التركيز على المقارنة بين القطاعين (الحكومي والأهلي)، وهو ما يمثل إضافة معرفية تساهم في فهم أعمق لواقع ممارسات الجودة في هذا السياق.

الدراسات السابقة:

تناول عدد من الباحثين موضوع ضمان الجودة ودور المراكز المتخصصة في التعليم العالي، وفيما يأتي عرض لأبرز تلك الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم: سعى **هوك (Hoque, 2025)** إلى تقييم أثر مركز التطوير الأكاديمي والإداري على إدارة التعليم العالي في سياق الجامعات الهندية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال مراجعة الأدبيات والتقارير المؤسسية الصادرة عن الجامعات المنتسبة لاتحاد الجامعات الهندية (AIU)، توصلت الدراسة إلى أن المركز يؤدي دوراً مهماً

في تعزيز الجودة الإدارية والأكاديمية، ويعمل كأداة فعالة للتطوير المؤسسي المستمر.

وهدف دراسة **نان (Nan, 2025)** إلى تصميم وتحليل إطار نظامي للتطوير عالي الجودة للتدقيق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج البنائي لتطوير الإطار المقترح استناداً إلى مراجعة الأدبيات، وخلصت إلى أن وجود إطار واضح للتدقيق الداخلي يُعد ضرورياً لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء العام لنظام الجودة.

وقد **كروي وآخرون (Krooi et al., 2024)** مراجعة منهجية للأدبيات بهدف تقديم نموذج مفاهيمي (3P) لضمان الجودة الداخلي في التعليم العالي. ومن خلال تحليل عدد كبير من الدراسات السابقة التي شكلت عينة البحث، وباستخدام أداة تحليل المحتوى، توصل الباحثون إلى أن ضمان الجودة الفعال يقوم على التكامل بين ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الغرض (Purpose)، والعمليات (Processes)، والأشخاص (People).

أما **الشيخ (2024)** فقد هدفت دراسته إلى تصميم نظام مقترح لضمان الجودة في جامعة الجزيرة بالسودان في ضوء تجارب جامعات عربية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة تحليل الوثائق الخاصة بتجارب عدد من الجامعات العربية التي شكلت مجتمع البحث، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتصميم نظام فعال، مؤكدة على أهمية دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة.

واستهدفت دراسة **إلياسوف وآخرين (Ilyasov et al., 2023)** تحليل عملية تحديث نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بأذربيجان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الوثائق والتقارير الرسمية لنظام التعليم العالي الأذربيجاني، وكشفت الدراسة

عن الجهود المبذولة لمواءمة المعايير المحلية مع المعايير الأوروبية، وأبرزت التحديات المتعلقة بتطبيقها على المستوى المؤسسي والحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة.

وفي دراسته التي قُدمت في مؤتمر علمي، استكشف أوكايلي (Auckaili, 2022) دور التطوير الأكاديمي (البحثي والتدريسي) في تمكين التدريس النوعي في سياق تعليم الهندسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمبادرات التطوير الأكاديمي، وقد أكدت النتائج، على أن الاستثمار في برامج التطوير التي تقودها مراكز الجودة يُعد عنصرًا حاسمًا في أي نظام يهدف إلى تحسين مخرجات التعلم.

كما سعى حامي (2022) إلى تقييم نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مع قراءة في النتائج والمشكلات. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأداة تحليل تقارير التقييم الذاتي لمجموعة من المؤسسات الجامعية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام ضمان الجودة لا يزال يواجه مشكلات عديدة، أبرزها: التركيز على الجانب الشكلي على حساب الجوهر، وضعف الأثر الفعلي في تحسين جودة التعليم.

وهدفت دراسة البناء (2021) إلى تحديد مدى تمكين مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية من ممارسة مهامها من وجهة نظر قيادتها. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على عينة قصدية تكونت من (26) مديراً لمراكز ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الممنوح لهذه المراكز متوسط، وأنها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالصلاحيات والموارد والدعم المؤسسي.

وتناول الراوي وآخرون (AL-Rawi et al., 2021) في ورقتهم البحثية التي قُدمت ضمن وقائع مؤتمر، دور التطوير الأكاديمي في تمكين التدريس النوعي. وتم

استخدام المنهج الوصفي، وأكدت الدراسة على أن برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس تُعد مكونًا أساسيًا لضمان جودة التعليم، وأن وحدات ضمان الجودة يجب أن تكون هي الجهة المنظمة والمشرفة على هذه المبادرات لضمان أثرها.

وسعت تومي (2021) في دراستها إلى اقتراح تدخل تحسيني لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية للانتقال من التقييم الذاتي إلى الفعالية. وتم استخدام المنهج الوصفي، ومن خلال تحليل إجراءات التقييم المتبعة في الجامعة، حددت الدراسة نقاط الضعف في عملية التقييم الذاتي، وقدمت نموذجًا مقترحًا يركز على تعزيز الأثر الفعلي لإجراءات ضمان الجودة بدلاً من الاكتفاء بالجانب الإجرائي.

وأخيرًا، هدفت دراسة وهيبة وسابح (2020) إلى تشخيص واقع نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالمغرب العربي (الجزائر، المغرب، تونس)، وتحديد متطلبات تطويره. وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وأداة تحليل الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارات التعليم العالي في الدول الثلاث، وكشفت النتائج عن وجود تباين في مستوى التطبيق بينها، مع وجود تحديات مشتركة تتعلق بالتمويل، ومقاومة التغيير، والحاجة إلى ترسيخ ثقافة الجودة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق شبه تام على الدور المحوري الذي تؤديه مراكز ضمان الجودة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، كما تتفق معظمها، مثل: دراستي البناء (2021) وحامي (2022)، على وجود تحديات ومعوقات تحد من فاعلية هذه المراكز. إلا أن الاختلاف يكمن في زاوية التناول؛ فبعض الدراسات ركزت على بناء النماذج النظرية، مثل: دراسة كروي

وآخرين (Krooi et al., 2024)، بينما تناولت دراسات أخرى الواقع في سياقات وطنية مختلفة دون إجراء مقارنات داخلية، كدراستي الشيخ (2024)، وإلياسوف وآخرين (Ilyasov et al., 2023). وتتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات الميدانية التي تقارن بشكل مباشر بين أداء نظم الجودة في القطاعين (الحكومي والأهلي) ضمن سياق واحد، وتحديدًا في البيئة اليمنية. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يسعى لسد هذه الفجوة من خلال منهجيته المقارنة، وتركيزه على قياس دور المراكز كمتغير مستقل في تفعيل نظم الجودة كمتغير تابع، مما يقدم إضافة نوعية للأدبيات في هذا المجال.

منهجية البحث:

تناول هذا الجزء عرضًا للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثان؛ لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه المقارن. حيث يُعد المنهج الوصفي مناسبًا لوصف وتحليل "واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية" كما هي في الجامعات اليمنية. كما أن استخدام الأسلوب المقارن يُعد ضروريًا في هذا البحث، كونه يتيح المقارنة بين استجابات أفراد العينة في الجامعات الحكومية والأهلية، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما، وهو ما ينسجم بشكل مباشر مع تساؤلات البحث وأهدافه.

مجتمع البحث وعينه:

أ. مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من جميع عمداء مراكز التطوير الأكاديمي ورؤساء وحدات ضمان الجودة في الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية)، والبالغ عددهم الإجمالي

(124) فردًا. ويتوزع هذا العدد بواقع (62) عميدًا، و(62) رئيس وحدة جودة، وينتمون إلى (62) جامعة، منها (21) جامعة حكومية، و(41) جامعة أهلية. وتستند هذه الأرقام إلى البيانات الصادرة عن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في وزارة التعليم والبحث العلمي اليمنية بتاريخ (يونيو، 2025م).

ب. عينة البحث:

لضمان تحقيق تمثيل أمثل لمجتمع البحث الأصلي، تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية التناسبية (Proportional Stratified Random Sampling). ويضمن هذا الأسلوب تمثيلًا عادلًا ومنصفًا لكل فئة رئيسة (الجامعات الحكومية، الجامعات الأهلية)، نظرًا لأهمية كل منها وتمايز مهامها، فضلًا عن أهمية آرائها حول موضوع البحث.

ولتحديد حجم العينة الكلي الممثل للمجتمع الأصلي، استعان الباحثان بمعادلة "ستيفن ثامبسون" الآتية:

$$n = \frac{n \times p(1 - p)}{\{n - 1(d^2 \div z^2)\} + p(1 - p)}$$

• حيث إن:

○ n : حجم العينة

○ N : حجم المجتمع (124)

○ Z : القيمة المعيارية عند مستوى الثقة 95% (1.96)

○ p : نسبة وجود الخاصية في المجتمع (0.50)

○ d : هامش الخطأ المسموح به (0.05)

وقد أسفر تطبيق المعادلة؛ عن تحديد حجم العينة المستهدف بـ (95) فردًا من القائمين على مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية. ولتوزيع حجم العينة هذا على الطبقتين (الجامعات الحكومية، الجامعات الأهلية) بما يتناسب مع حجم كل طبقة في المجتمع الأصلي، تم استخدام أسلوب التوزيع التناسبي وفقًا للمعادلات التالية:

• **عينة الجامعات الحكومية = مجتمع الجامعات الحكومية**

÷ المجتمع الكلي × حجم العينة

$$n1 = \frac{42}{124} \times 95 = 32.2 \text{ فرداً}$$

• **عينة الجامعات الأهلية = مجتمع الجامعات الأهلية ÷**

المجتمع الكلي × حجم العينة

$$n2 = \frac{82}{124} \times 95 = 62.8 \text{ فرداً}$$

وبناءً على هذه الحسابات، تم توزيع (32) استبانة على القائمين على مراكز التطوير الأكاديمي في الجامعات الحكومية، و(63) استبانة على القائمين على مراكز التطوير الأكاديمي في الجامعات الأهلية، ليصبح إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة (95) استبانة استردت جميعها، وتم استبعاد استبانتين لعدم صلاحيتهما للتحليل. ويوضح الجدول (1) التالي تفاصيل توزيع العينة وعدد أفرادها:

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لطبقات المجتمع الأصلي

الفئة (نوع الجامعة)	حجم المجتمع	النسبة المئوية للعينة من الطبقة الموزعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	حجم العينة النهائي
جامعات حكومية	42	33.9%	32	32	-	32
جامعات أهلية	82	66.1%	63	63	2	61
الإجمالي	124	100%	95	95	2	93

يتضح من الجدول (1) أن عينة البحث النهائية تكونت فعلياً من (93) فرداً، منهم (32) فرداً من الجامعات الحكومية، و(61) فرداً من الجامعات الأهلية. وقد تم الالتزام بالحفاظ على التمثيل النسبي لكل طبقة في العينة لضمان التوازن والشمولية في جمع البيانات الميدانية، وتوفير الأساس لإجراء التحليلات المقارنة بين نوعي الجامعات.

أداة البحث:

لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، قام الباحثين بتصميم وتطوير استبانة خاصة بالبحث الحالي. وقد تم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة، والإطار النظري للبحث، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث أو أبعادها، مثل دراسة (البناء، 2021؛ Martin, 2018؛ Krooi et al., 2024).

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

• **القسم الأول:** خُصص لجمع البيانات الديموغرافية

والوظيفية لأفراد العينة، وشمل (4) متغيرات هي: (نوع الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• **القسم الثاني:** خُصص لقياس متغيرات البحث، وتكون

من محورين رئيسيين، هما:

○ **المحور الأول:** دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان

الجودة، وتكون من (18) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

○ **المحور الثاني:** تفعيل نظم الجودة الداخلية، وتكون من

(18) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد صيغت جميع فقرات المحورين بأسلوب إيجابي،

وطُلب من أفراد العينة الاستجابة عنها وفق مقياس ليكرت

الخماسي (Likert's Five-Point Scale)، الذي يتدرج

من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

طريقة ومعيّار تصحيح أداة البحث:

لغرض التحليل الإحصائي للبيانات، تم إعطاء أوزان رقمية

لبدائل مقياس ليكرت الخماسي، حيث أُعطيت الإجابات

الدرجات من (5) إلى (1) على الترتيب، (أوافق بشدة =

5 درجات، أوافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، لا أوافق = 2 درجتان، لا أوافق بشدة = 1 درجة واحدة). وللحكم على مستوى استجابة أفراد العينة على محاور وأبعاد الاستبانة، تم استخدام المتوسط الحسابي كمعيار للحكم، حيث تم تحديد طول الفئة من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد المستويات = $5 / (1 - 5) = 0.80$
وبناءً عليه، تم اعتماد المعيار الموضح في الجدول رقم (2) لتفسير النتائج.

جدول (2): معيار الحكم على مستوى استجابات أفراد عينة البحث

المستوى (درجة الموافقة)	مدى المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً	من 4.21 إلى 5.00

الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

للتحقق من صلاحية أداة البحث للاستخدام في جمع البيانات، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو الآتي:
(أ) صدق الأداة (Validity): تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام نوعين من الصدق:

• الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين، تكونت من (7) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات إدارة الجودة، والقياس والتقييم، والإدارة التربوية في عدد من الجامعات. وطُلب منهم تقييم الأداة من حيث: وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، وانتماء كل فقرة للبُعد الخاص بها، ومدى تغطية الأداة لمحاور البحث وأبعاده. وفي ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى، وبذلك خرجت الأداة في صورتها النهائية. ويُعد اتفاق المحكمين مؤشراً على تمتع الأداة بصدق ظاهري مرتفع.

• صدق البناء (Construct Validity):

للتحقق من صدق بناء الأداة، تم استخدام أسلوبين إحصائيين، هما:

- الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وتوضح الجدولان (3، 4) التاليان نتائج هذه الحسابات.

جدول (3): معاملات ارتباط الفقرات والأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الأول (دور المراكز)

المعامل ارتباط الفقرات بالأبعاد	رقم الفقرة	معامل ارتباط الأبعاد بالمحور	الأبعاد
**0.65	1	**0.78	التخطيط ووضع السياسات
**0.71	2		
**0.74	3		
**0.68	4		
0.70	5		
0.79	6		
0.81	7	0.85	التدريب وبناء القدرات
0.75	8		
0.72	9		
0.77	10		
0.80	11		
0.78	12	0.82	الإشراف على التقويم والمراجعة
0.73	13		
0.76	14		
0.83	15		
0.81	16		
0.79	17	0.88	نشر ثقافة الجودة
0.84	18		

جدول (4): معاملات ارتباط الفقرات والأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الثاني (تفعيل النظم)

المعامل ارتباط الفقرات بالأبعاد	رقم الفقرة	معامل ارتباط الأبعاد بالمحور	الأبعاد
**0.70	19	**0.81	الحكومة والتنظيم
**0.75	20		
**0.78	21		
**0.72	22		
**0.80	23		
**0.77	24		
**0.82	25	**0.89	عمليات التعليم والتعلم
**0.74	26		
**0.79	27		
**0.71	28		
**0.76	29	**0.79	البحث العلمي وخدمة المجتمع
**0.80	30		

31	**0.74
32	**0.73
33	**0.78
34	**0.81
35	**0.83
36	**0.79

الموارد والخدمات المساندة **0.86

كإجراء إضافي متقدم للتحقق من صدق البناء، تم استخدام التحليل العاملي التأكيدى لاختبار مدى مطابقة النموذج النظري للبحث (المكون من محورين وثمانية أبعاد) للبيانات المجمعة من عينة البحث. وقد أظهرت نتائج التحليل مؤشرات مطابقة جيدة، كما يوضحها الجدول (5).

تُظهر النتائج في الجدولين (3)، و(4) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد الاستبانة، وهو ما يعزز صدق بنائها.

- التحليل العاملي التأكيدى (Confirmatory Factor Analysis - CFA):

جدول (5): مؤشرات جودة مطابقة نموذج البحث

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المقبولة	الحكم على المطابقة
مربع كاي/درجات الحرية (df/χ ²)	2.18	أقل من 3	جيدة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.93	أكبر من 0.90	جيدة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.95	أكبر من 0.90	جيدة
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.058	أقل من 0.08	جيدة

ب. ثبات الأداة (Reliability): للتأكد من ثبات أداة البحث، أي اتساق نتائجها عند تكرار تطبيقها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد، ولكل محور من محاور الاستبانة، ولأداة ككل. ويوضح الجدول (6) النتائج.

تشير قيم مؤشرات جودة المطابقة في الجدول (5) إلى أن النموذج القياسي للبحث يتمتع بتوافق جيد مع البيانات الميدانية، مما يؤكد أن الأداة تقيس بالفعل الأبعاد والمحاور التي صُممت لقياسها، ويدعم بقوة صدق بناء الاستبانة.

جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة

المحور	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
دور المراكز	التخطيط ووضع السياسات	4	0.82
	التدريب وبناء القدرات	5	0.88
	الإشراف على التقويم والمراجعة	4	0.86
	نشر ثقافة الجودة	5	0.90
تفعيل النظم	المحور ككل	18	0.93
	الحوكمة والتنظيم	4	0.84
	عمليات التعليم والتعلم	5	0.91
	البحث العلمي وخدمة المجتمع	4	0.85
	الموارد والخدمات المساندة	5	0.89
	المحور ككل	18	0.94
	الاستبانة ككل	36	0.96

استجابات أفراد العينة التي قد تُعزى لمتغير نوع الجامعة (حكومية أو أهلية).

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

استُخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم

للتحقق من ثبات الاستبانة.

5. التحليل العاملي التأكيدي (CFA): استُخدم كإجراء متقدم

للتحقق من صدق بناء الأداة.

6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear

Regression): تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية

للبحث، وتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل (دور المراكز)

على المتغير التابع (تفعيل نظم الجودة الداخلية). وتم

فحص الشروط اللازمة لتطبيق هذا الاختبار، مثل: اختبار

معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من غياب مشكلة

الازدواج الخطي.

نتائج البحث ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث،

وتحليلها وتفسيرها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري

والدراسات السابقة.

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث تراوحت للأبعاد بين (0.82) و(0.91)، وبلغت للمحور الأول (0.93)، وللمحور الثاني (0.94)، بينما بلغت القيمة الكلية للاستبانة (0.96). وبما أن جميع هذه القيم أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70)، فإن ذلك يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، ويمكن الوثوق والاعتماد على نتائج تطبيقها.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم جمعها والإجابة عن تساؤلات البحث، تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية

لوصف خصائص عينة البحث. كما تم استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن

التساؤل الأول والثالث من تساؤلات البحث.

2. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent

Samples T-test): تم استخدامه للإجابة عن

التساؤل الثاني للبحث، وذلك لفحص دلالة الفروق في

لمعرفة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث،
تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ويوضح الجدول رقم (7)
النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (7): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=93)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نوع الجامعة	حكومية	32	34.4
	أهلية	61	65.6
	المجموع	93	100.0
المسمى الوظيفي	عميد مركز	42	45.2
	رئيس وحدة جودة	51	54.8
	المجموع	93	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	10.8
	من 5 إلى 10 سنوات	37	39.8
	أكثر من 10 سنوات	17	18.3
	المجموع	93	100.0

تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للبحث:

ينص التساؤل الأول على: "ما واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية من وجهة نظر قياداتها في الجامعات اليمنية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محوري الاستبانة وأبعادهما، وتحديد مستوى الموافقة لكل منها. والجدول رقم (8) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

يتضح من الجدول (7) أن ما نسبته (65.6%) من أفراد العينة يعملون في الجامعات الأهلية، وهو ما يتوافق مع طبيعة مجتمع البحث. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، كانت النسب متقاربة، حيث شكل رؤساء وحدات الجودة ما نسبته (54.8%). أما من حيث سنوات الخبرة، يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة (39.8%) لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى 10) سنوات، مما يدل على أن مجتمع البحث يمتلك خبرة عملية جيدة في مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة. تحليل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في البحث:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دور المراكز وتفعيل النظم

المحور / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المحور الأول: دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	3.68	0.75	-	مرتفع
4. نشر ثقافة الجودة	3.89	0.81	1	مرتفع
2. التدريب وبناء القدرات	3.75	0.88	2	مرتفع
3. الإشراف على التقويم والمراجعة	3.61	0.92	3	مرتفع
1. التخطيط ووضع السياسات	3.47	0.95	4	مرتفع
المحور الثاني: تفعيل نظم الجودة الداخلية	3.35	0.80	-	متوسط
2. عمليات التعليم والتعلم	3.52	0.94	1	مرتفع
1. الحوكمة والتنظيم	3.40	0.99	2	متوسط
3. البحث العلمي وخدمة المجتمع	3.28	1.05	3	متوسط
4. الموارد والخدمات المساندة	3.19	1.12	4	متوسط
المتوسط العام	3.51	0.71	-	مرتفع

للمحور الثاني. ويبدو أن المراكز تركز بشكل أكبر على الأدوار التي يسهل تنفيذها ولها أثر مباشر وواضح، مثل: نشر الثقافة وعقد ورش العمل، وهو ما يتسق مع دراسة (Mistry, 2022) التي أكدت على أهمية هذه الأدوار. وفي المقابل، فإن تفعيل بعض جوانب نظام الجودة، خاصة تلك المتعلقة بالبحث العلمي وتوفير الموارد، يواجه تحديات أكبر قد تتجاوز صلاحيات وقدرات هذه المراكز، وهو ما يعكس واقع الحال في البيئة اليمنية التي تعاني من تحديات اقتصادية ولوجستية تؤثر على قطاع التعليم العالي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البناء (2021) التي وجدت أن مستوى تمكين مراكز الجودة في الجامعات اليمنية متوسط، مما قد يفسر الفجوة بين الدور المأمول والأثر الفعلي. كما تتسق النتيجة المتعلقة بالتقييم المنخفض نسبياً لبُعد "الموارد والخدمات المساندة" مع نتائج دراسات عدة، مثل: دراستي فيروز (2016) ومرجين (2017) اللتين أشارتا إلى أن ضعف الموارد يُعد من أبرز معوقات تطبيق الجودة. ومن جهة أخرى، فإن حصول بُعد "عمليات التعليم والتعلم" على أعلى تقييم ضمن محوره، يعكس الأولوية التي تمنحها الجامعات ومراكز الجودة لهذا

يتضح من الجدول (8) أن تصور قيادات الجودة لواقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68). بينما جاء تصورهم لواقع تفعيل نظم الجودة الداخلية بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35). وقد بلغ المتوسط العام للمحورين معاً (3.51)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع.

فيما يتعلق بأبعاد المحور الأول، فقد جاء بُعد نشر ثقافة الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، تلاه بُعد التدريب وبناء القدرات بمتوسط (3.75)، وكلاهما بمستوى مرتفع. أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني، فقد جاء بُعد "عمليات التعليم والتعلم" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.52) وبمستوى "مرتفع"، بينما جاءت بقية الأبعاد بمستوى متوسط، وحل بُعد الموارد والخدمات المساندة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادات مراكز الجودة يرون أنهم يبذلون جهوداً كبيرة ويؤدون أدوارهم بفاعلية، وهو ما تعكسه درجة التقييم المرتفعة للمحور الأول. إلا أن هذه الجهود لا تُترجم بالضرورة إلى تفعيل كامل ومثالي لنظم الجودة على أرض الواقع، وهو ما يظهره التقييم المتوسط

الجانب المحوري، وهو ما ينسجم مع توجه دراسة (Kadhila & lipumbu, 2019) التي ربطت بين ضمان الجودة وتحسين خبرات تعلم الطلاب. وبشكل عام، تشير النتيجة إلى وجود فجوة بين "الجهد المبذول" من قبل المراكز و"الأثر المتحقق" على مستوى النظام ككل، مما يستدعي البحث في طبيعة المعوقات التي تحول دون ترجمة هذه الجهود إلى تفعيل كامل ومستدام لنظام الجودة.

2.2.9 تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للبحث:

ينص التساؤل الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية تُعزى لمتغير نوع الجامعة (حكومية أو أهلية)؟. وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة من الجامعات الحكومية والأهلية.

جدول (9): نتائج اختبار "ت" للفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الجامعة

المحور	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
دور المراكز	حكومية	25	3.49	0.81	-2.14	72	0.036
	أهلية	49	3.78	0.70			
تفعيل النظم	حكومية	25	3.15	0.85	-2.45	72	0.017
	أهلية	49	3.45	0.76			
المتوسط العام	حكومية	25	3.32	0.79	-2.31	72	0.024
	أهلية	49	3.62	0.66			

تُظهر النتائج في الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير نوع الجامعة، وذلك في كلا المحورين وفي المتوسط العام. حيث بلغت قيمة "ت" للمحور الأول (-2.14) بمستوى دلالة (0.036)، وللمحور الثاني (-2.45) بمستوى دلالة (0.017)، وللمتوسط العام (-2.31) بمستوى دلالة (0.024). وبما أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.05)، فإن هذه الفروق دالة إحصائياً. وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن هذه الفروق جاءت لصالح الجامعات الأهلية، حيث كان متوسط استجابتها أعلى في جميع الحالات مقارنة بالجامعات الحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الأهلية، بحكم طبيعتها التنافسية واعتمادها على استقطاب الطلاب، قد تولي اهتماماً أكبر وأكثر جدية لتطبيق نظم الجودة كأداة للتميز والتسويق المؤسسي. كما أن مرونتها الإدارية والمالية قد تمنح مراكز

الجودة لديها قدرة أكبر على الحركة وتنفيذ برامجها بفاعلية، مقارنة بالجامعات الحكومية التي قد تواجه تحديات بيروقراطية أو قيوداً في الميزانيات. وهذا لا يعني بالضرورة غياب الجهود في الجامعات الحكومية، ولكنه قد يشير إلى أن بيئة العمل في الجامعات الأهلية أكثر تحفيزاً لتبني وتطبيق ممارسات الجودة بشكل أسرع وأكثر وضوحاً.

تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للبحث:

ينص التساؤل الثالث على: "ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجموعة من المعوقات التي تم تحديدها بناءً على

الأدبيات، ومن ثم تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات مرتبة تنازلياً

المرتبة	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ضعف المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة.	4.38	0.82	مرتفع جداً
2	ضعف الصلاحيات الممنوحة لمركز الجودة لمتابعة ومساءلة الكليات.	4.15	0.91	مرتفع
3	مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات.	4.02	0.98	مرتفع
4	التركيز على استيفاء المتطلبات الورقية للجودة على حساب التطبيق الفعلي.	3.87	1.04	مرتفع
5	عدم كفاية الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا للجامعة.	3.71	1.10	مرتفع
6	قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمتفرغة للعمل في مركز الجودة.	3.55	1.15	مرتفع
7	ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في تطبيق الجودة.	3.48	1.20	مرتفع

وسابح (2020)، مما يدل على أن الجامعات اليمنية تشترك مع نظيراتها في هذه التحديات الثقافية والتنظيمية. وإن اجتماع هذه المعوقات (المالية، والتنظيمية، والثقافية) يخلق بيئة عمل معقدة تحد من قدرة مراكز الجودة على ترجمة خططها وأدوارها إلى تفعيل كامل ومستدام لنظم الجودة الداخلية.

تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للبحث:

ينص التساؤل الرابع على: "ما دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بأبعادها المختلفة في تفعيل نظم الجودة الداخلية في الجامعات اليمنية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تم إدخال أبعاد المتغير المستقل (دور المراكز) كمتغيرات مستقلة (Predictors)، والمتغير التابع (تفعيل نظم الجودة الداخلية) كمتغير تابع (Dependent Variable).

وقبل إجراء التحليل، تم فحص الشروط اللازمة لسلامة النموذج.

فحص مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity):

تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات

يتضح من الجدول (10) أن جميع المعوقات التي تم عرضها حصلت على مستوى موافقة مرتفع أو مرتفع جداً من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاء في المرتبة الأولى ضعف المخصصات المالية بمتوسط حسابي (4.38) وبمستوى مرتفع جداً، مما يشير إلى أنه يُعد التحدي الأكبر. تلاه في المرتبة الثانية "ضعف الصلاحيات الممنوحة للمركز بمتوسط (4.15)، ثم مقاومة التغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.02)، وكلاهما بمستوى مرتفع. وتعكس هذه النتائج بشكل واضح طبيعة التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في السياق اليمني. فبالجانب المالي يُعد عائقاً حقيقياً، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تؤثر على ميزانيات الجامعات الحكومية والأهلية على حد سواء، وهو ما يتفق تماماً مع نتائج دراستي مرجين (2017)، وفيروز (2016). كما أن مسألة ضعف الصلاحيات التي احتلت المرتبة الثانية، تؤكد بشكل مباشر نتيجة دراسة البناء (2021) التي خلصت إلى أن تمكين مراكز الجودة متوسط، مما يجعلها أحياناً وحدات استشارية أكثر منها تنفيذية ذات سلطة. أما مقاومة التغيير والتركيز على الشكليات، فهي تحديات شبه عالمية في تطبيق الجودة، وقد أبرزتها دراسات عديدة في السياق العربي، مثل: دراستي حامي (2022)، وهيبه

المستقلة. وقد تراوحت قيم (VIF) بين (1.85) و(2.41)، وهي أقل من القيمة الحرجة (10). كما تراوحت قيم (Tolerance) بين (0.41) و(0.54)، وهي أكبر من (0.10). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي حادة بين المتغيرات المستقلة، مما يسمح بالمضي في تحليل الانحدار.

جدول (11): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.754	0.568	0.543	0.48

يوضح الجدول (11) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0.754)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد دور المراكز مجتمعة وتفعيل نظم الجودة الداخلية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.568)، وبلغت قيمة المعدل (Adjusted R²) (0.543). وتعني هذه القيمة أن أبعاد دور المراكز مجتمعة تمكنت من تفسير ما نسبته (54.3%) من التباين الحاصل في مستوى تفعيل نظم الجودة الداخلية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة ومقبولة في البحوث الإنسانية.

جدول (12): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	الانحدار (Regression)	20.85	4	5.21	22.65	0.000
	البواقي (Residual)	15.87	69	0.23		
	المجموع	36.72	73			

يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.65)، وبمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وتدل هذه النتيجة على جودة توفيق النموذج وصلاحيته، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد دور المراكز مجتمعة على تفعيل نظم الجودة الداخلية.

جدول (13): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة

النموذج	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	(الثابت)	0.45	0.21		2.14	0.036
	التخطيط ووضع السياسات	0.28	0.09	0.31	3.11	0.003
	التدريب وبناء القدرات	0.25	0.08	0.29	3.13	0.003
	الإشراف على التقويم والمراجعة	0.15	0.07	0.18	2.14	0.036
	نشر ثقافة الجودة	0.11	0.06	0.13	1.83	0.071

والإشراف يضمن المتابعة والتحسين. وهذه الأدوار هي التي تؤدي إلى تغييرات ملموسة في ممارسات الجودة، وهو ما ينسجم مع الإطار النظري الذي أكد على أهمية هذه الوظائف (AL-Rawi et al., 2021; Ganesan & Ponnambalam, 2020). أما عدم ظهور أثر دال إحصائياً لبُعد نشر ثقافة الجودة، فلا يعني عدم أهميته، بل قد يفسر بأن أثره غير مباشر أو طويل المدى، ويحتاج إلى وقت ليترجم إلى ممارسات فعلية، أو أن تأثيره يتداخل مع تأثير الأبعاد الأخرى. وقد يكون هذا البُعد، رغم حصوله على أعلى متوسط في الإحصاء الوصفي، بمثابة شرط ضروري ولكنه غير كافٍ بمفرده لإحداث تفعيل حقيقي للنظام ما لم يقترن بالأبعاد التنفيذية والرقابية الأخرى.

التصور المقترح لتطوير أداء مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:

انطلاقاً من نتائج البحث التي شخّصت واقع دور مراكز الجودة والتحديات التي تواجهها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، يقدم الباحثان التصور المقترح الآتي كإطار عمل متكامل يهدف إلى تطوير أداء مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وتعزيز دورها في تفعيل نظم الجودة الداخلية بالجامعات اليمنية.

يُظهر جدول معاملات الانحدار (13) الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد دور المراكز في تفعيل نظم الجودة الداخلية.

- ويتضح من قيم (Beta) ومستويات الدلالة ما يأتي:
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التخطيط ووضع السياسات، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.31) وبمستوى دلالة (0.003).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد "التدريب وبناء القدرات"، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.29) وبمستوى دلالة (0.003).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد "الإشراف على التقويم والمراجعة"، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.18) وبمستوى دلالة (0.036).
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد نشر ثقافة الجودة، حيث كان مستوى الدلالة (0.071) وهو أكبر من (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن أبعاد التخطيط ووضع السياسات، والتدريب وبناء القدرات، والإشراف على التقويم والمراجعة هي الأكثر تأثيراً وقدرة على التنبؤ بمستوى تفعيل نظم الجودة الداخلية. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد تمثل الأدوار "الصلبة" والمحورية للمراكز؛ فالتخطيط يضع الأساس، والتدريب يبني القدرات،

فلسفة التصور المقترح ومبادئه:

يقوم هذا التصور على فلسفة تعتبر مركز الجودة "شريكاً استراتيجياً وممكناً للتغيير" وليس مجرد وحدة إدارية رقابية. وينطلق من المبادئ الأساسية التالية:

- **الالتزام القيادي:** دعم الإدارة العليا للجامعة هو حجر الزاوية لنجاح أي جهود تطويرية للجودة.
- **المشاركة والمسؤولية الجماعية:** الجودة هي مسؤولية جميع منسوبي الجامعة، ودور المركز هو قيادة وتنسيق هذه المسؤولية.
- **الاستناد إلى الأدلة:** يجب أن تُبنى جميع قرارات وعمليات التحسين على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.
- **التكامل والشمولية:** يجب أن تتكامل أنشطة الجودة مع جميع العمليات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
- **الاستدامة والتحسين المستمرين:** التطوير ليس مشروعاً له بداية ونهاية، بل هو عملية ديناميكية ومستمرة.

أهداف التصور المقترح ومحاوره:

لتحقيق أهداف التصور المقترح، يجب أن يركز على أربعة محاور متكاملة:

المحور الأول: الحوكمة والتمكين التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى توفير البيئة التنظيمية والتشريعية الداعمة لعمل المركز، وذلك من خلال:

- **مراجعة الهيكل التنظيمي:** إعادة النظر في موقع مركز الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، بحيث يرتبط مباشرة برئيس الجامعة، لضمان استقلاليته وقوة قراراته.
- **منح صلاحيات واضحة:** إصدار لوائح وقرارات من مجلس الجامعة تمنح المركز صلاحيات واضحة في المتابعة، والوصول إلى المعلومات، ورفع التوصيات الملزمة للكلية والوحدات الإدارية.

- **تطوير السياسات واللوائح:** لقيادة المركز العملية ولتطوير وتحديث سياسات الجودة في الجامعة، بما يضمن توافرها مع معايير الاعتماد الوطني ومتطلبات التحسين المستمر.
- **تفعيل دور منسقي الجودة:** إنشاء شبكة فاعلة من منسقي الجودة في الكليات والأقسام، وتأهيلهم ليكونوا حلقة وصل تنفيذية بين المركز وبين وحداتهم الأكاديمية.
- **المحور الثاني: الموارد والاستدامة المالية والبشرية:** هدف هذا المحور إلى معالجة مشكلة نقص الموارد التي تُعد المعوق الأبرز، وذلك عبر:
 - **تخصيص ميزانية مستقلة:** إقرار ميزانية سنوية مستقلة ومعتمدة للمركز ضمن الموازنة العامة للجامعة، تمكنه من تخطيط وتنفيذ أنشطته بفاعلية.
 - **تأهيل الكوادر البشرية:** استقطاب وتعيين كوادر مؤهلة ومتفرغة للعمل في المركز، مع وضع خطة للتطوير المهني المستمر لهم في مجالات الجودة المتقدمة.
 - **بناء نظام حوافز:** اقتراح نظام للحوافز المادية والمعنوية (على مستوى الجامعة) يربط بين الأداء المتميز في تطبيق الجودة وبين المكافآت والترقيات، لتشجيع الالتزام والمبادرة.
 - **تنويع مصادر التمويل:** تشجيع المركز على البحث عن مصادر تمويل ذاتية من خلال تقديم خدمات استشارية وتدريبية متخصصة في مجال الجودة للمؤسسات المجتمعية الأخرى.
- **المحور الثالث: بناء القدرات والتغيير الثقافي:** يهدف هذا المحور إلى تحويل ثقافة الجودة من مجرد شعارات إلى ممارسة فعلية، من خلال:
 - **وضع خطة تدريب استراتيجية:** الانتقال من ورش العمل العشوائية إلى خطة تدريب سنوية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية لمختلف الفئات (قيادات، أعضاء هيئة تدريس، إداريين).

خلاصة نتائج البحث:

- بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها البحث في النقاط الآتية:
- تصور قيادات الجودة في الجامعات اليمنية لواقع "دور مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة" جاء بمستوى "مرتفع"، بينما كان تصورهم لواقع "تفعيل نظم الجودة الداخلية" بمستوى "متوسط".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الجامعات الحكومية والأهلية في مستوى ممارسة دور المراكز وتفعيل نظم الجودة، وكانت هذه الفروق لصالح الجامعات الأهلية.
- يتمثل أبرز معوق يحد من فاعلية دور مراكز الجودة في "ضعف المخصصات المالية اللازمة"، يليه "ضعف الصلاحيات الممنوحة للمركز"، ثم "مقاومة التغيير".
- تُشهم أبعاد دور مراكز الجودة مجتمعة في تفسير ما نسبته (54.3%) من التباين في تفعيل نظم الجودة الداخلية، مما يدل على وجود علاقة تأثيرية قوية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد "التخطيط ووضع السياسات"، و"التدريب وبناء القدرات"، و"الإشراف على التقويم والمراجعة" لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في تفعيل نظم الجودة الداخلية، بينما لم يظهر أثر دال إحصائياً لـ"بعد نشر ثقافة الجودة".

الاستنتاجات والتوصيات:

- بناءً على ما تم عرضه ومناقشته من نتائج، يقدم هذا الجزء خلاصة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، والتوصيات المنبثقة عنها.

استنتاجات البحث:

- في ضوء نتائج البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- تصميم برامج تدريبية نوعية: التركيز على البرامج التي تبني مهارات عملية، مثل: (تصميم وتقويم مخرجات التعلم، أساليب التقويم الحديثة، تحليل البيانات، كتابة تقارير التقويم الذاتي).
- تفعيل استراتيجية الاتصال والتوعية: استخدام قنوات اتصال متنوعة (نشرات دورية، موقع إلكتروني تفاعلي، ندوات مفتوحة) لإبقاء منسوبي الجامعة على اطلاع دائم بمستجدات الجودة وإنجازاتها.
- تأسيس شبكة "سفراء الجودة": اختيار وتكريم الأفراد المتميزين في تطبيق الجودة من مختلف الكليات ليكونوا نماذج يُحتذى بها، ومروجين لثقافة الجودة بين زملائهم.
- المحور الرابع: تطوير العمليات والتقنية: يهدف هذا المحور إلى رفع كفاءة عمليات الجودة وتقليل التركيز على الجانب الورقي، عبر:
- أتمتة عمليات الجودة: تبني نظام معلومات لإدارة الجودة (QMIS) لأتمتة عمليات جمع البيانات، وتوصيف المقررات، وإجراء الاستبانات، وتوليد التقارير.
- تأسيس وحدة لتحليل البيانات: إنشاء وحدة صغيرة داخل المركز متخصصة في تحليل البيانات والمؤشرات المتعلقة بالأداء الأكاديمي، وتقديمها لصناع القرار لدعم عمليات التحسين.
- تطبيق آليات المقارنة المرجعية (Benchmarking): تبني منهجية للمقارنة المرجعية مع جامعات محلية أو إقليمية متميزة، بهدف تحديد الفجوات في الأداء والاستفادة من أفضل الممارسات.
- تفعيل آليات التغذية الراجعة: تطوير وتفعيل آليات منهجية ومنظمة للحصول على التغذية الراجعة من جميع الأطراف المعنية (طلاب، خريجين، أعضاء هيئة تدريس، أصحاب عمل) واستخدامها بفاعلية في مراجعة وتطوير البرامج.

أوسع واستقلالية أكبر، لتتمكن من أداء مهامها الإشرافية والتقييمية بفاعلية.

ينبغي من إدارات الجامعات العليا (الحكومية والأهلية) تخصيص ميزانيات مستقلة وواقعية لمراكز التطوير وضمان الجودة، تمكنها من تمويل أنشطتها وبرامجها التحسينية بشكل مستدام.

2. دعوة الجامعات الحكومية للاستفادة من تجربة الجامعات الأهلية المتميزة في مجال تطبيق الجودة، من خلال عقد لقاءات لتبادل الخبرات، والتعرف على آليات العمل التي أثبتت نجاحها.

3. تركيز مراكز الجودة على بناء شراكة حقيقية مع الكليات والأقسام، وتقديم نفسها كجهة داعمة ومساندة (Facilitator) وليس فقط كجهة رقابية، وذلك للتغلب على مقاومة التغيير وبناء ثقة متبادلة.

4. أهمية ربط أنظمة الحوافز والترقيات في الجامعات بمدى التزام أعضاء هيئة التدريس والقيادات بتطبيق معايير الجودة، لخلق دافعية ذاتية نحو التميز.

5. تطوير آليات عمل مراكز الجودة لتنتقل من التركيز على نشر الثقافة كهدف نهائي، إلى استخدامها كأداة لتعزيز الأدوار الأكثر تأثيراً كالتخطيط والمراجعة، وربط أنشطتها بمؤشرات أداء قابلة للقياس.

6. العمل على تأهيل وتنمية قدرات العاملين في مراكز ووحدات الجودة بشكل مستمر، وتزويدهم بالمهارات المتقدمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتقييم المؤسسي، وتحليل البيانات.

7. تشجيع الجامعات على الاستثمار في أنظمة معلومات متكاملة لإدارة الجودة (QA Information Systems)، لتسهيل عمليات جمع البيانات وتحليلها، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

• هناك وعي وإدراك مرتفع لدى قيادات مراكز الجودة في الجامعات اليمنية بأهمية الأدوار المنوطة بهم، ويبدلون جهوداً واضحة في سبيل تحقيقها، خاصة في الجوانب المتعلقة بنشر الثقافة والتدريب. إلا أن هذه الجهود لا تنعكس بنفس القوة على أرض الواقع، حيث لا يزال مستوى تفعيل نظم الجودة الداخلية في جوانبها المختلفة، وخصوصاً المتعلقة بالبحث العلمي والموارد، في المستوى المتوسط.

• تُظهر الجامعات الأهلية أداءً أفضل نسبياً مقارنة بالجامعات الحكومية في كل من ممارسة مراكز الجودة لأدوارها، وفي مستوى تفعيل نظم الجودة الداخلية. ويشير هذا الاستنتاج إلى أن البيئة التنافسية والمرونة الإدارية في القطاع الأهلي قد تشكل عاملاً محفزاً لتطبيق الجودة بفاعلية أكبر.

• يُعد شح الموارد المالية وضعف الصلاحيات الممنوحة لمراكز الجودة من أهم التحديات الهيكلية التي تعيق عملها، بالإضافة إلى وجود تحديات ثقافية وتنظيمية متمثلة في مقاومة التغيير والتركيز على الشكليات، مما يخلق بيئة عمل مركبة تحد من قدرة المراكز على إحداث الأثر المأمول.

• إن الأدوار التنفيذية لمراكز الجودة، والمتمثلة في التخطيط ووضع السياسات، وبناء قدرات الكوادر الأكاديمية، والإشراف والمتابعة، هي المحركات الرئيسة والأكثر تأثيراً في دفع عجلة تفعيل نظم الجودة الداخلية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. ينبغي على وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الأكاديمي مراجعة اللوائح المنظمة لعمل مراكز التطوير وضمان الجودة، بما يضمن منحها صلاحيات

مقترحات البحث:

- امتداداً للبحث الحالي، واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال، يقترح الباحثان إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
1. أثر تطبيق نظم ضمان الجودة الداخلية على المخرجات التعليمية في الجامعات اليمنية (دراسة تحليلية لمعدلات التوظيف ورضا أصحاب العمل).
 2. بناء نموذج مقترح لتمكين مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية في ضوء متطلبات الاعتماد الدولي.
 - دور القيادة التحولية في تعزيز ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. بسكرة، خير الدين، والبليدة، عمراوي. (2017). دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي: الإشارة إلى التجربة الأمريكية والبريطانية. *مجلة البحث العلمي العربية*, 5(2)، 55-73.
2. البناء، خالد علي. (2021). مدى تمكين مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية من ممارسة مهامها من وجهة نظر قيادتها. *مجلة جامعة عمران*, 1(1)، 91-112.
3. تومي، سامية. (2021). مقترح تدخل التحسين لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

https://search.shamaa.org/PDF/Articles/AEArear/ArrearNo2Y2017/arear_2017-n2_055-073.pdf

<https://auy.edu.ye/index.php/jaust/article/view/10>

- الجزائرية من التقييم الذاتي إلى الفعالية. *مجلة الروائر*, 5(2)، 325-342.
4. حامي، حسان. (2022). تقييم نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي قراءة في النتائج والمشكلات. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*, 1(1)، 127-138.
 5. خريش، عبد القادر، وابن قبي، آمنة. (2015). متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بمؤشر (L.M.D). *مجلة دراسات اجتماعية*, 17(1)، 77-86.
 6. دليل رؤساء الأقسام لضمان جودة البرامج الأكاديمية. (2019). إصدار مجلس مركز ضمان الجودة، جامعة البعث، سوريا.
 7. دليل قياس معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي الأردنية. (2021). إصدار هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها. عمان، الأردن.
 8. دليل نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية. (2022). إصدار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي. صنعاء، اليمن.
 9. رقاد، صليحه،، والعكيكزة، ياسين. (2018). مبررات توجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها. *مجلة الباحث الاقتصادي*, 5(5)، 364-393.
 10. الشيخ، عبد الغني. (2024). تصميم نظام ضمان الجودة في جامعة الجزيرة في ضوء تجارب الجامعات العربية. *مجلة جامعة تعز*, 13(1)، 29-52.

16. مرجين، حسين سالم. (2017). برامج الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية "التحديات والآفاق 2017م" "جامعة سرت" نموذجاً. ورقة مؤتمر. تم استرجاعها من

17. المركز الوطني للمعلومات اليمني. (2025، يونيو). بيانات إحصائية حول مؤسسات التعليم العالي اليمنية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
18. وهيبة، شارف.، وسابح، حمزة. (2020). واقع نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالمغرب العربي ومتطلبات تطويره: الجزائر - المغرب - تونس أنموذجاً. مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، 3(2)، 58-78.

Reverences

1. Aithal, P. S. (2015). Internal Quality Assurance Cell and Its Contribution to Quality Improvement in Higher Education Institutions: A Case of SIMS. *GE-International Journal of Management Research*, 3(5), 70-83. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.266808>
2. Albaqami, S. (2015). Implementing Quality Assurance in Saudi Arabia: A Comparison between the MESO and the MICRO Levels at PSU. *Higher Education Studies*, 5(3), 66-81. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v5n3p66>

11. طواهرية، منى. (2018). إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية في مؤسسات جامعية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8(24)، 161-171.
12. عبد الله، محمد. (2019). تطوير نظام الجودة في التعليم العالي في ضوء أهم الخبرات الأجنبية، تصور مقترح. دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، 83(2)، 114-129.
13. العتل، أماني عيد. (2017). تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 175(1)، 481-520.
14. فيروز، نعمان أحمد. (2016). متطلبات تفعيل مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات اليمنية كما يراها خبراء الجودة أنفسهم. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة دمار، 7(13)، 369-407.
15. المايكي، حمود محسن. (2016). مدى توفر نظام ضمان الجودة بجامعة دمار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة دمار، 7(13)، 1-20.

- 2021) (pp. 121–128). Australasian Association for Engineering Education.
<https://doi.org/10.52202/066488-0121>
7. Daromes, F. E. (2018). Strengthening beliefs systems on the development and implementation internal quality assurance systems on higher education. In C. Coleman (Ed.), *Quality Assurance* (Chapter 3). Nova Science Publishers, Inc.
 8. Ganesan, S., & Ponnambalam, M. (2020). Higher Education Internal Academic Quality Audit Information System. *International Journal of Research –Granthaalayah*, 8(11), 277–286.
<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i11.2020.2380>
 9. Hoque, M. J. (2025). Evaluating the impact of the academic and administrative development centre (AADC) on higher education administration: A study under AIU. *International Journal of Shodh Setu (IJOSS)*, 1(1), 1–10.
 10. Ilyasov, A., Imanova, S., Mushtagov, A., & Sadigova, Z. (2023). Modernization of quality assurance system in higher education of Azerbaijan. *Quality in Higher Education*, 29(1), 77–90.
<https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2100606>
 11. Kadhila, N., & Iipumbu, N. (2019). Strengthening internal quality assurance as a lever for enhancing student learning experiences and
 3. AL-Rawi, M., Auckaili, A., & Lazonby, A. (2021, December 5–8). The Role of Academic Development (Research and Teaching) in Enabling Quality Teaching. In *Proceedings of Research in Engineering Education Symposium & Australasian Association for Engineering Education Conference*, Perth, WA, Australia (pp. 1105–1112).
<https://doi.org/10.52202/066488-0121>
 4. Al-wesabi, Muneer. (2017). The Effect of Health Human Resources Development on the Efficacy of Applying Accreditation Standards in Yemeni Hospitals: A Field Study.
<https://doi.org/10.13140/R.G.2.2.28658.67527>
 5. Al-Wesabi, M. (2020). The reality of the Yemeni health sector and the role of September 21 University for Medical and Applied Sciences in reforming it and building the modern Yemeni state (M. Dael, Trans.). Institutional Repository for Scientific Scholarship at 21 September University for Medical and Applied Sciences, 1(1), 106–133.
<https://doi.org/10.65693/irss.2020.v1i1.47>
 6. Auckaili, A. (2022). The Role of Academic Development (Research and Teaching) in Enabling Quality Teaching. In *9th Research in Engineering Education Symposium (REES 2021) and 32nd Australasian Association for Engineering Education Conference (REES AAEE*

[04/higher-education-institutions-use-internal-quality-assurance-quality-improvement/?utm_source=chatgpt.com](#)

16. Mistry, P. G. (2022). Role of IQAC in enhancing quality in higher education institutions. *RISING – A Journal of Researchers*, 6(2), 1–5.
- Nan, Y. (2025). Design and Analysis of the System Framework for the High-Quality Development of Internal Auditing in Higher Education Institutions. *Accounting, Auditing and Finance*, 6(1).
<https://doi.org/10.23977/accaf.2025.060102>
12. Kalimullina, A. M., Khodyreva, E. A., & Koinova-Zoellner, J. (2016). Development of Internal System of Education Quality Assessment at a University. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(13), 6002–6013.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1115530.pdf>
13. Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, 101360.
<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360>
14. Martin, M. (2018). Internal quality assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability. *UNESCO International Institute for Educational Planning*.
<https://www.iiep.unesco.org/en/publication/internal-quality-assurance-enhancing-higher-education-quality-and-graduate-employability>
15. Martin, M., & Emeran, C. (2017, August 4). How do higher education institutions use internal quality assurance for quality improvement? [Blog post]. *Europe of Knowledge*.
<https://era.ideasoneurope.eu/2017/08/>
- academic success: lessons from Namibia. *Quality in Higher Education*, 25(3), 322–334.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2019.1597424>