معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية

د. عبد العزيز عبد الهادي العامري
أستاذ الإدارة التربوية المساعد ـ جامعة حجة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار جامعة صنعاء كميدان تطبيقي للدراسة؛ كونها الجامعة الأم والأقدم في النشأة من بين الجامعات اليمنية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم إعداد استبانة مكونة من (61) فقرة، موزعة على(6) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة، وهي معوقات تتعلق بالجوانب (القيادية، والإدارية والتنظيمية، والبرامج والمقررات الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والبنية التحتية)، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية والإدارة والجودة؛ للتأكد من صدق الأداة، كما تم التحقق أيضاً من ثبات الاستبانة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية الوسطى في كليات جامعة صنعاء- الواقعة في أمانة العاصمة صنعاء- والذين يحملون مسمى وظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، والبالغ عددهم (131) فرداً، للعام الدراسي 2012-2013 ، وقد استجاب منهم (107) فرداً، أي ما نسبته (81.7%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء في مجالات أداة الدراسة بلغ (4.35)،وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً.

2- أظهرت النتائج أن مجال المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، يليه مجال المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (4.57) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، ثم مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، فمجال المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، وفي المرتبة قبل الأخيرة حل مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال المعوقات المتعلقة بالبرامج والمقررات الدراسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء ، تعزى إلى متغيرات الدراسة(نوع الكلية،المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مصدر آخر درجة علمية، سنوات الخدمة في الجامعة).

Obstacles standing in the way of implementing the total quality management *in Sana'a University -Yemen*

Synopsis

This study aims at diagnosing the obstacles standing in the way of implementing the total quality management in Sana'a University in the Republic of Yemen. Sana'a University was chosen for this study due to the fact that it is the leading and the oldest Yemeni university. To achieve the goals of this study the researcher followed the descriptive analytical approach. After going through theoretical literature and previous studies, the researcher prepared a questionnaire of 61 questions in 6 fields related to the topic of the study. These are: obstacles related to leadership, administration and organization, programs, study subjects, scientific research, social service and infrastructure.

The questionnaire was reviewed by referees who are specialized in education , administration and quality and was validated. The study community consists of all medial academic leadership in Sana'a University, situated in Sana'a city, who work as Deans, Vice Deans and Heads of Departments. The total number is 131 individuals, in the academic year 2012-2013. A total of 107 responded to the study with a percentage of 81.7% of the study community. The study reached a number of results, here are the most important ones:

1- The results of the study show that the overall average responses of the study sample show that the obstacles standing in the way of implementing the comprehensive quality management in Sana'a University in the field of the study tool is (4.35),with a very high disability.

2- The study shows that the obstacles related to scientific research ranked first with an average calculation of (4.64) with a very high disability. Followed by the field of obstacles related to social service with an average calculation of (4.57) with a very high disability. Followed by the field of obstacles related to administrative and organizational issues with an average calculation of (4.37) with a very high disability. Followed by the field of obstacles related to infrastructure with an average calculation of (4.37) with a very high disability. The penultimate rank is occupied by obstacles related to leadership issues with an average calculation of (3.96) with a high disability. The ultimate rank is occupied by obstacles related to programs and study subjects with an average calculation of (3.74) with a high disability.

3- There is no presence of differences with statistical implications at the implication level ($\alpha \leq 0.05$) Between the average estimations of the individuals of the study sample of the obstacles standing in the way of implementing the total quality management in Sana'a University. This is due to the study variables (what kind of colledge, what kind of job, academic ranking, the source of the last academic qualification and the number of years serving in the university.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

حظيّ موضوع إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الواسع في العقود الأخيرة في ظل التطورات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية، وبروز ظاهرة العالمية،والتجارة الحرة،ونظم المعلومات، والاتصالات، والإنترنت، وقد أطلق المفكرون على القرن الحادي والعشرين أسم"قرن الجودة" لما اقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية أو الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة سواءً الإنتاجية أم الخدمية.

وظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتيجة للعولمة، والتنافس العالمي بين الجامعات، والنمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة،والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الشامل،والذي يعبر عن جودة أداء الأعمال بطريقة صحيحة لتحقيق رضا العميل(الطالب وسوق العمل).(الدبر، وخميس،2012: 955).

وتعاني الجامعات تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها، وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وإن كثيراً من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع، وأصبح سوق العمل المحلي مشبَّعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية. ونتيجة لذلك فقد سعت كثير من الحكومات العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها وذلك بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة لتضمن من خلالها توطيد ثقتها ببرامجها التعليمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل(العبيدي،2:2009).

وفي الجهورية اليمنية وبالرغم من كل الظروف التي مرت وتمر بها الدولة والتحديات المتتالية التي تواجهها، فقد استشعرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهمية جودة التعليم مبكراً، حيث تم عقد المؤتمر الأول حول ضمان جودة التعليم العالي في العاصمة صنعاء في مارس 1997،وفي عام 1998وبالتعاون مع البنك الدولي تم إعداد شروط مرجعية لوضع نظام الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي في اليمن. وعملت الوزارة على تأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، حيث صدر القرار الجمهوري عام 2009 بتأسيس المجلس وتحديد أهدافه ومهامه، ثم تبعه قرار رئيس مجلس الوزراء في مارس من عام 2010 بتسمية أعضاء المجلس، وفي صيف العام نفسه، استكملت الوزارة إعداد نظام ولوائح ومسودة معايير ودليل الاعتماد الأكاديمي. وتوج ذلك في يونيو 2012 بإصدار القرار الجمهوري رقم(66) بتسمية رئيس المجلس. وبموجب قرار تأسيسه، يلتزم مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالعمل على تحقيق الوجهين الرئيسيين للغرض من إنشائه، وهما :المساعدة في تحسين جودة التعليم العالي، وتوفير آلية للمساءلة(مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي،2012: 5،6).

وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي،لا بد من تحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها،يقول(Taylor and Bogdan)

"لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية" (الرفاعي، وأخرون83:2013).

لذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على معرفة وتصنيف تلك المعوقات، وقد تم اختيار جامعة صنعاء للدراسة الميدانية لقياس مدى توافر مجموعة المعوقات، و في ضوء هذه النتائج يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في التغلب على معوقات الجودة الشاملة التي تواجهها.

مشكلة الدراسة:

إن المتتبع لمسيرة التعليم العالي في اليمن يجد أن هناك توسعاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي خلال العقدين الأخيرين، فقد أرتفع عدد الجامعات الحكومية من جامعتين فقط هما صنعاء وعدن في عام1990إلى(15) جامعة عام 2010 منها خمس جامعات تحت التأسيس، كما شهدت الجامعات الحكومية بشكل عام زيادة في إجمالي عدد الطلبة، حيث وصل عددهم في العام الدراسي2010/2009 (204,415)طالباً وطالبة، وتستحوذ جامعة صنعاء تقريباً على ثلث الطلبة الملتحقين بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم (71,309) طالباً وطالبة(المجلس الأعلى لتخطيط التعليم ،2010 :56- 65).

لكن يلاحظ أن الزيادة المضطردة في عدد الجامعات وفي أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي لم يصاحبها زيادة مشابهة في النمو النوعي، مما يعني عدم وجود نوع من التوازن بين الكم والكيف، حيث أكدت عدد من البحوث والدراسات والتقارير الحكومية أن الجامعات الحكومية - ومنها جامعة صنعاء - تواجه تحديات كثيرة من أبرزها: ضعف القدرات والكفاءات المهنية المتخصصة، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية ، وضعف القدرة المؤسسية على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، والإشراف الفعال، ومحدودية الطاقة الاستيعابية مع زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وأيضاً عدم التوازن بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وقِدم المناهج وطرق التدريس، وضعف أداء بعض أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاية ومناسبة المباني والمنشآت الجامعية، والمكتبات، والمختبرات، وندرة الخدمات الطلابية، إضافة إلى غياب الاستقلالية، والانغلاق عن المجتمع المحيط، ومحدودية أنشطة البحث العلمي، ومحدودية الموارد المالية والاعتماد الكبير على التمويل الحكومي(مطهر،2005:6-10، مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي،10:2012).

كما أكدت توصيات المؤتمر الثالث للتعليم العالي في اليمن المنعقد في صنعاء عام2009،وتوصيات المؤتمر الرابع الذي أقيم في جامعة الحديدة عام 2010، على ضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات العلمية والأكاديمية في اليمن؛ لأنها تُشكِل آلية منهجية في التعامل مع التحديات التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي اليمني ، وجامعة صنعاء شأنها شأن بعض الجامعات اليمنية بدأت محاولات تطبيق الجودة الشاملة في

بعض الكليات والأقسام العلمية التابعة لها؛ بغرض تنمية قدراتها على تجويد مخرجاتها وتطويرها من حيث الكم والنوع، ووفق المعايير المعتمدة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وحجز مقعد متقدم لها بين الجامعات العربية والعالمية، وهو حق مشروع لها لا سيما وهي الجامعة الأم، ومنار الفكر والإبداع، وصاحبة العمق التاريخي في التأسيس.

لكنّ الطريق إلى تطبيق الجودة الشاملة ليس معبداً، فهو يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات، لذا تحاول الدراسة الحالية معرفة حقيقة وماهية هذه المشكلات والمعوقات التي تعيق تطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة صنعاء ، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الاقسام العلمية، وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

- **ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية؟**

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء باختلاف(نوع الكلية، المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مصدر آخر درجة علمية، سنوات الخدمة في الجامعة)؟

وللإجابة على السؤال الثاني، فقد صيغت الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية (إنسانية، علمية).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ،أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير مصدر آخر درجة علمية (جامعة يمنية، جامعة عربية، جامعة أجنبية).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات،5-8 سنوات،9-12 سنة, أكثر من 12 سنة).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

* التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعاييرها، وفوائدها،ومتطلباتها، ومبررات تطبيقها في التعليم الجامعي.

* الكشف عن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

* تصنيف هذه المعوقات إلى ستة مجالات وهي: القيادية، والإدارية والتنظيمية، والبرامج والمقررات الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والبنية التحتية.
* التعرف على أثر كل من(نوع الكلية، المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مصدر آخر درجة علمية،سنوات الخدمة) في تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء.
* في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها، يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار والقيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة صنعاء الاسترشاد بها لتجاوز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من النواحي الآتية:
- إنها محاولة منهجية لدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشخيص جوانب الضعف والقصور في التعليم العالي اليمني ، وتقديم مقترحات لتذليل هذه المعوقات؛ ولتتمكن جامعة صنعاء من تحسين وتطوير أدائها في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة، وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية.
- إنها تتزامن مع سعي بعض الجامعات اليمنية ومنها جامعة صنعاء بالتوجه نحو البدء بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ باعتبارها أحدث مدخل للتطوير والإصلاح التربوي، وإحدى إفرازات الفكر الإداري المعاصر، القادرة على تحقيق المعايير المحلية، والإقليمية، والعالمية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- إن الدراسة الحالية تتناول الجامعات التي تعد ركناً أساسياً، ومحوراً مهماً من محاور الإنتاج المعرفي والعلمي للمخرجات التعليمية التي تخدم المجتمع، وترفده بكوادر، وطاقات، وإمكانيات تساعده على التقدم، والرقي،وتحقيق التنمية الشاملة.
- كما تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات الميدانية حول جودة التعليم العالي في اليمن، فضلاً على أنها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى، وبالتالي فإن هذا البحث يعد إضافة أكاديمية، ومحاولة لسد النقص في هذا المجال،وإثراء للمكتبة اليمنية والعربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تناولت هذه الدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء ،وهي معوقات تتعلق بالجوانب (القيادية، والإدارية والتنظيمية، والبرامج والمقررات الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والبنية التحتية)،وتمثل هذه المعوقات بعض معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المعتمدة من قبل اتحاد الجامعات العربية.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على كليات جامعة صنعاء الواقعة في أمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار جامعة صنعاء لأنها الجامعة الحكومية الأولى في اليمن والتي أنشأت في عام 1970م ، وهي تمثل أكبر صرح علمي في الجمهورية اليمنية، وتضم أكبر عدد من الطلبة وأكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، وتقوم بإمداد البلاد بالكوادر البشرية المؤهلة، وبالقيادات الإدارية في مختلف المؤسسات والوزارات الحكومية.

- **حدود بشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام في الكليات الإنسانية والعلمية بجامعة صنعاء، لأن هؤلاء مارسوا العمل الإداري والأكاديمي، وبالتالي فهم اكثر شعوراً بالمشكلات والمعوقات في كلياتهم وفي الجامعة بشكل عام، ويمتلكون المعلومات الكافية للإجابة عن أسئلة الاستبانة.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة على العينة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2012- 2013م.

مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** تعرف بأنها وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويُمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (درويش،7:2005).
- ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة العوامل التي تعوق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء ، وتتمثل تلك العوامل والعوائق في: معوقات تتعلق بالجوانب القيادية، والجوانب الإدارية والتنظيمية، والبرامج والمقررات الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والبنية التحتية.
- **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** هي فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية ، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية؛ بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة، والطلبة، وأولياء الأمور، وسوق العمل(علوان،142:2007).
- **جامعة صنعاء:** هي أحدى الجامعات الحكومية اليمنية، وموقعها الرئيس في العاصمة اليمنية صنعاء، تأسست عام 1970، وهي مؤسسة علمية ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من(18)كلية نظرية وتطبيقية، وأكثر من (124) تخصصاً وشعبة علمية، كما تحتوي الجامعة على حوالي (13) مركز بحثي وإستشاري وخدمي، ويبلغ عدد طلابها تقريباً (70,000) طالباً وطالبة، وعدد هيئتها التدريسية أكثر من (2000) عضو هيئة تدريس، كما يعمل فيها أكثر من (1700) فني وموظف، وتقدم الجامعة برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو في مستوى البكالوريوس، ومنها ما هو في مستوى الدراسات العليا (الدبلوم العالي ،والماجستير، والدكتوراه) (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 148:2010،153،238،250).

الإطار النظري للدراسة:

سوف تتناول الدراسة الحالية الجانب النظري من خلال المصادر، والأدبيات،والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وما تطرق إليه الباحثون والمختصون في هذا المجال وعلى النحو الآتي:

مفهوم الجودة:

ـ عرفها خبير الجودة المعروف (Juran) بأنها " درجة الملاءمة للاستخدام (juran,1085

- ويرى (Fred Smith) أن الجودة هي: أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء" (محمود،والشيخ،20:2010).

- وتعرف الجودة بأنها: " تلبية وإشباع توقعات المستفيد أو الزبون وتقديم ما يفوق هذه التوقعات"(Evans,1997:44).

- أما المعهد الأمريكي للمعايير فيعرف الجودة بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة. (طعيمة، وآخرون،9:2010).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- يعرفها (John&Richard) بأنها عملية تستهدف تنمية الأفراد والمؤسسات؛ بهدف زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة: العملاء والموردين والعاملين وغيرهم (John&Richard ,1994:12).

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعيار البريطاني (BS5750) بأنها: فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسات بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها (إبراهيم،109:2009).

- ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل.

الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداءً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقويم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له(الدبر، وخميس،959:2012).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- إدارة الجودة الشاملة هي: أسلوب متكامل في جميع فروع المنظمة التعليمية؛ ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم (الخوالدة، 17:2009).

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها" :استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب، والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة) "(بدح،2007 :54).

- وتعرف أيضاً بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسة التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسات الإدارية؛ بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتطوير المخرجات على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل(علوان،2007 :142).

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:(النجار،72:2002)

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لمتخرجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لمتخرجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين صفوف المتخرجين من الجامعات الوطنية.
- زيادة المعروض من المتخرجين الجامعيين عن الطلب عليهم، وخاصة المتخرجين من الكليات النظرية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- القناعة الكاملة، والتفهم الكامل، والالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة.
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم الجودة، وثقافتها لدى العاملين بالجامعة.
- وجود قاعدة بيانات متكاملة، يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات (الزيادات،191:2007).
- توافر الكفاءات المؤهلة والمدربة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل.
- تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة (مصطفى،334:2005).

ويضيف أيضاً الجلبي (2005) بعض المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي:

- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة،من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل (الجلبي،305:2005).

مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يشير طرابلسية (2003) إلى عدة مزايا تُحقَّق لمؤسسات التعليم العالي، وهي بمثابة مردودات وفوائد في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وهي:

- ارتفاع منحنى رضا المستفيدين الداخليين (مدرسين، عاملين) وتطوير كفاءتهم وأدائهم.
- زيادة رضا المستفيدين الخارجيين (رضا الطلاب عن مستوى الجودة المقدمة لهم، ورضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم).
- توفير ميزة تنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- رفع مستوى جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم.
- تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين المستمر والجاد في جميع النواحي والأنشطة.
- زيادة حصة الجامعات من سوق العمل الداخلي والخارجي.
- تضييق الفجوة بين كفاءة خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل من جميع التخصصات مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة.

ويضيف عليمات (2004:128) مزايا وفوائد أخرى وهي:

- يضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميَّز في الوقت نفسه.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ربط أقسام المؤسسة وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- رفع مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين وزيادته عن طريق التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حدٍ كبير في المؤسسة التعليمية الجامعية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسات الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- صعوبة تقبل ثقافة التغيير من قبل بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- التكاليف العالية نسبياً التي يتوجب على المؤسسة التعليمية دفعها مقابل تدريب العاملين، والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية.
- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات، وجودة التعليم الجامعي.
- انعدام المواءمة والموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية (الخطيب، أحمد، والخطيب رداح،2006،152-156).

- ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية (الحكومية والأهلية).
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- عدم ملائمة محكات مراقبة الجودة وضبطها مع واقع مؤسسة التعليم العالي.
- قلة توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة (السامرائي،352:2007).
- عدم وجود نظام دقيق للبيانات والمعلومات.
- عدم الاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين(الطلبة وسوق العمل).
- الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من المورد البشري (أبونبعة،160:2004).
- الانشغال بالصراعات من أجل تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة الجامعة.
- عدم الاستفادة من الكوادر والكفاءات والخبرات الاستشارية في كافة المجالات وتوظيفها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- عدم الدقة في اختيار القيادات العلمية والإدارية.
- قصور في نظام الحوافز والمكافآت.
- غياب آليات العمل الجماعي. (ابراهيم،294:2009- 300)

ومن المعوقات التي تناولها عشيبة (553:2000) ما يأتي:

- تقادم الهياكل الإدارية والتنظيمية للجامعات والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الفكاك عنها.
- قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع؛ وذلك بسبب اعتمادها على الخطط قصيرة الأمد.

أما الدبي (11-10:2006) فتؤكد على وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تعيق تحقيق الجودة في التعليم كالآتي:

- الفجوة العلمية والتقنية بين دولنا والدول المتقدمة.
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي.

ويحدد البطش (35:2008) عدداً آخر من المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تطبيق نظم الجودة، كالآتي:

- عدم إيلاء مبادئ الجودة في التعليم الأهمية الكافية من قبل أفراد الهيئتين التدريسية والإدارية، وذلك لقلة إدراك تأثيرها على العملية التعليمية أو لاعتقادهم بأن إدارة الجودة الشاملة ولدت في المؤسسات الإنتاجية ولا يمكن تطبيقها في المؤسسات الخدمية كالتعليم الجامعي.
- التخطيط غير الصحيح للتحول نحو الجودة، إذ غالباً ما تتمَيز بقلة وضوح الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.

- استخدام تقنيات قياس غير موضوعية مبنية على الإحساسات والتي تؤدي إلى استنتاجات وسياسات خاطئة.
- ضعف البنية التحتية للجامعات من منشآت ومعامل ومختبرات ومكتبات وغيرها.

أما حمادي (2010:10-15) فيضيف المعوقات الآتية:

* تدني القدرة الداخلية لتطوير الثقافة التنظيمية للجامعة مع غياب الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الجودة.
* التعجل في الحصول على النتائج وعدم التريث في التحقق من النتائج المتوقعة.
* الخوف من الفشل الناجم عن التغييرات التي ستحصل داخل المنظمة.

المعايير الأكاديمية لجودة التعليم الجامعي:

عند الحديث عن المعايير الأكاديمية يجب علينا أن ننظر بعين الاعتبار إلى أن المعايير الأكاديمية تقررها المؤسسة التعليمية وتكون مستمدة من مراجع محلية أو خارجية، ولا تقل عن الحد الأدنى للمعايير الأكاديمية القياسية والتي تستوفي رسالة المؤسسة أو الجامعة، وهذه المعايير المرجعية عبارة عن حدود مرجعية تستخدم لتقارن بها معايير وجودة الأداء، وهى بمثابة توقعات عامة حول مستويات الانجاز والخصائص العامة المتوقع أن يتصف بها الخريج في تخصص معين.

وسوف يعرض الباحث في هذه الدراسة معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي المعتمدة من قبل اتحاد الجامعات العربية وتلك المحددة من قبل مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان جودة التعليم العالي اليمني.

أولاً: معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المحددة من قبل اتحاد الجامعات العربية:

- المحور الاول:رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة - المحور الثاني: القيادة والتنظيم الإداري - المحور الثالث: الموارد - المحور الرابع: أعضاء هيئة التدريس - المحور الخامس: شؤون الطلبة - المحور السادس: الخدمات الطلابية -المحور السابع : البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس ومصادر التعلم، والكتاب الجامعي - المحور الثامن: البحث العلمي - المحور التاسع: خدمة المجتمع -المحور العاشر: التقويم -المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية. (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العربية،2008:37-57)

ثانياً: معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي اليمني:

وضع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي اليمني منظومة الشروط والمعايير لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، تتحدد ملامحها في ما سماه المجلس" المدخل النمائي"(Incremental Approach)، وحرص المجلس على أن يكون ذلك المدخل مناسباً للظروف الحالية للتعليم العالي اليمني ومؤسساته؛ للوصول بتلك المؤسسات التعليمية إلى تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويرتكز المدخل النمائي المعد لهذا الغرض، على مبدأ التدرج في رفع سقف متطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، كلما نضجت خبرة مؤسسات التعليم العالي اليمنية.وتم تقسيم إجراءات تطبيق المدخل النمائي على مرحلتين؛ هما :مرحلة ضمان الجودة، ومرحلة الاعتماد

الأكاديمي؛ بحيث تضم كل مرحلة منهما مستويين، وذلك على نحو ما سيتم توضيحه في الآتي:

أولا: مرحلة ضمان الجودة- : وتضم هذه المرحلة مستويين هما:

1-**مستوى بداية** Beginning ، ويتمثل في أن تحقق المؤسسة التعليمية متطلبات قانون إنشاء الجامعات ولائحته التنفيذية.

2-**مستوى أساس** Foundation ، ويتمثل في أن تمتلك المؤسسة التعليمية نظام جودة داخلياً فعالاً.

ثانياً: مرحلة الاعتماد الأكاديمي- : وتضم هذه المرحلة أيضاً مستويين هما:

1-**مستوى إنجاز** Accomplished، ويتمثل في أن تحقق المؤسسة التعليمية المعنية المستويات الإقليمية للاعتماد العام Institutional Accreditation ، بحيث تطبق المؤسسة المعايير العامة للاعتماد العام التي يقرها المجلس.

2-**مستوى تميز** Distinguished، ويتمثل في أن يحقق البرنامج الأكاديمي المستويات العالمية للاعتماد الخاصProfessional Program Accreditation /. (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي(2013): 2-3).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي أجريت وبقدر تعلقها بموضوع الدراسة الحالية، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر فبدأ بالأحدث.

- دراسة الناصر (2013) هدفت إلى تعرف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء وحدات ضمان الجودة وتقويم الأداء، وبلغ مجموع عينة الدراسة (23) مديراً ومديرة وهم بذلك يشكلون ما نسبته (82 %) إلى مجتمع الدراسة، استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتألفت الأداة من (31) فقرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيق عمل وحدات ضمان الجودة والأداء الجامعي كانت بدرجة كبيرة وأعلى من الوسط، ومن أبرز تلك المعوقات: ضعف التدريب والتأهيل للعاملين في الجامعة على ثقافة الجودة، قلة الكوادر المدربة والمؤهلة بإدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة، عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في كليات ومعاهد الجامعة عن هذا المفهوم.

دراسة بدرخان، والشوا(2013) وهدفت إلى التعرف على المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات هي المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجامعة أو الكلية.

- وأجرى الجبوري، وعدنان(2013) دراسة هدفت إلى استكشاف المعوقات التي تواجهها كليات جامعة الموصل بالعراق والمتعلقة بضمان الجودة، وتحليلها واقتراح سبل تجاوزها، وبينت نتائج الدراسة أن بعض الكليات تواجه رزمة من المعوقات سواءً الإدارية أو التنظيمية أو المالية، وعلى المستوى الكلي تأثرت جامعة الموصل بنسب متباينة بالمعوقات، فهي على نحو متوسط بالنسبة للمعوقات الإدارية ومستوى مرتفع بالنسبة للمعوقات التنظيمية وكذا الحال بالنسبة للمعوقات المالية.

- دراسة الرفاعي، وأخرون(2013) هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث تم تصميم استبانة، وتوزيعها على (72) عضو من أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة في كل من جامعة البلقاء التطبيقية وفي كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والمصرفية.وأظهرت النتائج أن أبرز المعوقات هي: ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء، وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة.

- وهدفت دراسة العضاضي (2012) إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد بالسعودية ، و قد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (38) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (204) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات هي:ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وأشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقاً للتخصص ،ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس.

- دراسة الدهشان (2009) والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في كلية التربية بجامعة المنوفية، وخلصت الدراسة إلى وجود جملة من المعوقات تتمثل في: البيروقراطية والمركزية الإدارية، وضعف قنوات الاتصال بين الكلية والمجتمع المحلي، وقِدم محتوى المقررات الدراسية وعدم مواكبتها لمعطيات التطور العلمي والتكنولوجي، وعدم كفاية الأجهزة والمعامل والوسائل والتقنيات التعليمية.

- وتوصلت دراسة لو ويانج (Lue&Yang,2009) إلى أن معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الصينية درجتها ضعيفة جداً بالنسبة للبحث العلمي، كما أن درجة أهمية تطبيقها المبادئ كانت عالية جداً.

- دراسة مدوخ (2008) تقصت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وكشفت النتائج أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو مجال البحث العلمي، يليه مجال الخدمة المجتمعية، بينما كانت حدة المعوقات متوسطة في المجالات المتعلقة بالمنشأة الجامعية، والهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية.كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

- وتوصلت الحكاري(2007) إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة بالسعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول معوقات التطبيق يعزى إلى اختلاف الكلية،والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة المؤهل.

- وقام كل من (Ahmed and Hamdoon,2007) بدراسة التحديات والعقبات التى تواجه مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت الدراسة على جامعة الشارقة، وقد بينت نتائج الدراسة أن كل العقبات التي وردت في

الاستبانة تعتبر عقبات حقيقية تواجه منسوبي الجامعة، وأن تلك العقبات تحول دون التنفيذ الناجح لنظام الجودة في الجامعة، كما أكدت الدراسة على وجود شبه إجماع في الآراء بين منسوبي الجامعة على أهمية التكيف مع نظام الجودة.

- وبينت دراسة آل داوود(2007) أن من أهم المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ما يأتي: عدم التزام الإدارة العليا، وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومقاومة التغيير من بعض المديرين وبعض العاملين.

- وأشار العبيدي (2006) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من خلل يعيق قدرتها على تحقيق التنمية العلمية بالصورة المرضية، والتي تجعل خريجيها في المستوى الذي يؤهلهم لحمل شهاداتها بثقة واقتدار، إضافة إلى انقطاع الصلة التي تربطها بقطاعات النشاطات الاقتصادية ومع سوق العمل، الأمر الذي يعد غاية في الخطورة لما يترتب على ذلك من أزمات وكوارث اجتماعية واقتصادية وسياسية أقلها شأناً تراكم البطالة بين المتخرجين، حيث ترتفع أعداد خريجيها وخاصة من التخصصات الإنسانية والاجتماعية، لعدم ملائمتها لاحتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية.

ولخص الترتوري، وجويحات(2006) الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالنقاط الآتية:

- § عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- § التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- § عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- § توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- § اعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسات.

- دراسة الخلاف(2006) وهدفت إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين تقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية.

- وخلصت دراسة القرعان(2004) أن من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة عدم توافر الكوادر الإدارية المؤهلة والمدربة في تحسين الجودة.

- هدفت دراسة جريس(2004) إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تعوق إمكانية تطبيق الجودة في جامعة بيرزيت بفلسطين ، وقد أظهرت النتائج أن الجامعة لا تراعي حاجة السوق المحلي من التخصصات التي تطرح ، وعدم وجود دعم لعملية البحث العلمي بالشكل الكافي، وعدم اعتماد الجامعة نظاماً مالياً وإدارياً ناجعاً.

- وتوصلت دراسة عشيبة(2002) إلى أن هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، ومنها معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعات، ومفاهيم الجودة وأسسها من مثل:مفهوم العميل، والمراقبة، ومعايير الحكم.

-وأجرى كولسنسكي (Kolcinski,2000) دراسة لتحديد معايير وعوامل النجاح والإخفاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات مختارة في التعليم العالي وعددها (184) مؤسسة تعليمية طبقت هذا المفهوم ومستمرة فيه وما بين عامي 1991 - 1996 ، وبينت النتائج أن نسبة (57 %) من هذه الكليات والمؤسسات التعليمية واجهت معوقات كثيرة أثناء تطبيق أسس الجودة الشاملة، ومن أهم هذه المعوقات هو ضعف الدعم المادي والالتزام الإداري من قبل القيادات العليا والذي يعد معوقاً كبيراً.

- وتوصلت دراسة جاري (Garey,1999) إلى أن ضعف الحوافز، وتخفيض الميزانية ،وعدم توافر الدعم والمتطلبات من البيئة الخارجية للجامعة وغيرها تعد من أهم العوامل التي لا تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية.

- وأشارت دراسة أبو نبعة ومسعد(1999) إلى أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الأهلية الأردنية عدم توافر القناعة التامة بالتطبيق من قبل إدارة الجامعة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث يمكن تصنيف مجموعة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى ستة أقسام وهي: معوقات تتعلق بالجوانب القيادية، وبالجوانب الإدارية والتنظيمية ،وبالبرامج والمقررات الدراسية، وبالبحث العلمي، وبخدمة المجتمع،وبالمنشآت والبنية التحتية. إلا أن أياً من الدراسات السابقة لم تقم بدراسة ميدانية تشمل جميع هذه المعوقات وهذا ما قامت به هذه الدراسة.
- معظم الدراسات السابقة تم تطبيقها على كليات وجامعات عربية في الأردن ، والسعودية، ومصر، والعراق ، وفلسطين ، والإمارات ، بينما الدراسة الحالية - وحسب علم الباحث- تعد الدراسة الأولى التي تتناول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة يمنية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة البحث حيث أن أغلب تلك الدراسات اعتمدت على أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات كعينة للدراسة، بينما كانت عينة الدراسة الحالية هي عمداء الكليات، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام وهم بجانب عملهم الأكاديمي يقومون بمهام إدارية مما اكسبهم قدرة على تشخيص الواقع ومعرفة جوانب القوة والقصور أكثر من غيرهم.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث، وفي بناء فقرات الاستبانة، والتعرف على الاساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، والمراجع الأصلية في مجال الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، التي تصنف من الدراسات التحليلية الوصفية، والتي تجري وفقاً لمنهج البحث الميداني.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية في ثلاث عشرة كلية إنسانية وعلمية بجامعة صنعاء، وقد بلغ عددهم بحسب إحصائيات إدارة الشؤون الأكاديمية بالجامعة (131) للعام الدراسي 2012-2013. وقد قام الباحث بتوزيع استبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرد منها (109) استبانة ، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد استبانتين لعدم استيفائهما البيانات المطلوبة، وبهذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (107) استبانة أي ما نسبته (81.7) من مجتمع الدراسة ،وهي نسبة عالية. والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1) خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	ك	%
نوع الكلية	إنسانية	56	52.3
	علمية	51	47.7
المسمى الوظيفي	عميد	12	11.2
	نائب عميد	23	21.5
	رئيس قسم	71	66.4
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	16	15.0
	أستاذ مشارك	40	37.4
	أستاذ مساعد	51	47.7
مصدر آخر درجة علمية	جامعة يمنية	10	9.3
	جامعة عربية	53	49.5
	جامعة أجنبية	44	41.1
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	4	3.7
	5-8 سنوات	4	3.7
	9-12 سنة	6	5.6
	أكثر من 12 سنة	93	86.9
مجموع أفراد العينة		107	%100

أداة الدراسة

تصميم الأداة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي أداة صالحة لاستطلاع الآراء حول طبيعة الصعوبات والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الإنسانية والعلمية بجامعة صنعاء. وقد تم بناء الأداة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة عموماً وتلك المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خصوصاً. واشتملت الأداة على (61) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الستة وهي: معوقات تتعلق بالجوانب القيادية، والجوانب الإدارية والتنظيمية، والبرامج والمقررات الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ،والبنية التحتية. وقد أعدت الأداة على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي:

درجة المعوق	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من الخبراء والمحكمين من المتخصصين في العلوم الإدارية والتربوية وممن لهم علاقة بإدارة الجودة الشاملة في كليتي التجارة والاقتصاد والتربية بجامعة صنعاء؛ وذلك لإبداء رأيهم في الأداة من حيث:مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات ودقة صياغتها اللغوية، ومدى صلاحية الفقرة للقياس، والفقرات التي يستحسن أو يجب استبعادها أو تعديلها أو إضافتها، وأي ملاحظات أخرى، وبعد الإطلاع على آراء المحكمين تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وذلك للوصول إلى أفضل صياغة لفقرات الاستبانة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين وتعديلاتهم من حيث الحذف والتعويض والتعديل ذات دلالة صدق كافية لتطبيق الدراسة.

ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة تم قياس أداة هذه الدراسة وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى تناسق استجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.84) وهي قيمة عالية ومناسبة لأغراض الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسبة المئوية ؛ لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ؛ لمعرفة أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين(Independent Groups t-Test)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بفعل متغير نوع الكلية.
- تحليل التباين الأحادي(One-Way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات اجابات عينة الدراسة بفعل متغيرات(المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مصدر آخر درجة علمية، سنوات الخدمة في الجامعة).

متغيرات الدراسة: تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً :المتغيرات المستقلة وتشمل:

أ- نوع الكلية، وله مستويان: (إنسانية، وعلمية).

ب- المسمى الوظيفي، وله ثلاثة مستويات: (عميد ، نائب عميد، رئيس قسم).

ج- الرتبة الأكاديمية، وله ثلاثة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

د- مصدر آخر درجة علمية، وله ثلاثة مستويات:(جامعة يمنية، جامعة عربية، جامعة أجنبية).

هـ - سنوات الخدمة في الجامعة، وله أربعة مستويات: (أقل من 5سنوات،5-8سنوات،9-12سنة, أكثر من 12سنة).

ثانياً :المتغير التابع : ويتمثل في تقدير أفراد العينة لدرجة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وللحكم على تقديرات عينة الدراسة لدرجة الإعاقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية استخدم الباحث المعادلة والمحك الآتي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل– الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

جدول رقم (3) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	درجة الإعاقة
1- 1.80	منخفضة جداً
1.81- 2.60	منخفضة
2.61- 3.40	متوسطة
3.41- 4.20	مرتفعة
4.21- 5.00	مرتفعة جداً

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على ما يأتي:ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الإعاقة، وتم ترتيب مجالات الدراسة وفقرات كل مجال ترتيباً تنازلياً، حسب قيمة المتوسط الحسابي للمجال أو الفقرة، والجداول التالية توضح ذلك:

أ: تحليل مجالات الدراسة ككل:

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
4	1	معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	4.64	0.35	مرتفعة جداً
5	2	معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	4.57	0.47	مرتفعة جداً
2	3	معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية	4.37	0.45	مرتفعة جداً
6	4	معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	4.37	0.57	مرتفعة جداً
1	5	معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	3.96	0.64	مرتفعة
3	6	معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	3.74	0.73	مرتفعة
الدرجة الكلية لجميع المجالات			4.35	0.41	مرتفعة جداً

يتضح من نتائج جدول رقم (4)ما يأتي:
- أن المتوسط الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء في مجالات أداة الدراسة بلغ (4.35)،وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً.
- أن مجال المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، يليه مجال المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (4.57) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، ثم مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، فمجال المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية بمتوسط حسابي

(4.37)وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، وفي المرتبة قبل الاخيرة حل مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال المعوقات المتعلقة بالبرامج والمقررات الدراسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة مدوخ (2008) والتي كشفت أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو مجال البحث العلمي يليه مجال الخدمة المجتمعية، وتتفق كذلك مع دراسة بدرخان، والشوا(2013) والتي أظهرت أن أهم المعوقات هي المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي.

وتختلف مع نتيجة دراسة حكاري(2007) والتي أشارت إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة بالسعودية، ودراسة الخلاف(2006) التي توصلت إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم بفلسطين تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

كما تختلف جزئياً مع نتائج دراسة الجبوري، وعدنان(2013) والتي بينت أن المعوقات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة لو ويانج(Lue&Yang,2009) والتي توصلت إلى أن المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً دراسة مدوخ (2008) والتي أظهرت أن حدة المعوقات كانت متوسطة في مجالي المنشأة الجامعية ،والهيئة الإدارية.

ب: تحليل مجالات الدراسة كل على حده:

1- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
5	1	لا تمتلك القيادات الإدارية العليا رؤية إستراتيجية بعيدة المدى لبناء وترسيخ معاني وثقافة الجودة الشاملة في الجامعة.	4.21	0.92	مرتفعة جداً
2	2	وجود غموض لدى بعض القيادات الأكاديمية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.18	0.76	مرتفعة
1	3	ضعف التزام وتأييد الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها .	4.15	0.90	مرتفعة
3	4	مقاومة بعض أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى (الكليات) للتغيير وتمسكهم بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تقليدية تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	3.73	1.00	مرتفعة
4	5	تخوف الإدارة العليا في الجامعة والإدارة الوسطى (الكليات) من عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحذر من فتح الأبواب أمام برامج الجودة وسياقاتها الإجرائية.	3.52	0.87	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال	3.96	0.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية محصورة بين (3.52-4.21) وبدرجة إعاقة تتراوح بين (مرتفعة- مرتفعة جداً)،

كما يشير الجدول إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.96) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب القيادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "لا تمتلك القيادات الإدارية العليا رؤية إستراتيجية بعيدة المدى لبناء وترسيخ معاني وثقافة الجودة الشاملة في الجامعة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية العليا في جامعة صنعاء لا يسعون بجدية لبناء وترسيخ ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والعاملين، والمستفيدين على نحو يدعم تحويل معتقدات ورسالة هذه المؤسسات التعليمية إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر، فبدون ثقافة الجودة سيكون مصير عمليات الجودة الفشل؛حيث يعتبر نشر ثقافة الجودة متطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "وجود غموض لدى بعض القيادات الأكاديمية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة -وخاصة في المؤسسات التعليمية اليمنية- والذي لا يزال به الكثير من الغموض والجدل، ولأن القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى في مؤسسات التعليم العالي اليمني لم تخضع لبرامج تدريبية متخصصة حول أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها،وأساليبها ،وكيفية تطبيقها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الناصر (2013) التي أشارت إلى عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في كليات ومعاهد جامعة بغداد عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

بينما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "تخوف الإدارة العليا في الجامعة والإدارة الوسطى (الكليات) من عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحذر من فتح الأبواب أمام برامج الجودة وسياقاتها الإجرائية" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وبالرغم من حصول الفقرة (4) على المرتبة الأخيرة إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هناك شعور قوي لدى أفراد العينة من أن تخوف وحذر القيادات العليا والوسطى بالجامعة من تطبيق منظومة الجودة الشاملة والتي تعني الوضوح والشفافية في كل الممارسات والإجراءات الإدارية والمالية تمثل بالفعل معوق كبير.

في حين حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "مقاومة بعض أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى (الكليات) للتغيير وتمسكهم بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تقليدية تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وربما يعزى مقاومة التغيير إلى جملة من الأسباب منها: الخوف من فقدان المنصب الإداري ،والقلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة، والاعتقاد بأن التغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل، إضافة إلى عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة، وعدم الرّغبة في تحمّل المسؤولية والإلتزام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل داوود(2007) التي خلصت إلى أن من أهم المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي مقاومة التغيير من بعض المديرين وبعض العاملين،وتتفق كذلك مع نتائج دراسة أبو نبعة ومسعد (1999) التي بينت أن من أهم المعوقات أن إدارة الجامعة لا تتوافر لديها القناعة التامة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
13	1	ضعف عملية تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة.	4.70	0.52	مرتفعة جداً
8	2	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين	4.52	0.71	مرتفعة جداً
12	3	تدني مستوى استخدام الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة الإنتاجية.	4.48	0.61	مرتفعة جداً
16	4	غلبة الروح الفردية وغياب روح العمل الجماعي التعاوني المشترك .	4.48	0.66	مرتفعة جداً
7	5	لا تقوم الجامعة بالتقويم الدوري لأدائها وانجازاتها لتحسين العمل في الجامعة.	4.48	0.71	مرتفعة جداً
5	6	غلبة الطابع البيروقراطي والبطء الشديد في انجاز ما يقتضيه سير العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة .	4.45	0.71	مرتفعة جداً
6	7	ضعف مستوى المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين في الجامعة في صياغة الخطط والأهداف وصنع القرارات.	4.42	0.61	مرتفعة جداً
11	8	تدني مستوى التزام الإداريين بقانون الجامعة.	4.42	0.90	مرتفعة جداً
4	9	ضعف مستوى الوضوح والشفافية عند توظيف الإداريين والعاملين.	4.36	0.82	مرتفعة جداً
15	10	ضعف الوعي بمفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة.	4.33	0.89	مرتفعة جداً
14	11	عدم وجود خطة إستراتيجية مستقبلية للارتقاء بكفاءة نظام التعليم بالجامعة.	4.30	1.04	مرتفعة جداً
9	12	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في الجامعة .	4.27	0.80	مرتفعة جداً
10	13	قلة توفر الكادر المؤهل المتخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	4.27	0.87	مرتفعة جداً
1	14	ضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة للأقسام العلمية.	4.18	0.88	مرتفعة

2	15	قلة إتباع المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات الإدارية والأكاديمية.	4.12	0.85	مرتفعة
3	16	ضعف الالتزام بتطبيق المعايير الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية الإدارية العليا.	4.03	0.84	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال	4.37	0.45	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول(6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية محصورة بين (4.03-4.70) وبدرجة إعاقة تتراوح بين(مرتفعة-مرتفعة جداً)، كما يشير الجدول إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.37) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب الإدارية والتنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة جداً وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وقد حصلت الفقرة رقم (13) والتي نصها "ضعف عملية تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.70)وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ، ومن الأمور المتفق عليها بين الباحثين والمهتمين بالتعليم العالي في اليمن أن ظواهر التسيب المالي والإداري وسوء الإدارة، وضعف الأداء العام بالجامعات اليمنية يعزى بشكل أساسي إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية بها ، ويرى الباحث أن سبب ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة في الجامعات اليمنية ومنها جامعة صنعاء موضوع الدراسة يرجع إلى الأسباب الآتية:

- ضعف بعض القيادات الإدارية بالجامعات اليمنية واستناد تعيينها إلى قرارات سياسية بعيداً عن الكفاءة والمهنية.
- ضعف البناء المؤسسي للجامعات اليمنية، وتداخل الصلاحيات بين بعض الإدارات في هذه الجامعات.
- عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بالجامعات اليمنية.
- تشتت مسؤوليات الرقابة والمتابعة على الجامعات من الجهات الرقابية العليا (المالية، والخدمة المدنية، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة).
- ضعف عمليات التقييم والمتابعة الدورية والمستمرة من قبل رئاسة الجامعات للوقوف على مدى صلاحية النظام الرقابي وفاعليته في تحقيق أهداف الجامعات.
- ضعف فاعلية نظام المعلومات والاتصال في الجامعات وتدني مستوى تدفق التقارير الدورية أعلى وأسفل الهيكل التنظيمي وعدم إسهامه في زيادة الوعي الرقابي.

كما حصلت الفقرة رقم (8) والتي نصها "ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.52) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى أن جامعة صنعاء لا تتبنى نظاماً للحوافز والمكافآت تثميناً للانجازات المتميزة للعاملين ولتفريق المتميزين والمبتكرين عن سواهم من العاديين. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جاري (Garey,1999) من أن ضعف الحوافز المقدمة للعاملين تعد من أهم العوامل التي لا تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية.

بينما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "ضعف الالتزام بتطبيق المعايير الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية الإدارية العليا على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وبالرغم من حصول الفقرة (3) على المرتبة الأخيرة إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على الأهمية الكبيرة التي يمثلها هذا المعوق، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن اختيار القيادات الأكاديمية الإدارية العليا في جامعة صنعاء يتم وفقاً للانتماء الحزبي أو المناطقي ويخضع للمحاباة، والوساطة، والمحسوبية، والعلاقات الشخصية، والانطباعات الفردية بعيداً عن معايير الكفاءة والنزاهة والأقدمية وتغليب المصلحة العامة.

في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "قلة إتباع المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات الإدارية والأكاديمية" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.12)وبدرجة إعاقة مرتفعة، ويدل ذلك على أن القيادات الإدارية في جامعة صنعاء لا تتبع المنهجية العلمية عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأن قراراتها تتخذ بشكل ارتجالي وعشوائي، الأمر الذي يجعل هذه القرارات بعيدة عن الصواب والرشد.

3- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبرامج والمقررات الدراسية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
4	1	تدني مستوى مواكبة البرامج والمقرات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.	3.97	0.95	مرتفعة
3	2	قلة توافر التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية.	3.91	0.98	مرتفعة
6	3	ضعف إسهام البرامج والمقرات الدراسية في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب.	3.82	0.88	مرتفعة
5	4	ضعف إسهام المقررات الدراسية في تنمية أسلوب التعليم الذاتي لدى المتعلم وزيادة قدرته على البحث والاستقصاء.	3.73	0.87	مرتفعة
1	5	ضعف ارتباط البرامج والمقررات الدراسية بحاجات الطلبة والمجتمع.	3.58	0.79	مرتفعة
2	6	لا تلبي البرامج والمقررات الدراسية متطلبات التنمية وسوق العمل.	3.45	0.90	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال	3.74	0.73	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبرامج والمقرات الدراسية محصورة بين (3.45-3.97) وبدرجة إعاقة مرتفعة، كما يشير الجدول

إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.74) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب المتعلقة بالبرامج والمقرات الدراسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "تدني مستوى مواكبة البرامج والمقرات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.97)وبدرجة إعاقة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهشان (2009) والتي بينت أن من أهم معوقات تطبيق الجودة في كلية التربية بجامعة المنوفية قِدم محتوى المقررات الدراسية، وعدم مواكبتها لمعطيات التطور العلمي والتكنولوجي.

كما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "قلة توافر التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي(3.91) وبدرجة إعاقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "لا تلبي البرامج والمقررات الدراسية متطلبات التنمية وسوق العمل" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة إعاقة مرتفعة، في حين حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " ضعف ارتباط البرامج والمقررات الدراسية بحاجات الطلبة والمجتمع" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة إعاقة مرتفعة. ووفقاً لهذه النتيجة فإنه يتعين على جامعة صنعاء إعادة النظر في البرامج والمقررات الدراسية الحالية؛ بحيث تصبح أكثر مواكبة للتقدم والتطور العالمي والإقليمي، وتلبي احتياجات الطلبة، والمجتمع، وسوق العمل ومتطلبات التنمية المعرفية، وتسهم في تنمية القدرات الذهنية للطلبة، وخاصة في التفكير الابداعي والتحليلي والناقد.

4- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
2	1	قلة الدعم المالي المخصص للبحث العلمي	4.88	0.33	مرتفعة جداً
7	2	عدم اشتراك الجامعة في قواعد بيانات المجلات العلمية المحكمة اليكترونيا.	4.79	0.60	مرتفعة جداً
1	3	عدم توافر خارطة بحثية وطنية تهتم بأولويات البحث العلمي اليمني.	4.76	0.43	مرتفعة جداً
4	4	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.	4.73	0.45	مرتفعة جداً
8	5	ضعف الاهتمام بتوظيف نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها.	4.73	0.51	مرتفعة جداً
3	6	افتقار مكتبات الجامعة للدوريات والمراجع العلمية ومصادر المعلومات الحديثة.	4.70	0.52	مرتفعة جداً
6	7	ضعف التعاون بين الباحثين في الجامعات اليمنية المختلفة.	4.70	0.58	مرتفعة جداً

5	8	افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة توفر المعلومات والإحصائيات.	4.67	0.69	مرتفعة جداً
9	9	ضعف المهارات البحثية اللازمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس مثل (اللغة الإنجليزية، استخدام الإنترنت، استخدام البرامج الإحصائية ... وغيرها).	3.85	1.00	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال			4.64	0.35	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي محصورة بين (3.85-4.88) وبدرجة إعاقة تتراوح بين(مرتفعة - مرتفعة جداً)، كما يشير الجدول إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.64) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب المتعلقة بالبحث العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة جداً وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " قلة الدعم المالي المخصص للبحث العلمي" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.88) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ، ويعود قصور جامعة صنعاء في دعم البحث العلمي إلى مجموعة من العوامل والأسباب منها:

- عدم وجود آليات ووسائل لدى الجامعة تمكنها من توفير الميزانيات اللازمة للإنفاق على البحث العلمي وتنويع مصادره، حيث تعتمد هذه الجامعات على الانفاق الحكومي والذي يذهب معظمه إلى الرواتب والأجور والنفقات التشغيلية.
- تدني إسهام القطاع الخاص في شؤون التعليم العالي والبحث العلمي.
- إن جامعة صنعاء تركز على عملية التدريس أكثر من تركيزها على البحوث العلمية.
- افتقار جامعة صنعاء إلى أجهزة متخصصة بتسويق الأبحاث ونتائجها وفق خطة اقتصادية إلى الجهات المستفيدة مما يدل على ضعف التنسيق بين مراكز البحوث والقطاع الخاص.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الرفاعي، وأخرون(2013)، والعضاضي (2012)،وجريس (2004) والتي أكدت جميعها على أنَّ أبرز المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.

كما حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها "عدم اشتراك الجامعة في قواعد بيانات المجلات العلمية المحكمة اليكترونيا" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.79) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة رقم (9) والتي نصها "ضعف المهارات البحثية اللازمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس مثل (اللغة الإنجليزية، استخدام الإنترنت، استخدام البرامج الإحصائية ... وغيرها)" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وبالرغم من حصول الفقرة (9)على المرتبة الأخيرة إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هناك مشكلة حقيقية تتعلق بضعف قدرة الكثير من أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع أدوات العصر والمتمثلة في الحاسوب والإنترنت، إضافة الى ضعف مهاراتهم في التحدث والكتابة باللغة الانجليزية خاصة وأن شبكة الانترنت تحتوي على كم هائل من المعلومات والبحوث والدراسات ومعظمها باللغة الانجليزية.

في حين حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة توفر المعلومات والإحصائيات" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.67)وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ، ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى الشعور لدى أفراد العينة بأهمية هذا المعوق؛ حيث يحتاج الباحث إلى معلومات، وبيانات حديثة، ودقيقة ومن مصادر حقيقية، وموثوقة؛ حتى تكتسب نتائج بحثه المصداقية والقيمة العلمية العالية.

5- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع:

جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تتعلق بخدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
2	1	ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجيها.	4.79	0.60	مرتفعة جداً
6	2	ضعف الاتصال بين الجامعة وسوق العمل ومؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم.	4.67	0.59	مرتفعة جداً
7	3	قلة استثمار الجامعة لوسائل الإعلام المتعددة لتنوير المجتمع برسالة الجامعة	4.64	0.54	مرتفعة جداً
10	4	انعدام معايير قياس رضا المؤسسات الحكومية والخاصة عن أداء العاملين فيها من خريجي الجامعة.	4.64	0.60	مرتفعة جداً
4	5	تدنى مستوى مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة الجامعة المختلفة.	4.61	0.65	مرتفعة جداً
1	6	ضعف التواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.	4.58	0.61	مرتفعة جداً
8	7	ندرة برامج التعليم المستمر التي تتوافق مع حاجات المجتمع.	4.58	0.61	مرتفعة جداً
3	8	تدني مستوى التنسيق مع مؤسسات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.	4.55	0.71	مرتفعة جداً
5	9	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع والمساهمة في حلها.	4.55	0.75	مرتفعة جداً
9	10	ضعف فاعلية المراكز المتخصصة بخدمة المجتمع (مثل العيادات الطبية، المراكز الزراعية والبيطرية، مراكز خدمة المجتمع الريفي والمرأة بشكل خاص...وغيرها).	4.15	0.83	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال			4.57	0.47	مرتفعة جداً

يتبين من معطيات الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع محصورة بين (4.15-4.79) وبدرجة إعاقة تتراوح بين(مرتفعة-مرتفعة جداً)، كما يشير الجدول إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.57) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب المتعلقة بخدمة المجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة جداً وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

من خلال هذه النتيجة يتضح أن هناك فجوةً واضحة في سياق وظيفة خدمة المجتمع بجامعة صنعاء بين الإطار التشريعي والتنظيري المرتبط بها من ناحية، وبين الأداء والممارسات الفعلية الملموسة من ناحية أخرى. ويمكن أن يرجع السبب في القصور في أداء الجامعة لوظيفة خدمة المجتمع إلى حداثة الاهتمام بتلك الوظيفة من قبل الجامعات اليمنية، وحداثة القطاع القائم على أدائها، إضافة إلى وجود صعوبات تتعلق بالجوانب التنظيمية والتمويلية والتسويقية، كما أن الجامعات تعاني من هيمنة الدولة عليها ، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف استقلالها، مما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها، وأدائها لوظائفها عموماً، ووظيفتها في خدمة المجتمع بوجه خاص.

وقد حصلت الفقرة رقم(2)والتي نصها" ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجيها" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.79) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ،ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة صنعاء ليس في أجندتها التواصل مع الطلبة بعد تخرجهم، وأن الصلة بين الطالب والجامعة تنتهي بتخرج الطالب من الجامعة.

كما حصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "ضعف الاتصال بين الجامعة وسوق العمل ومؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.67) وبدرجة إعاقة مرتفعة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (2006) والتي توصلت نتائجها إلى أن جامعة صنعاء تعاني من انقطاع الصلة التي تربطها بقطاعات النشاطات الاقتصادية ومع سوق العمل.

بينما حصلت الفقرة رقم (9) والتي نصها " ضعف فاعلية المراكز المتخصصة بخدمة المجتمع (مثل العيادات الطبية ، المراكز الزراعية والبيطرية ، مراكز خدمة المجتمع الريفي والمرأة بشكل خاص ... وغيرها)" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة إعاقة مرتفعة، كما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع والمساهمة في حلها" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.55) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً .

6- تحليل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التي تتعلق بالبنية التحتية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
9	1	قلة توافر قاعدة بيانات شاملة وحديثة ودقيقة تزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	4.67	0.64	مرتفعة جداً
6	2	ضعف إمكانيات المكتبات.	4.58	0.70	مرتفعة جداً
10	3	قلة توافر الملاعب والصالات الرياضية والمسارح...وغيرها.	4.55	0.86	مرتفعة جداً
2	4	ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة المختلفة.	4.52	0.79	مرتفعة جداً
12	5	قلة توافر بعض التسهيلات والخدمات المقدمة للطلبة داخل الجامعة مثل(الخدمات البنكية والبريدية, وكابينات الاتصالات, وقاعات الانترنت .. وغيرها).	4.48	0.87	مرتفعة جداً
5	6	قلة توافر الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.	4.45	0.79	مرتفعة جداً
14	7	ضعف إمكانيات العيادات الطبية بالجامعة.	4.42	0.79	مرتفعة جداً
7	8	قلة مختبرات الحاسوب.	4.39	0.82	مرتفعة جداً
4	9	قلة توافر القاعات الدراسية الملائمة للتدريس مثل(توفر التكييف والتدفئة، الصوتيات ، التهوية المناسبة ، الإضاءة المناسبة ... وغيرها) .	4.39	0.93	مرتفعة جداً
8	10	ضعف كفاية المعامل والمختبرات العلمية لممارسة التجارب العملية.	4.36	0.82	مرتفعة جداً
15	11	نقص دورات المياه الكافية للعدد الكبير من الطلبة.	4.33	0.99	مرتفعة جداً
11	12	قلة توافر الأماكن المناسبة لجلوس الطلبة وقت الاستراحة بين المحاضرات.	4.21	1.08	مرتفعة جداً
13	13	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.	4.15	1.06	مرتفعة
3	14	القاعات الدراسية غير مناسبة لأعداد الطلبة.	4.09	1.07	مرتفعة
1	15	غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني.	3.94	1.11	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال			4.37	0.57	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية محصورة بين (3.94-4.67) وبدرجة إعاقة تتراوح بين (مرتفعة - مرتفعة جداً)، كما يشير الجدول إلى أن إجمالي فقرات المجال حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.37) مما يعني أن أراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إعاقة الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة جداً وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جامعة صنعاء ورغم أنها الجامعة الأم والأقدم في النشأة حيث تأسست عام 1970 إلا أنها لا تزال لم تستكمل بنيتها التحتية المادية والمتمثلة بمركز المعلومات، والمعامل والمختبرات العلمية، والمكتبات، والقاعات الدراسية الملائمة لعملية التدريس، إضافة إلى العيادات الطبية، والوسائل والأجهزة التعليمية، والملاعب والصالات الرياضية والمرافق الخدمية الأخرى.

وقد حصلت الفقرة رقم (9) والتي نصها " قلة توافر قاعدة بيانات شاملة وحديثة ودقيقة تزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.67) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً ، وفي إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة يتم تحديثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يُتخذ من قرارات.

كما حصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " ضعف إمكانيات المكتبات" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.58) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العضاضي (2012) التي خلصت إلى أن ضعف إمكانيات المكتبات يعد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد بالسعودية.

بينما حصلت الفقرة رقم (1)والتي نصها " غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة إعاقة مرتفعة، في حين حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "القاعات الدراسية غير مناسبة لأعداد الطلبة" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1-النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية(إنسانية، علمية)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام الاختبار التائي (Independent t-test)، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير نوع الكلية (إنساني، علمي) ، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

جدول(11) يبين دلالة الفروق في تقديرات افراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير نوع الكلية

المجال	نوع الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة
معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	إنساني	4.00	0.66	.362	.720	غير دالة
	علمي	3.92	0.64			
معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية.	إنساني	4.46	0.36	1.124	.270	غير دالة
	علمي	4.28	0.52			
معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	إنساني	3.99	0.65	1.902	.059	غير دالة
	علمي	3.51	0.74			
معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	إنساني	4.72	0.27	1.251	.220	غير دالة
	علمي	4.57	0.41			
معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	إنساني	4.62	0.39	.539	.594	غير دالة
	علمي	4.53	0.54			
معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	إنساني	4.48	0.52	1.099	.280	غير دالة
	علمي	4.26	0.62			
جميع المجالات	إنساني	4.45	0.31	1.337	.191	غير دالة
	علمي	4.25	0.48			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

أظهرت النتائج المبينة في جدول (11) أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات مجتمعة ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير نوع الكلية(إنساني-علمي)،مما يعني قبول الفرض الصفري.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة في الكليات الإنسانية والعلمية تعرضوا لخبرات متشابهة في التعامل مع المعيقات رغم اختلاف الكليات، حيث يتلاشى أثر اختلاف الكلية في وجود المعيقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة الحكاري (2007)، ودراسة الخلاف(2006) واللتان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية. وتختلف مع دراسة العضاضي (2012) والتي أشارت إلى وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقاً للتخصص (إنساني، علمي).

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي(عميد، نائب عميد، رئيس قسم)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، وقد كانت النتائج كما في جدول (12).

جدول(12) يبين دلالة الفروق في تقديرات افراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	عميد	4.25	0.35	2.360	.112	غير دالة
	نائب عميد	3.79	0.67			
	رئيس قسم	3.72	0.94			
معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية.	عميد	4.42	0.36	.141	.869	غير دالة
	نائب عميد	4.34	0.58			
	رئيس قسم	4.31	0.18			
معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	عميد	3.72	0.46	1.686	.202	غير دالة
	نائب عميد	3.59	0.87			
	رئيس قسم	4.27	0.73			
معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	عميد	4.66	0.20	.270	.765	غير دالة
	نائب عميد	4.60	0.44			
	رئيس قسم	4.73	0.41			
معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	عميد	4.64	0.29	.741	.485	غير دالة
	نائب عميد	4.47	0.59			
	رئيس قسم	4.72	0.41			
معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	عميد	4.50	0.38	2.099	.140	غير دالة
	نائب عميد	4.16	0.68			
	رئيس قسم	4.67	0.48			
جميع المجالات	عميد	4.43	0.25	1.012	.376	غير دالة
	نائب عميد	4.23	0.54			
	رئيس قسم	4.48	0.27			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

أظهرت النتائج المبينة في جدول (12) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات مجتمعة ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، مما يعني قبول الفرض الصفري. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية الإدارية الوسطى في جامعة صنعاء من عمداء، ونواب عمداء، ورؤساء أقسام علمية يعيشون نفس الظروف الجامعية؛ لذا اتفقت آرائهم حول المعيقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتفق هذه

النتيجة مع دراسة مدوخ (2008) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ،أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ،أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وقد كانت النتائج كما في جدول (13).

جدول(13) يبين دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	أستاذ	4.03	0.42	2.370	.111	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.11	0.56			
	أستاذ مساعد	3.47	1.02			
معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية.	أستاذ	4.43	0.37	1.446	.251	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.43	0.44			
	أستاذ مساعد	4.08	0.62			
معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	أستاذ	3.87	0.64	.351	.707	غير دالة
	أستاذ مشارك	3.64	0.86			
	أستاذ مساعد	3.67	0.69			
معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	أستاذ	4.70	0.21	1.172	.324	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.68	0.46			
	أستاذ مساعد	4.44	0.32			
معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	أستاذ	4.63	0.36	.591	.560	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.60	0.57			
	أستاذ مساعد	4.38	0.48			
معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	أستاذ	4.50	0.44	2.058	.145	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.43	0.53			
	أستاذ مساعد	3.96	0.82			
جميع المجالات	أستاذ	4.43	0.28	1.818	.180	غير دالة
	أستاذ مشارك	4.39	0.46			
	أستاذ مساعد	4.06	0.51			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

أظهرت النتائج المبينة في جدول (13) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات مجتمعة ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ،أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، مما يعني قبول الفرض الصفري. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة بمختلف درجاتهم العلمية يتفقون على أن الظروف التعليمية، والإمكانات البشرية، والإدارية، والأكاديمية، والمادية، والمالية المتوافرة حالياً في جامعة صنعاء لا تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخلاف(2006) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير مصدر آخر درجة علمية (جامعة يمنية، جامعة عربية، جامعة أجنبية)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير مصدر آخر درجة علمية (جامعة يمنية، جامعة عربية، جامعة أجنبية)، وقد كانت النتائج كما في جدول (14).

جدول (14) يبين دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير مصدر آخر درجة علمية

المجال	مصدر آخر درجة علمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	جامعة يمنية	4.27	0.41	.426	.657	غير دالة
	جامعة عربية	3.96	0.66			
	جامعة أجنبية	3.87	0.67			
معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية.	جامعة يمنية	4.46	0.26	.929	.406	غير دالة
	جامعة عربية	4.27	0.54			
	جامعة أجنبية	4.50	0.28			
معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	جامعة يمنية	3.78	0.25	.353	.948	غير دالة
	جامعة عربية	3.77	0.88			
	جامعة أجنبية	3.68	0.54			
معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	جامعة يمنية	4.70	0.17	.473	.628	غير دالة
	جامعة عربية	4.59	0.43			
	جامعة أجنبية	4.72	0.21			
معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	جامعة يمنية	4.83	0.25	.960	.394	غير دالة
	جامعة عربية	4.48	0.56			
	جامعة أجنبية	4.65	0.29			

معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	جامعة يمنية	4.29	0.33	.386	.683	غير دالة
	جامعة عربية	4.31	0.70			
	جامعة أجنبية	4.50	0.36			
جميع المجالات	جامعة يمنية	4.43	0.21	.425	.657	غير دالة
	جامعة عربية	4.29	0.52			
	جامعة أجنبية	4.42	0.16			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

أظهرت النتائج المبينة في جدول (14) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات مجتمعة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير مصدر آخر درجة علمية (جامعة يمنية، جامعة عربية، جامعة أجنبية)"،مما يعني قبول الفرض الصفري. وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمصدر أخر درجة علمية على تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة مدوخ (2008) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى إلى متغير آخر درجة علمية.

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات،5-8 سنوات،9-12 سنة, أكثر من 12 سنة)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way "ANOVA" Analysis Of Variance للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من5سنوات،5-8 سنوات،9-12سنة, أكثر من 12سنة)، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (15).

جدول (15) يبين دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في الجامعة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
معوقات تتعلق بالجوانب القيادية.	أقل ٥من سنوات	4.13	0.24	.257	.856	غير دالة
	5-8 سنوات	4.00	1.13			
	9-12 سنة	4.04	0.43			
	أكثر من 12 سنة	3.88	0.74			
معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية.	أقل من 5 سنوات	4.41	0.28	.242	.866	غير دالة
	5-8 سنوات	4.50	0.35			
	9-12 سنة	4.47	0.24			
	أكثر من 12 سنة	4.31	0.54			

معوقات تتعلق بالبرامج والمقررات الدراسية.	أقل من 5 سنوات	3.94	0.34	.385	.765	غير دالة
	٥ ـ ٨ سنوات	4.00	0.23			
	٩ ـ ١٢ سنة	3.83	0.89			
	أكثر من ١٢ سنة	3.63	0.81			
معوقات تتعلق بالبحث العلمي.	أقل من 5 سنوات	4.78	0.19	1.055	.383	غير دالة
	5-8 سنوات	4.83	0.17			
	9-12 سنة	4.76	0.18			
	أكثر من 12 سنة	4.56	0.41			
معوقات تتعلق بخدمة المجتمع.	أقل من 5 سنوات	4.65	0.40	.121	.947	غير دالة
	5-8 سنوات	4.45	0.63			
	9-12 سنة	4.62	0.30			
	أكثر من 12 سنة	4.55	0.53			
معوقات تتعلق بالبنية التحتية.	أقل من 5 سنوات	4.63	0.31	.854	.476	غير دالة
	5-8 سنوات	4.47	0.75			
	9-12 سنة	4.52	0.49			
	أكثر من 12 سنة	4.24	0.64			
جميع المجالات	أقل من 5 سنوات	4.49	0.16	.588	.628	غير دالة
	5-8 سنوات	4.44	0.46			
	9-12 سنة	4.45	0.26			
	أكثر من 12 سنة	4.27	0.49			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

أظهرت النتائج المبينة في جدول (15) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات مجتمعة ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات،5-8 سنوات،9-12سنة, أكثر من 12سنة)،مما يعني قبول الفرض الصفري.ويمكن أن يعود ذلك إلى أن جميع الفئات الأربع يعانون بنفس الدرجة من المشاكل والصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن خبراتهم المتراكمة خلال مدة عملهم في الجامعة جعلت وجهات نظرهم متشابهة ومتقاربة من بعضها البعض.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: مدوخ (٢٠٠٨) ، والحكاري (٢٠٠٧) والخلاف(2006) وجميعها كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتختلف جزئياً مع دراسة العضاضي (2012) والتي أشارت إلى وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى متغير الخبرة.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

ملخص النتائج: أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

أ- أن المتوسط الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء في مجالات أداة الدراسة بلغ (4.35)، وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً.

ب- أن مجال المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، يليه مجال المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (4.57) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، ثم مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، فمجال المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة إعاقة مرتفعة جداً، وفي المرتبة قبل الاخيرة حل مجال المعوقات المتعلقة بالجوانب القيادية بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال المعوقات المتعلقة بالبرامج والمقررات الدراسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

ج- أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وفي مجالات الدراسة الستة ما يأتي:

1- لا تمتلك القيادات الإدارية العليا رؤية إستراتيجية بعيدة المدى لبناء وترسيخ معاني وثقافة الجودة الشاملة في الجامعة.
2- وجود غموض لدى بعض القيادات الأكاديمية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3- ضعف عملية تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة.
4- ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين.
5- تدني مستوى مواكبة البرامج والمقرات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.
6- قلة توافر التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية.
7- قلة الدعم المالي المخصص للبحث العلمي.
8- عدم اشتراك الجامعة في قواعد بيانات المجلات العلمية المحكمة اليكترونيا.
9- ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجيها.
10- ضعف الاتصال بين الجامعة وسوق العمل ومؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم.
11- قلة توافر قاعدة بيانات شاملة وحديثة ودقيقة تزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
12- ضعف إمكانيات المكتبات.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء ، تعزى

إلى متغيرات الدراسة (نوع الكلية،المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مصدر آخر درجة علمية، سنوات الخدمة في الجامعة) .

التوصيات : يوصي الباحث بما يأتي :-

- إجراء تغييرات جوهرية في الأوضاع الأكاديمية، والإدارية، والمالية السائدة في جامعة صنعاء ؛ لكي تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- ينبغي إسناد مهمة التطوير والإشراف على عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء إلى القيادات التي تمتلك الخبرات الإدارية والأكاديمية في مجال الجودة الشاملة، مع امكانية الاستعانة ببيوت خبرة محلية وإقليمية ودولية لها باع طويل وخبرة عريقة في مجال جودة التعليم العالي؛ للإشراف على تطبيق الجودة الشاملة وتدريب القيادات الأكاديمية.
- توعية القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى في جامعة صنعاء بأهمية التغيير، وتحسين الأداء،وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على دعم والتزام هذه القيادات بمفاهيم الجودة.
- خلق مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهج لإدارة الجامعة من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأبعادها؛ بإقامة الندوات، والدورات التدريبية، والمؤتمرات، وورش العمل؛ لتعميق فهم القيادات الإدارية والعاملين بالجامعة لماهية إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل دور الرقابة والمسائلة الإدارية والمالية، والعمل على رفع كفاءة إدارات الرقابة والتفتيش بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة، وبالموارد المادية، والتقنيات الحديثة.
- يجب الاهتمام كثيراً بالحوافز الايجابية (معنوية ومالية) للأكاديميين والإداريين في الجامعة ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لأشعارهم بالانتماء والولاء.
- مراجعة برامج الجامعة والكليات، وطرح برامج تعليمية غير تقليدية يحتاجها سوق العمل، مع الحرص على إكساب الخريجين مهارات التوظيف الأساسية مثل: التفكير الناقد والإبداعي، ومهارات اللغات الأجنبية، والقدرة على حل المشكلات بشكل مبتكر، والقدرة على العمل في فريق جماعي، والقدرة على التعلم مدى الحياة.
- تحديث المقررات الدراسية بصورة دورية (لا تزيد على خمس سنوات) لتصبح أكثر مواكبة للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.
- رصد الميزانيات المالية اللازمة للبحث العلمي، وتحريرها من الإجراءات الروتينية المبالغ في إجراءات ضبطها، وترسيخ النظرة إلى الإنفاق على البحث العلمي بأنه ليس هدراً للأموال، بل هو أكثر أنواع الاستثمار ريعاً.

- ضرورة اهتمام الجامعة بخريجيها من خلال تأمين فرص عمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي والإقليمي، ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة.
- تفعيل دور الجامعة في اتصالها وتواصلها مع مؤسسات المجتمع المحلي، والعمل على المساهمة في نهضة المجتمع المحلي، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه.
- تدعيم البنية المادية للجامعة من خلال تزويدها بالمعامل، والمختبرات العلمية، والأجهزة، والاهتمام بالمكتبات والخدمات الجامعية المختلفة.
- وضع خطط لتطوير نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار على مستوى الجامعة، وكلياتها، ومراكزها ووحداتها المختلفة بما يمكنها من مواكبة تكنولوجيا المعلومات.

مقترحات الدراسات المستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة .
- إجراء دراسات حول مدى توافق الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة مع معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التي اعتمدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن.
- هذه الدراسة أجريت على جامعة صنعاء، إلا أنه يمكن للباحثين دراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية الأخرى، وتشمل مجالات غير تلك المجالات التي تناولتها هذه الدراسة.
- هذه الدراسة اقتصرت على وجهات نظر عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الاقسام العلمية ويمكن للدراسات اللاحقة أن تركز على أراء بقية الفئات كأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة، والمستفيدين الخارجيين.

قائمة المراجع

أولا :المراجع العربية

1- أبو نبعة،عبد العزيز(2004). **دراسات في تحديث الإدارة الجامعية**. ط1،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

2- إبراهيم، محمد (2009).**إدارة الجودة من المنظور الإداري- مدخل إداري متكامل-. سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري** ، موسوعة المدير العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

3- الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد(2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.

4- الترتوري،محمد،وجويحات أغادير(2006).**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن.

5- الجبوري،ميسر إبراهيم،وعدنان همام(2013)."معوقات التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد (حالة دراسية في جامعة الموصل-العراق)".**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،المجلد(6)،العدد (14) ص127- 154.

6- الجلبي،سوسن(2005)."معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية". المؤتمر التربوي الخامس بعنوان**"جودة التعليم الجامعي"**، مملكة البحرين، للفترة من 11-13 إبريل،المجلد(1)، ص ص299-318.

7- الحكاري، لما بنت حسن(2007).**مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة**. دراسة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

8- الخطيب، أحمد ،والخطيب رداح (2006). **تطبيقات تربوية**، ط2، عالم الكتب الحديث، الأردن.

9- الخلاف،رياض محمد (2006).**معوقات تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة**. رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،جامعة القدس،فلسطين.

10- الخوالدة، فالح (2009). **إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالجامعات الأردنية**.أطروحة دكتوراه غير منشورة،الدراسات العليا ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

11- الدبر ،عمار،و خميس،عبدا لله (2012). **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس"**. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.

12- الدبي، ليلى محمد (2006)."معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في العليم". ورقة بحثية أعدت للقاء السنوي الرابع عشر بعنوان **"الجودة في التعليم "** الذي تعقده الجمعية السعودية للعلوم والتربوية بالقصيم في 28-29 ربيع الأخر 1428 ه.

13- الدهشان، جمال علي(2009)." مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة المنوفية". ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العلمية الثانية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية – جامعة طنطا تحت عنوان**"نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي"**، مارس 2009.

14- الرفاعي،خليل،وأخرون(2013)**."** تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد(6)، العدد(13)، ص81- 96.

15- الزيادات،مجيد(2007).**إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**.ط(1)،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

16- السامرائي،مهدي(2007).**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**.ط1،دار جرير للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

17- العبيدي، سيلان جبران(2009)." ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي،بعنوان**"المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"**، بيروت، 6-10 ديسمبر.

18- العضاضي، سعيد (2012)."معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية-".**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،العدد(9)،ص ص 66-99.

19- القرعان، أحمد **محمد (2004). تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية.**أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

20- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2010). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية-مراحله ،أنواعه المختلفة، للعام 2009-2010م،الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم،صنعاء،الجمهورية اليمنية.

21- الناصر،علاء حاكم محسن(2013)."معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة بغداد من وجهة نظر مدراء وحدات ضمان الجودة وتقويم الأداء".**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،المجلد(6)،العدد(12)،ص165-183.

22- النجار، فريد (2002). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة.ط 2، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

23- بدح، أحمد محمد(2007). "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الإردنية"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد المتخصص(4) ، ص ص 47- 98.

24- بدرخان، سوسن، والشوا،هلا(2013)."المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (6) ، العدد (13)، ص 65- 79.

25-جريس، إيمان (2004). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت** .رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة والإقتصاد ،جامعة القدس، فلسطين.

26- حمادي،سعد فرج(2010)."معوقات تطبيق الجودة في الجامعات العراقية". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لجامعة الكوفة،"**ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي رؤيتنا لتطوير التعليم العالي**"،للفترة من 26- 27 / 12/ 2010.

27- طرابلسية، شيرا زد محمد (2003).**إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي- دراسة تطبيقية على جامعة تشرين**-.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

28-عشيبة، فتحي درويش (2000). "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري- دراسة تحليلية-**". مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد(3)، ص ص520-567.

29-علوان، قاسم(2007).إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة.**مجلة اتحاد الجامعات العربية**،العدد المتخصص(4) ، عمان، الأردن.

30-عليمات، صالح ناصر(2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير**.ط(1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31-مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان جودة التعليم العالي(2012).الإطار المرجعي لأنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي،سبتمبر 2012،صنعاء، الجمهورية اليمنية.

32- محمود،خضير، والشيخ،مروان(2010) **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، ط1،دار صنعاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

33- مدوخ،نصر الدين(2008).**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها**. رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين.

34- مصطفى، أحمد سعيد (2005). **إدارة الجودة الشاملة والأيزو** 9000 .ط1،القاهرة.

35- مطهر، محمد (2005). **التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية**. المركز الوطني للمعلومات،صنعاء، الجمهورية اليمنية.

36- Ahmed, Abdel Moneim., & Hamdoon, Bashar,. (2007).“The Challenges and Obstacles of TQM Implementation in the Higher Education Institutions: The Case of Sharjah University in UAE”, Working Paper Series are Produced by the e-TQM College.

37- Evans,James R,(1997):Applied Production and Operations Management, West publishing co,U.S.A .

38- Garey, T.R (1999), Total Quality Management in Higher Education, Why it works why it doesn’t SAI 95/09.

39- John Pike&Richard Barnes(1994) TQM In Action Apractical Approach to Continuous Performance Improvement (1st ed London : Chapaman and Hall.

40- Juran,J.M.,(1985) Management of Quality.N.Y.MCG,raw:Hill-Book Company,Inc.,4th edition

41- Klocinski, J.R. (2000). Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institutions of Higher Education. Dissertation Abstract International. 60(07): 2403.

42- Lue, Yigan & Yang, Chon (2009). Total Quality and Application in Education.International workshop on Ed. Knowledge. pp. 357-365. Bejin, China.