

## معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة



د. محمد صالح حسن البطري

أستاذ أصول التربية المساعد || بكلية التربية وعميد كلية الآداب ||

جامعة صعدة || الجمهورية اليمنية

||E: [moalbatry@gmail.com](mailto:moalbatry@gmail.com) || phone: 00967773316583

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة، ودرجة الإعاقة في المجالات المادية والمالية والإدارية والمعوقات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس، وقياس أثر متغيري الجنس، والمؤهل، على وجهة نظر أفراد العينة، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي المسحي؛ مع توظيف "الاستبانة" كأداة تم توزيعها على عينة من (54) عضواً؛ هم جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية صعدة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (4.11 من 5) بدرجة معوق (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصلت المعوقات المادية على أعلى متوسط حسابي (4.53) تلتها المعوقات المالية بمتوسط (4.50) وكلاهما بدرجة (كبيرة جداً)، وحل ثلثاً؛ المعوقات الإدارية والتنظيمية بمتوسط (3.82) وأخيراً؛ المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بمتوسط (3.62) وكلاهما بدرجة تقدير (كبيرة). كما بينت النتائج وجود فروق عند ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس في مجال المعوقات الإدارية والتنظيمية، لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل؛ في المجالات ككل، وفي مجالي المعوقات الإدارية والتنظيمية، وأعضاء هيئة التدريس، لصالح حملة الدكتوراه وحملة الماجستير، فيما لم تسجل أي فروق في بقية المجالات. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات أو الحد منها، وبما يبرئ لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة صعدة وكلياتها.

**الكلمات المفتاحية:** المعوقات، تطبيق، معايير الجودة، الجودة الشاملة، جامعة صعدة.

## Constraints of Implementing the Comprehensive Quality Criteria at Sa'adah

### University

Dr. Mohammed Saleh Hasan Al-Batri

Assistant Professor of Education Principles at the Faculty of Education,

Arts and Science of Sada University||Yemen Republic

E: [moalbatry@gmail.com](mailto:moalbatry@gmail.com) || phone: 00967773316583

**Abstract:** The study aims at identifying the constraints facing the application of the Comprehensive Quality Criteria at Sa'adah University. It identifies the levels of constraints in the physical, financial and administrative fields, in addition to constraints relating to the members of staff. It also measures the impact of the two variables of sex and qualifications as viewed by the specimen's targets. The study uses the descriptive approach, while applying the "Questionnaire" as an instrument that was distributed on a selected specimen comprising 54 members representing the complete teaching staff of the colleges at Sa'adah University. Data have been analyzed using the SPSS statistical program. Results showed that the general aggregate average for the total study's fields reached 4.11, representing a high constraint. On the Fields level, the Physical Constraints got an

aggregate average of 4.53 followed by the Financial Constraints with an average of 4.50. In the third rank came the Administrative and Regulations Constraints with an average of 3.82. Finally came the Teaching Staff Constraint with an average of 3.62, both with a grade of "Large." Results also reflected the presence of differences at  $\alpha=0.05$ . It is attributed to the Sex Variable in the Administrative and Regulations Field in favor of the males. While in Qualifications Field as a whole, and the Administrative and Regulations and Teaching Staff Fields, the result came in favor of those with Ph.D and M.A. No other differences were recorded in the remaining Fields. The study has come up with a number of recommendations and suggestions to overcome the constraints, or mitigate them, as a way to pave the way for the application of the Comprehensive Quality Criteria at Sa'adah University and its colleges.

**Key words:** constraints, application, comprehensive Quality criteria, Sa'adah University.

## المقدمة.

تسعى حكومات العالم إلى الاهتمام بتحسين وتطوير التعليم وتجويده؛ متخذة من الجودة كنظام لتحسين بنية النظام التعليمي مكوناته المتعددة والارتقاء بمستوى أدائه؛ كون الجودة الشاملة باتت خياراً استراتيجياً لما لها من جدوى في إدارة المؤسسات التربوية وتحسين خدماتها ومخرجاتها، الأمر الذي شكل دافعا قويا لكثير من الجامعات في مختلف بلدان العالم لتبني فكرة الجودة وتطبيق معاييرها؛ كون هذه المعايير تمثل المرامي التي عن طريقها يمكن قياس تطبيق الجودة وضبطها، من خلال توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية ومرغوبة. (الربيعي وآخرون، 2014: 79).

كما تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل الكثير من المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة"، وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة؛ لذلك سعت كثير من بلدان العالم إلى خلق صورة جديدة للتعليم في كافة مراحله ومستوياته بما يجعله قادرا على مواكبة متغيرات ومتطلبات العصر، وهذه الصورة الجديدة للتعليم لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة، ولهذا تنبّهت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الجودة في التعليم، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين؛ كون التقدم في الأداء الاقتصادي والاجتماعي للدولة مرهوناً بجودة الخدمة التعليمية (أحمد، 2003: 141).

وتعد حركة الجودة الشاملة لإصلاح مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن حديثة النشأة؛ حيث بدأت أولى خطواتها في نهاية العقد الأول من القرن الواحد والعشرين بإنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بموجب القرار رقم (210) لسنة 2009، وقرار رئيس مجلس الوزراء لسنة 2010 والذي تم بموجبه تسمية أعضاء المجلس، والقرار الجمهوري رقم (66) لسنة 2012 القاضي بتسمية رئيس المجلس، والذي شكل إيذاناً ببدء أنشطته الرسمية (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2013: 2).

إلا أن الأخذ بنظام الجودة وتطبيق معاييرها في مؤسسات التعليم العالي اليمنية بهدف تحقيق الجودة ليس بالأمر السهل، بل تواجهه معوقات ومشكلات قد تحول دون تطبيق معايير الجودة؛ فمنها ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، ومنها ما يتعلق بالمجال الإداري والتنظيمي، ومنها ما يتعلق بالموارد المادية والمالية وهي في المجمل انعكاساً لمتغيرات محلية وإقليمية ودولية حالت دون الاستقرار السياسي والاقتصادي للبلد، وساهمت بشكل أو بآخر في الحد من مقومات مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدراتها البشرية وإمكاناتها المادية.

وهذه المعوقات وغيرها، ربما تكون من بين أهم الأسباب التي كانت وراء عدم حصول أي من الجامعات اليمنية على أي تصنيف ضمن تصنيفات الجودة العالمية منذ نشأتها، وفقا لأحدث التصنيفات العالمية لعام 2020. (www.TOPUNIVERSITIES.COM/IN2019)، وهذا ما تحاول الدراسة إبرازه، متخذة من جامعة صعدة اليمنية أنموذجاً ومثالاً لدراسة بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة فيها استناداً إلى إحدى المعايير الوطنية، وتحديدًا بعض معايير المستوى الأول "بداية".

#### مشكلة الدراسة:

يشير واقع التعليم الحالي للجامعات اليمنية إلى أن الفجوة لاتزال كبيرة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع وسوق العمل من جانب، ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة من جانب آخر (حمزة، 2012: 46)، وجامعة صعدة لم تكن أكثر حالاً؛ رغم أن نواتها الأولى ممثلة في كلية التربية لها تاريخ يزيد عن ثمانية وعشرين عاماً وتحديدًا منذ عام 1993؛ حيث كانت تابعة حينها لجامعة صنعاء إلا أن حالة عدم الاستقرار الأمني والحروب المستمرة التي شهدتها المحافظة بما في ذلك بعدها النسبي عن مركز القرار في العاصمة اليمنية- هذه الأوضاع وغيرها؛ أثرت على أدائها وجعلها عرضة لكثير من المشكلات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ تلك المشكلات المرتبطة بمقر إنشائها حيث بدأت كليات الجامعة عملها في مقر كلية التربية السابق، مما جعل مكان إقامتها غير ملائم لطبيعتها، وبالرغم من انتقال بعض كلياتها لمبان أخرى مؤقتة إلا أنها لا تزال محدودة في مقابل عدد الكليات وأعداد الطلبة، ما يعني أن معظم قاعاتها لا تتلاءم وطبيعة الدراسة في مختلف الكليات، هذا بالإضافة إلى قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات، وتدهور مبانيها، وقلة إمكانياتها المالية والمادية، بما في ذلك ضعف بنيتها الإدارية والتنظيمية (مشروع استراتيجية كلية التربية والآداب والعلوم صعدة، 2016: 14-16)، وهذه المشكلات وغيرها قد أثرت على أداء الجامعة، وتؤثر بصورة أو بأخرى على تطبيق معايير الجودة، وهذا ما عايشه الباحث من خلال ملاحظاته وعمله في الجامعة، وهي في المجمل بمثابة مؤشرات تستدعي دراسة ظاهرة المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة وهو ما يحاول الباحث الوقوف عليها ودراستها.

#### أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تبلور في التساؤل الرئيس التالي:  
ما المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما الجودة الشاملة، وما متطلباتها، ومعوقاتها، وجهود التعليم العالي اليمني عامة وجامعة صعدة خاصة في إدخال نظام الجودة الشاملة؟
- 2- ما معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة والمتعلقة بكل من (الهيئة التدريسية، الإدارية والتنظيمية، المادية، المالية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة تعزى لمتغيري (الجنس-المؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة، ومتطلباتها، ومعوقاتها، وجهود التعليم العالي اليمني عامة وجامعة صعدة خاصة في إدخال نظام الجودة الشاملة
2. تحليل درجة الإعاقة التي تشكلها المعوقات المادية والمالية والإدارية والمعوقات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة صعدة.
3. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة تعزى لمتغيري (الجنس-المؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ذاته؛ قضية "الجودة الشاملة" في مؤسسات التعليم العالي عامة، وجامعة صعدة على وجه الخصوص؛ حيث تعد الدراسة الأولى عن الجودة بجامعة صعدة- على حد علم الباحث- وبذلك يؤمل الباحث- أن تفيد نتائج الدراسة- في شقيها- النظري التطبيقي- على النحو الآتي
1. يؤمل الباحث أن تعزز الدراسة الوعي لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها؛ بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتطوير أسلوب العمل الجماعي، ويؤسس لبناء نظام وهيكلي إداري وعمليات وسلوكيات عصرية؛ قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. وتقديم خدمات أفضل للطلبة.
  2. يمكن أن تفيد القائمين ومتخذي القرار في جامعة صعدة على المستويين: المحلي والمركزي؛ لتعريفهم عن قرب بأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة.
  3. قد تفيد نتائج الدراسة رئاسة جامعة صعدة والجهات ذات العلاقة في تحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم وضع خطة استراتيجية لتخفيف حدة المعوقات، والحد من آثارها على العملية التعليمية.
  4. يؤمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة في حشد الجهود من جميع منتسبي الجامعة؛ لإزالة معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة: نقص التكاليف، تقليل الفاقد والضيايع، وتخفيض القلق والمنازعة بين العاملين، وتنمية الموارد البشرية، وتعظيم دور الجامعة في التنمية، والحفاظ على القيم الأخلاقية للمجتمع.
  5. قد تفيد نتائج الدراسة في وضع برامج تدريبية لمختلف الفئات (هيئة التدريس- موظفين- قيادات) لمعالجة السلبيات التي تكشف عنها نتائج الدراسة.
  6. ستمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العلمية في اليمن؛ يستفيد منها الباحثون في الموضوع، وعموم المهتمين بالجودة في مجال التعليم العالي والتعليم بشكل عام.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: المعوقات التي تعيق من تطبيق معايير الجودة الشاملة خاصة تلك المتعلقة بالهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية، والمعوقات المادية والمالية.
- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جميع كليات الجامعة، بما في ذلك العمداء ونوابهم.
- الحد المكاني: جامعة صعدة ممثلة في كلياتها الثلاث: التربية، والآداب، والعلوم.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2017.

#### مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات**- تعرف لغويا- كما في لسان العرب- قوله: "عاقه عن الشيء يعوقه عوقا؛ أي: صرفه وحبسه ومنه التعويق، وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف" (ابن منظور، 1405: 3173).
- ومن الناحية الاصطلاحية تعرف: بأنها مجموعة من العوائق والمشكلات التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها، "وهي عوامل بيئية تؤثر في عملية التعلم" (الشمري، 2012: 16).
- ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها: مجموعة من المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية، وتلك المرتبطة بالجوانب المادية والمالية، والتي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة صعدة وفق أداة الدراسة.
- **التطبيقات**- تعرف علميا "بأنها: أحد أساليب التدريب التي تتضمن التنفيذ العلمي للإجراءات" (السنيدي، 2012: 10). ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها: اتخاذ الخطوات اللازمة لتوظيف وتطبيق معايير الجودة المستوى الأول "بداية" في جميع كليات جامعة صعدة.
- **معايير الجودة**- وتعرف بأنها "مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجازات وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجازات في المؤسسة، وتضع هذه المعايير إحدى الجهات المسؤولة". (لربيبي وآخرون، 2014: 65).
- وتعرف إجرائيا بأنها: "معايير لمستوى أداء معين (المستوى الأول "بداية")، والتي تسعى الجامعة محل الدراسة للوصول إليها، ويتم على ضوءها تقويمها والحكم عليها".
- **الجودة الشاملة**- وتعرف بأنها: "مجموع المعايير والإجراءات التي تهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج، وفقا للأغراض المطلوبة، والمواصفات المنشودة بأفضل طرق واقل جهد ممكنين" (الببلاوي وآخرون، 2005: 12).
- ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: "نمط إداري حديث تعني بمجموعة من المعايير تسعى إلى التحسين المستمر لكل من له علاقة بالحياة الجامعية وفقا لإمكانات متوفرة ومتاحة وصولا إلى معدلات جودة مقبولة محليا وإقليميا".
- **جامعة صعدة**- هي: جامعة صعدة التي تم إنشائها بموجب القرار الجمهوري رقم (141) لسنة 2010؛ والذي قضى بإنشاء جامعة صعدة؛ ويبلغ عدد كلياتها ثلاث كليات هي: كلية التربية، وكلية الآداب، وكلية العلوم. وتقدم الجامعة بكلياتها الثلاث برامج تعليمية تنتهي بالدرجة الجامعية الأولى (المؤتمر نت، 2010: <http://www.almotamar.net/82789.htm>).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري:

- ويتضمن هذا المحور الإجابة على السؤال الفرعي الأول المتعلق بماهية الجودة الشاملة، ومتطلباتها، ومعوقاتها، وجهود التعليم العالي اليمني وجامعة صعدة في إدخال نظام الجودة.
- نص السؤال الفرعي الأول: ما الجودة الشاملة، وما متطلباتها، ومعوقاتها، وجهود التعليم العالي اليمني عامة وجامعة صعدة خاصة في إدخال نظام الجودة الشاملة؟

### متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يؤكد العديد من المهتمين بالجودة في كتاباتهم أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب بالضرورة توافر القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة، والتركيز على الأداء بصورة صحية منذ اللحظة الأولى، وفهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها، وتصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات، وتعليم وتدريب الموظفين على أدوات الجودة (Heizer, 1996: 728- 729)، كما يؤكد آخرون على ضرورة إيمان القيادة العليا بأهمية تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مع مراعاتها لاحتياجات المستهلك ورغباته، كما يتطلب الأمر تعاون أقسام المؤسسة، وتدريب العاملين، وأن تكون هناك قاعدة معلومات عريضة تركز على فلسفة الجودة وترشد عملية اتخاذ القرارات، مع منح الموظف الثقة والتشجيع والابتعاد من التخوف من الجودة. (استيتية وسرحان، 2008: 101).

كما أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق غالبية المهتمين والباحثين عن عدد من البنود كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ ينبغي توفرها، مثل المصادر المادية والبشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم، وأهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة، بما في ذلك ضرورة ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته، وتشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة، وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم، مع مراعاة أن يكون معيار البرنامج مناسباً للمكافأة، وتوفر التقييم الصادق، والموضوعي، والعادل، والتقييم الذي يغطي مدى واسعاً من أهداف المساقات وغاياته، مع تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم بصورة مستمرة، بما يضمن حصول الطلبة المتخرجين على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة (الترتوري وجويحان، 2012: 81- 82).

### التجربة اليمنية في التحول نحو استخدام الجودة في التعليم العالي (النشأة- التطور- الجهود):

كان لأنشطة وزارة التعليم العالي اليمنية بالتعاون مع بعض الصناديق والمنظمات الدولية دور في بناء قدرات مؤسسات التعليم العالي في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تمثل في طورها الأول في عقد العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش واجتماعات الخبراء على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي بشأن القضايا المعنية بضمان جودة التعليم العالي وإنشاء هيئة ضمان الجودة بما في ذلك إصدار استراتيجية التعليم العالي عام 2006 التي أكدت على ضرورة تبني نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في مختلف مؤسسات التعليم العالي، ولتنفيذ ذلك سعت الوزارة إلى تدريب الجامعات الحكومية والخاصة على برامج الجودة عن طريق المؤتمرات والدورات وورش العمل (حمزة، 2012: 50- 52).

وبموجب القرار رقم (210) لسنة 2009 أنشئ مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي في اليمن، حيث حددت مهامه في وضع الآلية المتكاملة لعمليات ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، ومنح التراخيص لمؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية، ونشر ثقافة الجودة وأنظمتها ومعاييرها بين مستوحي الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين (العبيدي، 2009: 29)، وفي العام 2010 صدر قرار رئيس مجلس الوزراء قضى بتسمية أعضاء المجلس. وتوج ذلك في 30 مايو 2012 بإصدار القرار الجمهوري رقم (66) بتسمية رئيس المجلس، والذي شكل إيداناً ببدء أنشطة المجلس الرسمية (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2013: 2).

وتتمثل أهداف المجلس في المساعدة في تحسين جودة التعليم العالي، وتوفير آلية للمساءلة، ولتحقيق ذلك وضع المجلس مدخلا مناسباً لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي يعتمد على مبدأ التدرج في رفع مستويات الجودة، حيث تم تقسيم إجراءات التطبيق على مرحلتين هما: مرحلة ضمان الجودة، ومرحلة الاعتماد الأكاديمي، بحيث تضم كل مرحلة منهما مستويين. فمرحلة ضمان الجودة تضم مستويين: مستوى بداية، ومستوى أساس، ويمثل مستوى بداية تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات قانون إنشاء الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية رقم (13) لسنة



2005 ولائحته التنفيذية لسنة 2007، ويتطلب هذا المستوى أن توفر المؤسسة التعليمية البنية التحتية الأساسية للقيام بأنشطتها. أما مستوى أساس فيمثل تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات بناء نظام جودة داخلي فعال يوفر لها معلومات لاتخاذ قرار نحو تحسين أدائها بصورة مستمرة. أما مرحلة الاعتماد الأكاديمي فتتضمن أيضاً مستويين هما: مستوى إنجاز، ويمثل المستويات الإقليمية للاعتماد العام (الاعتماد المؤسسي). ومستوى تميز ويمثل المستويات العالمية للاعتماد الخاص بحيث يطبق البرنامج الأكاديمي المعايير الخاصة بها على حدة مثل بقية البرامج المماثلة المعتمدة في العالم (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2013: 2-4).

### معايير الجودة للتعليم العالي اليمني:

تتكون معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي- في اليمن- من أربعة مستويات:

**معايير المستوى الأول "بداية":** وهي تضم خمسة معايير رئيسية يتفرع منها عدد من المعايير وتمثل المعايير الخمسة والفرعية في الكيان القانوني للمؤسسة التعليمية وتتضمن: "الشكل القانوني، ومصادر التمويل، وأرض المؤسسة"، والبنية الأكاديمية وتشمل: "رسالة المؤسسة وأهدافها وبرامجها وكادرها التدريسي ونظام القبول والتسجيل"، والبنية التنظيمية والإدارية وتضم: "إدارة المؤسسة التعليمية، والمجالس والقيادات الأكاديمية، ونظامي أعضاء هيئة التدريس والعاملين"، والبنية المادية للمؤسسة التعليمية وتضم: "أرض المؤسسة، والقاعات الدراسية والمختبرات والمكاتب، والمكتبة العامة، والأجهزة والوسائل التعليمية، ووحدتي القبول والتسجيل والسجلات والملفات، والوحدة الصحية والملاعب ودورات المياه، والمرافق الأخرى"، وأخيراً البنية المالية للمؤسسة التعليمية وتضم: "الموارد المالية، والميزانية، والنظام المحاسبي، ونظام الإيرادات، والمصروفات" (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2013: 5-28).

**معايير المستوى الثاني "أساس":** وهي تتكون من سبعة معايير رئيسية ويتفرع منها عدد من المعايير الفرعية وتشتمل على الأدلة والوثائق المطلوبة لتحقيق المعيار، والمعلومات المطلوبة لتوضيح مدى تحقيق المؤسسة للمعيار وهذه المعايير السبعة تتمثل: في قيادة ضمان الجودة ويتضمن: خطة تحسين الجودة، جودة البرامج الأكاديمية، وجودة نظام تقييم مخرجات التعلم، جودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة مصادر التعلم ودعم تعلم الطلبة، وجودة نظام المعلومات (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ب: 1-2).

**معايير المستوى الثالث "إنجاز" ومعايير المستوى الرابع:** تم دمجهما عام 2017، وتتكون من ثلاثة محاور تتمثل في القدرة المؤسسية، والفعالية التعليمية، والإسهام المجتمعي، وكل محور يضم مجموعة من المعايير الرئيسية ويتفرع منها عدد من المعايير الفرعية والمؤشرات، وتتمثل المعايير التسعة الرئيسية في: رسالة البرامج الأكاديمية وأهدافه، القيادة والإدارة، الموارد المالية، والمرافق والبنى التحتية، الطلبة، التعليم والتعلم، أعضاء هيئة التدريس، مصادر التعلم، تنمية المجتمع (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2017: 1-2).

### جهود جامعة صعدة، في سبيل تحقيق المستوى الأول، بداية:

تعد جامعة صعدة من الجامعات اليمنية حديثة النشأة بموجب قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (27) لسنة 2016 بشأن تسمية رئيس الجامعة ونوابه (قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (27)، 2016). ويبلغ عدد كلياتها ثلاث كليات هي: كلية التربية، وكلية الآداب، وكلية العلوم. وقد شكلت كلية التربية نواتها الأولى التي تأسست في العام 1993/1994 كإحدى الكليات التابعة حينها لجامعة صنعاء. وكان عدد الطلبة الملتحقين بالكلية في نفس العام (200) طالب و (3) طالبات، يتوزعون على أقسام الكلية الستة المتمثلة في: قسم القرآن الكريم، قسم اللغة العربية تربية، قسم اللغة

الإنجليزية، قسم الرياضيات، قسم الفيزياء، قسم الكيمياء، وإلى جانب كلية التربية تم افتتاح قسمي الدراسات الإسلامية، واللغة العربية كنواة لكلية الآداب في العام 2000/1999م، وبعد قرار إنشاء جامعة عمران في العام 2008 أصبحت كلية التربية والآداب والعلوم – صعدة إحدى الكليات التابعة لها. وفي العام 2010م تم افتتاح قسم الحاسوب كنواة لكلية العلوم، وكتخصص نوعي جديد يواكب متطلبات سوق، العمل. لتصبح في العام 2016 جامعة مستقلة بذاتها. (مشروع استراتيجية كلية التربية والآداب والعلوم صعدة، 2016: 5).

ومن واقع ملاحظات الباحث وعمله في الجامعة يمكن القول: إن جهود الجامعة في سبيل التحول نحو استخدام الجودة ومحاولة تطبيق معايير المستوى الأول "بداية" قد اقتصرت على بعض الترميمات، وبناء وإنشاء قاعات بديلة عن ما تم تدميره بفعل الحرب، وفتح أقسام جديدة، إلا أن ما تم إنجازه لا يلبي الحدود الدنيا من معايير المستوى الأول بداية، ولم تكن على مستوى الطموح، ولا تتناسب لا كما ولا كيفاً مع متطلبات الجودة، وربما يعود ذلك إلى أن الجامعة جاءت في ظل ظروف مجتمعية بالغة التعقيد بما فيها من حرب وحصار وعدم وجود موازنة تناسب جامعة في طور الإنشاء، وتوقف للنفقات التشغيلية، وهذا الوضع العام وما رافقه من شحة الموارد المادية والمالية والبشرية جعل الجامعة غير قادرة على توفير الحد الأدنى من متطلبات تسيير العملية التعليمية بالكليات قبل الحديث عن الجودة ومعاييرها.

### معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية:

تمثل عملية الجودة الشاملة إشكالية لبعض مؤسسات التعليم العالي، وقد واجهت العديد من المؤسسات المعنية مشكلات وصعوبات في تكييف برامجها مع متطلبات الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، ومن تلك المعوقات في البلدان العربية: تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها، تغليب النظام على أعمال الفكر، ترسيخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض، والاعتماد على الفرد وإضعاف دور مجموعة العمل والمجالس، هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي، ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية، عدم الرغبة في التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات، التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار، إجراء البحث العلمي بغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي، خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع، نقص الموارد. (الترتوري وجويحان، 2012: 145).

وربما كان الوضع أكثر سوء في حال مؤسسات التعليم في الجمهورية اليمنية؛ رغم التوسع في مؤسسات التعليم العالي، وازدياد أعداد الطلبة الملتحقين به، إلا أن التوسع الكمي جاء على حساب تنوع البرامج الأكاديمية حيث تم تكرار الجامعات الأم مثل جامعة صنعاء وجامعة عدن عند تأسيس الجامعات الناشئة. كما أن هناك غياباً لكثير من المقومات الأساسية للتعليم العالي مثل العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس، ونقص المباني والمنشآت الجامعية، وقدم المناهج الدراسية وطرق التدريس وأساليب التقييم المتبعة، ومن سمات الضعف الأخرى في التعليم العالي سواء الحكومي أم الأهلي التوسع الكبير في عدد مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي والأهلي، والذي رافقه إغفال للخطط والأولويات وبرامج الجامعات وتدير الموارد الكافية لها مما أدى إلى التزاحم الشديد على الموارد الموجهة للتعليم العالي المحدودة بطبيعتها، وتكرار الأقسام العلمية والبرامج الأكاديمية دون دراسة لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2013: 1-2).

وبشكل عام، هناك شكوى من جودة أداء مؤسسات التعليم العالي في جميع الجامعات اليمنية وكلياتها بما فيها كليات جامعة صعدة، والتي ربما تحتل الصدارة في المشكلات والتحديات التي تواجهها، وتقف عائقاً في سبيل تطبيق معايير الجودة والاعتماد بها؛ لاسيما فيما يتعلق بالمشكلات المتعلقة بغياب نظم الضبط والجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعة، وكذا المعوقات المتعلقة ببنية البرامج التعليمية كقدم المقررات، وغياب دليل التوصيف الأكاديمي، ومحدودية البرامج



الأكاديمية، وعدم مناسبة بعض البرامج مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتركيزها على الجوانب النظرية، بما في ذلك الاختلال في معدل الهيئة التدريسية بالنسبة إلى عدد الطلاب، وعدم توفر برامج لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس، ومن المعوقات المتعلقة بالسلطة التنظيمية والإدارية كعدم كفاية الكوادر الإدارية المؤهلة، وعدم وجود آلية لتقييم كفاءة أداء إدارة وقيادات الجامعة، وغياب التدريب وضعف مستوى الأداء للإداريين، وغياب قاعدة البيانات لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وصعوبة الوصول إليها، والتوسع في الكم على حساب النوع في قبول الطلبة. (مشروع استراتيجية كلية التربية والآداب والعلوم صعدة، 2016: 14).

ومن المعوقات المتصلة بالبنية المادية للكلية تدمير معظم مباني وقاعات الكلية أثناء الحرب، وعدم ملائمة مساحة ما تبقى منها لاحتياجات كليات الجامعة من حيث التجهيزات والمستلزمات والحاسوب والمختبرات والمعامل وانعدام شبكة الأمان، وانعدام الفنيين اللازمين لدعم العملية التعليمية، والنقص الحاد في مكاتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وانعدام مستلزماتها، الضعف في إمكانات المكتبة ومحتوياتها وخدماتها ومساحتها، وعدم وجود وحدة صحية، أو غرف إسعاف طبية بالجامعة ومرافق مخصصة للطلاب بالكليات أو أماكن لممارسة الأنشطة الطلابية. بما في ذلك سوء حالة البوفيات ودورات المياه وضعف شبكات الكهرباء والاتصالات، وتتمثل المعوقات المتعلقة بالموارد المالية في ضعف كفاية الموارد المالية المتاحة لتلبية احتياجات الكليات، نظراً لغياب التمويل الحكومي واعتمادها على الموارد الذاتية، وعدم مشاركة الأطراف المجتمعية في دعم كليات الجامعة. (مشروع استراتيجية كلية التربية والآداب والعلوم صعدة، 2016: 15).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لعدد من تلك الدراسات التي أجريت وبقدر تعلقها بالموضوع وبحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم في مجموعتها المحلية أو العربية أو الأجنبية.

#### أ- دراسات سابقة يمنية:

- دراسة السعدي والدحياني (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة أزال للتنمية البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي مع توظيف "الاستبانة" كأداة لقياس معايير الجودة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (94) من أعضاء هيئة التدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ حيث بينت نتائج الدراسة أن المعايير ككل حصلت على متوسط حسابي (3.44) بدرجة تطبيق (عالية)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية، وسنوات الخبرة.
- فيما هدفت دراسة المعمري (2017): إلى تقييم الأداء الأكاديمي لكلية التربية والألسن بجامعة عمران وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة، وأثر متغير كل من الجنس، والتخصص، والمؤهل، والخبرة على تقييم الأداء، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة مقسمة إلى سبعة مجالات وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (78) عينة هم جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة بالكلية تم تحديدها بطريقة عمدية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: حصول عموم الأداء على متوسط حسابي (2.18 من 5)، فيما حصلت بقية المجالات على متوسطات حسابية ما بين (1.85- 2.30). كما وجدت فروق ذات دلالة عند مستوى (0.05) في المجال (6) تعزى لمتغير الجنس، وفي المجال (3,5,7) تعزى لمتغير الخبرة، وفي المجال (7) تعزى لمتغير المؤهل وعدم وجود فروق في بقية

المجالات. وفي ضوء تلك النتائج وضعت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات لتحقيق الجودة وضمان الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية عمران.

- وهدفت دراسة الحميري (2016): إلى التعرف على أداء جامعة (إب) وتقييمه وفق معايير الجودة، كما تراها القيادات الأكاديمية بالجامعة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة موزعة على خمسة مجالات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (100) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: عدم توافر متطلبات الجودة في الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات القيادات الأكاديمية نحو مستوى جودة التعليم بالجامعة على مستوى مجال متطلبات مدى توفر متطلبات الجودة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ومجالي عضو هيئة التدريس، والمقررات الدراسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القيادة الأكاديمية على مستوى جميع المجالات ومجمل الأداة تعزى لمتغير الدرجة العلمية والتخصص، وانتهت الدراسة وفقا لذلك بعدد من التوصيات تؤكد في المجلد على ضرورة توافر متطلبات الجودة والاعتماد بالجامعة.
- وأجرى النجار وآخرون (2015): دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة التعليمية الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لتحقيق هدفها. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (79) عينة هم جميع أعضاء هيئة التدريس في خمس كليات وقد توصلت الدراسة إلى أن المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي جاءت على رأس قائمة اهتمامات أفراد العينة، تليها المعوقات ذات الصلة بخدمة المجتمع. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المعوقات من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من حيث الدرجة العلمية.
- أما دراسة أمين (2010): فهدفت إلى معرفة مدى تطبيق بعض محاور الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في ثلاث جامعات هي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الملكة أروى، جامعة الأندلس. واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق بعض محاور إدارة الجودة في الجامعات محل الدراسة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة جودة أعضاء هيئة التدريس لصالح فئة الذكور بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح فئة الأكاديميين بالنسبة لمتغير الوظيفة، وكذلك فروق تبعا لمتغير الجامعة في محور جودة الطالب وجودة المنشآت لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا.

#### ب- دراسات عربية:

- دراسة سليمان وبلعسله (2017): التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة في المباني الجامعية من وجهة نظر الطلاب، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي مع توظيف "الاستبانة" كأداة لقياس معايير الجودة في المباني الجامعية تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (400) طالب جامعي من مختلف التخصصات في خمس جامعات جزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضاء عن معايير الجودة في المباني الجامعية لدى أفراد العينة من الطلاب كان ضعيفا بشكل عام.
- كما هدفت دراسة عارف (2015): إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه جامعة السليمانية التقنية ومعاهدها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (80) عينة من مجموع (314)، ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة تمثلت في ضعف الدعم المالي، وضعف العلاقات بين الأقسام العلمية.

- وأجرى النجاح وجواد (2014): دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية من خلال استطلاع العينة في ثلاث كليات أهلية في بغداد، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (45) عضواً، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة اتفاق أفراد العينة على السبع العقبات التي تم تشخيصها، والمتمثلة في الإدارة العليا، وهيئة التدريس، والمناهج، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتمويل، والطلبة وأهمية أزالها كون ضمان جودة المخرجات مطلباً ضرورياً للتنمية وسوق العمل.
- في حين هدفت دراسة حكيم (2012): إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والتعليمية والبشرية التي تحول دون تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة الملك خالد، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لتحقيق هدفها. تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت النتائج أن المعوقات التعليمية حلت في المرتبة الأولى تلها المعوقات التنظيمية ثم المعوقات البشرية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية أو متغير سنوات الخبرة.
- كما أكدت دراسة الشمري (2012): على الأهداف المعنية بتحديد معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وبيان المعوقات التي تحول دون تطبيقها في جامعة ديالى وفق معايير اتحاد الجامعات العربية. واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بلغت (132) عينة هم جميع القيادات بجامعة ديالى، وقد توصلت الدراسة إلى إن الجامعة تفتقر للخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة، وأن من أبرز المعوقات ضعف الأخذ برأي الطلبة ومشاركتهم في تطوير وتطوير العملية التعليمية، وضعف اهتمام المسؤولين، وضعف استخدام شبكة المعلومات.
- وقام الرفاعي وآخرون (2012): بدراسة هدفت إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة، وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي. وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة مقصودة بلغت (72) عينة هم جميع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء أقسام المحاسبة في جامعة البلقان، وقد توصلت إلى أن جميع محاور الاستبانة التنظيمية والقيادية والتعليمية وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع مثلت معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية.
- وهدفت دراسة العضاضي (2012): إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بجامعة الملك خالد في أربع كليات نظرية، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، طبقت على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (343) عضواً هم جميع أفراد المجتمع الأصلي، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: وجود تقارب بين درجة المتوسطات، و اختلاف من حيث درجة الموافقة، وإن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في ضعف إدراك مفهوم التعليم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانية المكتبات، وزيادة العبء التدريسي، كما أكدت على وجود الاختلاف بين المجموعات الرئيسة وفقاً للتخصص، وكذلك، وجود فروق في المعوقات التنظيمية تعزى لخبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

### ج. دراسات بالإنجليزية:

- أجرى (Bassam Aldaibat, 2016) دراسة وهدفت إلى تحديد أثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث استبياناً للكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما: (معوقات الإدارة العليا، معوقات الموارد البشرية، معوقات الموارد المالية، معوقات التكنولوجيا التعليمية، العلاقة مع معوقات المجتمع، وعقبات الثقافة التنظيمية)، ومستوى إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة عشوائية مكونة من (234) عمداء أكاديميين ورؤساء أقسام في الجامعات الأردنية الخاصة. وفي ضوء ذلك، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات العمداء الأكاديميين ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة تجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً، وأن المتوسط الحسابي لتقديرات العمداء الأكاديميين ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة معتدلاً، وقد جاءت معوقات الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث التأثير على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وهدفت دراسة (Syed & Zubair, 2013)، إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي التابعة للقطاع العام في باكستان ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كاداه لجمع البيانات، وتمثلت مجالات الدراسة في مجالات: (القيادة، الرؤية، وتوحيد التقييم، والتحسين المستمر، وتدريب الموظفين، والطلاب)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تسير ببطء.
- وأجرى: (Ahmed and Hamdoon, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛ حيث طبقت الدراسة على جامعة الشارقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المعوقات الواردة في الاستبانة مثلت عقبات حقيقية تحول دون تطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة الشارقة. كما تبين أن هناك شبه توافق في الآراء بين أفراد العينة من منتسبي الجامعة على أهمية التكيف مع نظام الجودة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والاطلاع عليها، يتبين العديد من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية. ومدى الاستفادة منها؛ حيث لوحظ تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، والأداة والعينة. وفي تناولها لموضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي، في حين تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان الدراسة، وفي تركيزها على معوقات تطبيق معايير الجودة في جامعة صعدة وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، كما تتميز عن الدراسات السابقة في استنادها إلى بعض معايير المستوى "بداية"؛ ومع ذلك فقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من زوايا متعددة وخاصة ما يتعلق منها بصياغة المشكلة وتساولاتها، ومنهاجها، بما في ذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينها وبناء الأداة وتحديدها، وتكوين تصور عام عن معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مختلف البلدان.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث "المنهج الوصفي"، الذي يقوم على أساس مسح، ووصف، وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقات تطبيقها، واستخدمت استبانة للتعرف على معوقات تطبيق الجودة بجامعة صعدة، مع عينة مقصودة، شملت أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جميعاً.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم جميعاً المتواجدين حين إجراء الدراسة بكلية الجامعة جميعها، وبحسب ما تضمنته كشوفات الجامعة، والبالغ عددهم (60) عضو هيئة تدريس يعملون في جميع الكليات دون توزيع يعزى لمسمى الكلية؛ كون أعضاء هيئة التدريس يعملون في جميع الكليات، ولم يتم توزيعهم على الكليات؛ نظراً لقلّة عددهم. وقام الباحث بتوزيع (60) استبانة على عينة عمدية (مقصودة)، هم جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبعد مراجعة الاستبانات، والتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة، واستبعاد التي لم تستوف؛ إذ تم استبعاد (6) استبانات، وبهذا؛ فإن مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (54) استبانة، وذلك بنسبة تجاوب وصلت إلى (95,5) وهي نسبة عالية، ويوضح الجدول (1) وصفاً للعينة بحسب الجنس، والمؤهل العلمي.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل

م	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
1	المؤهل العلمي	بكالوريوس	23	44.2
		ماجستير	5	9.6
		دكتوراه	24	46.2
2	الجنس	ذكر	43	82.7
		أنثى	9	17.3

## أداة الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة؛ فقد استخدمت الاستبانة كأداة؛ حيث تم بناؤها من خلال الرجوع إلى معايير الجودة للمستوى الأول "بداية"، المعتمدة من قبل مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اليمن بالإضافة للاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة، حيث تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (هيئة التدريس- الإدارية والتنظيمية- المادية- المالية)، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، لتقدير أهمية الفقرة، ودرجة الإعاقة التي تمثلها، كما يوضح الجدول (4)، واشتملت الاستبانة على بعض المتغيرات المستقلة ممثلة في الجنس، والمؤهل العلمي.

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث أسلوب الصدق الظاهري؛ بعرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في مجال الجودة الشاملة؛ لتحكيم الاستبانة من حيث وضوح العبارات،

وانتمائها، والصياغة اللغوية، وكفاية المفردات لكل محور. وبناءً على آرائهم؛ فقد أخذ الباحث بالملاحظات حتى استقرت بصورتها النهائية في (49) فقرة بعد التحكيم، موزعة على أربعة مجالات كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) المجالات وعدد الفقرات ونسبتها

م	المجال	الفقرة	النسبة %
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	13	26.5
2	المعوقات التنظيمية والإدارية	12	24.4
3	المعوقات المادية	15	30.6
4	المعوقات المالية	9	18.3
	المجموع الكلي	49	100

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة واختبار صدقه الداخلي، استُخدِم اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل على استجابة عينة الدراسة الكلية عند تحليل النتائج، وكما يوضح الجدول (3).

جدول (3) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	13	.611
2	المعوقات الإدارية والتنظيمية	12	.792
3	المعوقات المادية	15	.753
4	المعوقات المالية	9	.714
5	الأداة ككل	49	.816

يوضح الجدول (3)، أن درجة ثبات استجابة أفراد العينة تراوحت ما بين (61%- 79%)، فيما بلغت القيمة الكلية لمقياس ألفا كرونباخ (81%)، وهي نسبة جيدة ومقبولة في العلوم التربوية؛ كونها تفوق عن الحد المقبول والمقدر بحوالي (60%) وهو الأمر الذي يمكن من الاعتماد على الاستجابات في عملية التحليل.

#### المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الحزم الإحصائية في برنامج (spss)، وذلك بالأساليب الإحصائية التالية:

- الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، قام الباحث بتحويل استجابات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، على فقرات الاستبانة إلى تقديرات، وقد مُنحت الإجابات الدرجات (1.2.3.4.5)، ولتحديد الوزن النسبي، تم حسابات المدى (5-1=4)، وتقسيمة على مستويات المقياس، كما يوضحها الجداول (4) الآتي:

جدول (4) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة على وفق مقياس ليكرت

الرقم	القيمة عند الإدخال	المدى للمتوسط	درجة تحقق المعيار
1	5	05-4.21	كبيرة جداً
2	4	4.20-3.41	كبيره
3	3	3.40-2.61	متوسطة
4	2	2.60-1.81	ضعيفة
5	1	1.80-01	ضعيفة جداً



1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Std. Deviation) لقياس استجابات أفراد العينة.
3. اختبار (ت) (T- Test) لعينتين مستقلتين، لمتغير (الجنس).
4. تحليل التباين الأحادي (أنوفا) (One Way Anova) لمتغير (المؤهل العلمي).
5. اختبار (شيفيه / Scheffe) للمقارنة البعدية، ومعرفة اتجاه الفروق بين الفئات.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ومناقشتها: ونصه "ما معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة والمتعلقة بكل من (الهيئة التدريسية، الإدارية والتنظيمية، المادية. المالية) من وجهة نظر هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال. تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال وكل فقرة وترتيبها تنازلياً بحسب المتوسطات، والانحرافات، وفيما يلي عرض نتائج كل مجال في الاستبانة على النحو الآتي:

##### 1. مجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات العينة على فقرات مجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوق
2	ندرة البرامج المعنية برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	4.54	.58	1	كبيرة جدا
6	غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية	4.44	.54	2	كبيرة جدا
8	قلة توفر الحوافز المادية الكافية لأعضاء هيئة التدريس.	4.40	.77	3	كبيرة جدا
9	قلة اهتمام إدارة الكلية بالحوافز المعنوي لأعضاء هيئة التدريس.	4.31	.61	4	كبيرة جدا
10	افتقار الهيئة التدريسية بالمعرفة الكاملة بمعايير الجودة الشاملة	3.83	.71	5	كبيرة
7	غياب المعايير العلمية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية.	3.81	.71	6	كبيرة
3	قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات.	3.80	.74	7	كبيرة
1	قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة.	3.67	.78	8	كبيرة
5	ضعف التنمية المهنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس	3.27	.91	9	متوسطة
4	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.	2.92	.88	10	متوسطة
11	قلة تعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع القسم أو الكلية	2.77	.96	11	متوسطة
12	غياب الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس	2.77	1.0	12	متوسطة
13	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس.	2.63	1.0	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	.33		كبيرة

يتضح من الجدول (5)، أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بلغت (3.63)، وهي أعلى من المتوسط النظري (3)، وبانحراف معياري قدره (33)؛ مما يشير إلى وجود اتفاق لدى عينة الدراسة في أن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المجمل تشكل عائقاً كبيراً في سبيل تطبيق معايير الجودة

الشاملة. ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسات كل من مغربة (2017)، والحميري (2016)، فيما يخص تأكيدهما انخفاض جودة عضو هيئة التدريس، ودراسة عارف (2015) في إشارتها لقلة التدريب، والنقص في بعض التخصصات، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، والعضاضي (2012) في قلة مشاركة هيئة التدريس في المؤتمرات، وضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس، وقلة الخدمات الاجتماعية المقدمة لعضو هيئة التدريس، ومحدودية برامج التنمية المهنية.

## 2. مجال المعوقات الإدارية والتنظيمية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات العينة على فقرات مجال المعوقات الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً.

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوق
5	غياب قاعدة البيانات للهيئتين التدريسية والإدارية.	4.27	.49	1	كبيرة جداً
7	بيئة العمل لا تشجع على تميز العاملين في الأداء.	4.23	.80	2	كبيرة جداً
12	عجز إدارة الكلية عن تطبيق معايير الجودة الشاملة	4.17	.90	3	كبيرة
3	غياب التدريب وضعف مستوى الأداء للإداريين.	4.15	.66	4	كبيرة
4	افتقار الكلية لنظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق.	4.08	.65	5	كبيرة
2	ضعف تفعيل اللوائح والقوانين الخاصة بالمساءلة والمحاسبة.	4.06	.72	6	كبيرة
6	غياب تطبيق ضوابط التعيين في المناصب القيادية بالكلية	3.98	.80	7	كبيرة
1	قلة عدد الكوادر الإدارية المؤهلة	3.98	.57	8	كبيرة
8	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف.	3.46	1.07	9	كبيرة
10	قلة احترام الإداريين للسلم الإداري في العمل	3.27	.97	10	متوسطة
9	غياب الثقة بين الإداريين	3.23	.80	11	متوسطة
11	ضعف العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين.	3.02	.85	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	.43		كبيرة

يتضح من الجدول (6)، أن الدرجة الكلية لمتوسط المجال بلغت (3.82)، وهي أعلى من المتوسط النظري وبانحراف قدره (43)؛ مما يشير إلى وجود اتفاق لدى عينة الدراسة في أن المعوقات الإدارية والتنظيمية في المجمل تشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسات كل من الرفاعي، وآخرون (2012)، والعضاضي (2012)، في وجود معوقات تنظيمية وإدارية لاسيما ما يتعلق منها بضعف الموارد المادية والمعنوية وقلة الاعتماد على العمل الجماعي، وعدم وجود معايير موضوعية لقياس الأداء، ومركزية القرار.

## 3. مجال المعوقات المادية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات العينة على فقرات مجال المعوقات المادية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية.

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوق
14	غياب الخدمات الطبية وغرف الإسعاف بالكلية.	4.92	.26	1	كبيرة جداً
8	غياب تفعيل خدمة الانترنت بالكلية.	4.83	.38	2	كبيرة جداً

1	تدمير معظم قاعات الكلية بفعل الحرب	4.69	.54	3	كبيرة جدا
4	ضعف كفاية المختبرات والمعامل وقلة مستلزماتها.	4.65	.48	4	كبيرة جدا
2	قلة عدد ما تبقى من قاعات التدريس وصغر مساحتها.	4.63	.59	5	كبيرة جدا
5	ندرة الفنيين اللازمين لدعم العملية التعليمية.	4.62	.49	6	كبيرة جدا
11	ضعف شبكات الكهرباء والاتصالات.	4.58	.66	7	كبيرة جدا
3	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.	4.54	.67	8	كبيرة جدا
10	ضعف مستوى خدمات البوفيات وسوء حال دورات المياه.	4.46	.67	9	كبيرة جدا
6	قلة مكاتب الهيئتين التدريسية والإدارية وانعدام مستلزماتها.	4.44	.57	10	كبيرة جدا
9	افتقار الكلية إلى ساحات كافية للطلاب لممارسة الأنشطة. المختلفة	4.40	.77	11	كبيرة جدا
7	ضعف إمكانات المكتبة ومحتوياتها وخدماتها ومساحتها.	4.40	.72	12	كبيرة جدا
12	غياب عوامل الأمن والسلامة في مباني الكلية.	4.38	.66	13	كبيرة جدا
13	انعدام الصيانة الدورية لمرافق الكلية.	4.29	.57	14	كبيرة جدا
15	ضعف قيام خدمات الكلية بمسؤولياتها	4.19	.68	15	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.53	.28		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (7)، أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال بلغت (4.53)، وهي أعلى من المتوسط النظري، وبانحراف قدره (28)؛ مما يؤكد وجود اتفاق لدى عينة الدراسة، في أن المعوقات المادية تشكل في المجمل عائقاً كبيراً جداً أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة. وهذا التراجع والضعف في مجال الموارد المادية، ربما يعود في المقام الأول إلى الحرب وما خلفته من آثار تدميرية في البنى التحتية للجامعة، من مباني وتجهيزات مكتبية وتعليمية متعددة، وما رافق ذلك الوضع الكارثي من عدم توفر موارد مالية كافية في الوقت الحاضر لتعويض ما خلفته الحرب، نتيجة لتوقف النفقات والموازنات الحكومية المعتمدة، لاسيما لجامعات في طور الإنشاء كجامعة صعدة، الأمر الذي يحتم على الجهات المعنية والقائمين على إدارة الجامعة البحث عن موارد بديلة لتعويض الفاقد والمدمر من محتويات الجامعة وتحسين مواردها المادية حتى تتمكن من مسايرة الجامعات المحلية وتتمكن من تطبيق الجودة الشاملة.

#### 4. مجال المعوقات المالية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات العينة على فقرات مجال

##### المعوقات المالية مرتبة تنازلياً

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوق
5	غياب مساهمة القطاع الخاص في تمويل الكلية.	4.75	.43	1	كبيرة جدا
6	غياب استثمار الكلية لمواردها المتاحة في تنفيذ مشاريع صغيرة.	4.60	.56	2	كبيرة جدا
7	المصادر الحالية لا تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.54	.57	3	كبيرة جدا
4	غياب التمويل الحكومي الكافي للتعليم.	4.54	.60	4	كبيرة جدا
3	اعتماد الكلية على الموازنة الذاتية.	4.52	.57	5	كبيرة جدا
2	لا تعتمد الكلية على مصادر متنوعة.	4.50	.57	6	كبيرة جدا
1	شحة الموارد المالية المتاحة للكلية.	4.46	.57	7	كبيرة جدا
6	ضعف استغلال الكلية لمواردها في تطوير التعليم بشكل سليم.	4.38	.66	8	كبيرة جدا
9	قلة التخصيصات المالية لدعم العاملين.	4.27	.77	9	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	4.50	.33		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (8)، أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي بلغت (4.50)، وهي أعلى من المتوسط النظري وبانحراف معياري قدره (33)؛ مما يشير إلى وجود اتفاق لدى عينة الدراسة في أن المعوقات المالية تشكل في المجمل عائقاً كبيراً جداً أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة. كما يشير الجدول إلى أن جميع فقرات المجال حصلت على درجة كبيرة جداً؛ حيث تمحورت درجة المتوسط الحسابي بين (4.75) كأعلى درجة و (4.27) كأقل درجة، وهي في المجمل تشكل عائقاً بدرجة كبيرة جداً؛ الأمر الذي يؤكد تدني الموارد المالية الذي مثلت حائلاً في طريق تطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع كليات جامعة صعدة. ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة كل من: عارف (2015)، والعضاضي (2012)، والرفاعي (2012) التي تجمع على أن الموارد المالية تمثل عائقاً في طريق تطبيق الجودة، لاسيما ما يخص البحث العلمي منها.

وخلاصة الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة المتعلق بأهم معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، في جميع المجالات الرئيسية للاستبانة، كما هو مبين في الجدول (9)

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات العينة على كل مجال من**

#### مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة المعوق
4	المعوقات المادية	4.53	.28	1	كبيرة جداً
3	المعوقات المالية	4.50	.33	2	كبيرة جداً
2	المعوقات الإدارية والتنظيمية	3.82	.43	3	كبيرة
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	3.62	.33	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.11	.22		كبيرة

يتضح من الجدول (9)، أن هناك اتفاقاً لدى جميع أفراد عينة الدراسة، تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن جميع المجالات ذات الصلة تشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة بجميع كليات الجامعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة وفقراتها (4.11)، وبانحراف (22)، وبدرجة معوق (كبيرة)؛ وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من المعمري (2017)، والسليمانى وبلبسه (2017)، والحميري (2016)، وعارف (2015)، والنجاح وجواد (2014)، والرفاعي وآخرون (2012) فيما يخص انخفاض وضعف مستوى الأداء والرضا ككل، وعدم توفر متطلبات الجودة الشاملة، وأن ضعف الموارد المالية والإدارية والتنظيمية والتدريبية شكلت معوقات كبيرة في سبيل تطبيق معايير الجودة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة تعزى لمتغيري (الجنس-المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب اختبار (ت) (T- Test) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، كما يوضح الجدول (8)، كما تم حساب اختبار التباين الأحادي (ف) (One Way Anova) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، ولمعرفة مصدر الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يوضح الجدول (9). ويمكن عرضها متتابعة وعلى النحو الآتي:

جدول (10) دلالات الفروق الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة وفقاً لمتغير (الجنس) باستخدام اختبار (T-test).

م	المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t	الدلالة	الاستنتاج
1	المعوقات المادية	ذكر	4.51	50	-1.09	.28	لا توجد فروق
		أنثى	4.62				
2	المعوقات المالية	ذكر	4.49	50	-48.-	.62	لا توجد فروق
		أنثى	4.55				
3	المعوقات الإدارية والتنظيمية	ذكر	3.91	50	3.47	.00	توجد فروق لصالح الذكور
		أنثى	3.40				
4	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	ذكر	3.66	50	1.66	.10	لا توجد فروق
		أنثى	3.46				
	المعوقات ككل.	ذكر	4.13	50	1.61	.11	لا توجد فروق
		أنثى	4.00				

يتضح من الجدول (10)، وفقاً لقيمة (ت)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة صعدة في جميع مجالات معوقات معايير تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (الجنس) عدا المعوقات الإدارية والتنظيمية التي سجلت فروقاً ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لصالح الذكور. وربما يعزى ذلك، إلى قلة عدد الإناث مقابل عدد الذكور. والجدول (11) يوضح دلالات الفروق الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) باستخدام اختبار (Anova).

جدول (11) دلالات الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) باستخدام اختبار (Anova).

م	مجال المعوقات	المتوسطات والانحرافات المعيارية					تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)		
		المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
1	المادية	بكالوريوس	4.57	0.33	بين المجموعات	.113	2	.057	0.69
		ماجستير	4.60	0.22	داخل المجموعات	3.98	49	.081	
		دكتوراه	4.48	0.24	المجموع	4.09	51		
2	المالية	بكالوريوس	4.42	0.33	بين المجموعات	.59	2	.295	2.88
		ماجستير	4.80	0.14	داخل المجموعات	5.00	49	.102	
		دكتوراه	4.52	0.32	المجموع	5.59	51		
3	الإدارية	بكالوريوس	3.48	0.35	بين المجموعات	4.87	2	2.439	24.4
		ماجستير	4.05	0.25	داخل المجموعات	4.88	49	.100	
		دكتوراه	4.10	0.28	المجموع	9.76	51		
4	هيئة التدريس	بكالوريوس	3.45	0.27	بين المجموعات	1.46	2	.734	8.26
		ماجستير	3.60	0.11	داخل المجموعات	4.35	49	.089	
		دكتوراه	3.80	0.33	المجموع	5.81	51		
	المعوقات ككل	بكالوريوس	3.98	0.19	بين المجموعات	.74	2	.373	9.87
		ماجستير	4.23	0.12	داخل المجموعات	1.85	49	.038	
		دكتوراه	4.21	0.20	المجموع	2.59	51	.057	

يتضح من الجدول (11)، وفقاً لقيمة (ف) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة، في المجال العام لجميع مجالات الاستبانة ككل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك مجال المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتلك المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس التي سجلت فروقاً ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، فيما لا يوجد فروق دالة في مجال المعوقات المادية والمالية. ولمعرفة لمقارنات البعدية تقتضي الضرورة استخدام اختبار (Scheffe) لبيان الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، في المجالات ذات الدلالة المشار إليها في الجدول السابق، وكما يوضح الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار (Scheffe) حول مصدر دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتغير التابع		متوسط الفروق (1-2)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
	المؤهل (1)	المؤهل (2)			
المعوقات الإدارية والتنظيمية	بكالوريوس	ماجستير	56- *	.00	دالة سلباً لصالح الماجستير
		دكتوراه	62- *	.00	دالة سلباً لصالح الدكتوراه
	ماجستير	بكالوريوس	.56*	.00	دالة لصالح الماجستير
		دكتوراه	-05-	.93	غير دالة
	دكتوراه	بكالوريوس	.62*	.00	دالة لصالح الدكتوراه
		ماجستير	.05	.93	غير دالة
المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	بكالوريوس	ماجستير	-14-	.60	غير دالة
		دكتوراه	35- *	.00	دالة سلباً لصالح الدكتوراه
	ماجستير	بكالوريوس	.14	.60	غير دالة
		دكتوراه	-20-	.38	غير دالة
	دكتوراه	بكالوريوس	.35*	.00	دالة لصالح الدكتوراه
		ماجستير	.20	.38	غير دالة
معوقات المجالات ككل	بكالوريوس	ماجستير	25- *	.03	دالة سلباً لصالح الماجستير
		دكتوراه	23- *	.00	دالة سلباً لصالح الدكتوراه
	ماجستير	بكالوريوس	.25*	.03	دالة سلباً لصالح الماجستير
		دكتوراه	.01	.98	غير دالة
	دكتوراه	بكالوريوس	.23*	.00	دالة لصالح الدكتوراه
		ماجستير	-01-	.98	غير دالة

يتضح من الجدول (12) وفقاً لاختبار (Scheffe) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات العينة وفقاً للمؤهل العلمي: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، في المجال العام ككل، والمجال الثالث والرابع وجميعه صبت في صالح الدكتوراه والماجستير، وإن كان بعضها بالسالب. وهذا مؤشر يؤكد - بما لا يدع مجالاً للشك - كبر وشدة المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة وكلياتها. وتتفق نتيجة الدراسة فيما يتعلق منها بتأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي بين استجابات العينة بوجود دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في بعض المجالات مع نتائج دراسة كل من المعمري (2017) والحميري (2016) العضاضي (2012)، وهي تعزي للجنس والمؤهل في دراسة المعمري، والدرجة العلمية والخبرة في دراستي الحميري والعضاضي، أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ فتتفق مع دراسة كلا من: السعدي والدحياني (2017)، والمعمري (2017)، والحميري (2016)، والنجار وآخرون



(2015)، وحكي (2012)، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وغيرها في دراسة الحميري، وفي بعض المتغيرات وبعض المجالات في دراسة المعمر، وفي عموم المجالات والمتغيرات في دراسة الحميري والنجار وحكي.

تفسير النتائج ومناقشتها:

#### أ. النتائج:

1. في ضوء الإطار النظري للجودة والدراسة الميدانية وتحليل نتائجها تم التوصل إلى ملخص النتائج الآتية:  
على المستوى النظري، توصلت الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة تكاد تكون منعدمة، نظرًا لمحدودية الموارد المادية والمالية والبشرية من كوادر تدريسية وإدارية، بالإضافة إلى ضالة الجهود المبذولة في سبيل تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة وكلياتها.
2. على مستوى الدراسة الميدانية، بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة (4.11) من (5) بتقدير لفظي للمعوقات؛ بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات، حصلت المعوقات المادية على أعلى متوسط حسابي (4.53)، تلتها المعوقات المالية بمتوسط (4.50)، وكلاهما بدرجة (كبيرة جدًا)، وحل في المرتبة الثالثة المعوقات الإدارية والتنظيمية بمتوسط (3.82)، وأخيرًا المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بمتوسط (3.62)، وكلاهما بتقدير (كبيرة)؛ الأمر الذي يؤكد على هشاشة الموارد المادية المتاحة، وضعف الموارد المالية، وعدم تنوع مصادرها، وسوء حال الواقع الإداري والتنظيمي للجامعة على مختلف المستويات. وكذا قلة الاهتمام بعضو هيئة التدريس كيًا وكما.
3. وجود فروق عند ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس في المجال (الثالث)، المعوقات الإدارية والتنظيمية لصالح الذكور، وفي المؤهل في المجال ككل والمجال (3)، (4) المعوقات (الإدارية والتنظيمية – أعضاء هيئة التدريس) لصالح حملة الدكتوراه والماجستير، فيما لم تسجل أي فروق في بقية المجالات.

#### التوصيات والمقترحات.

1. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بشقيها النظري والميداني يوصي الباحث ويقترح الآتي:  
1. ضرورة إنشاء دائرة للتطوير وضمان الجودة بالجامعة والكليات، وتعميق الوعي بثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين على مختلف المستويات، مع وضع استراتيجية طموحة للجامعة والكليات.
2. ضرورة تنمية الموارد المادية، من خلال إنشاء مبانٍ مستقلة للكليات، وتزويدها بالتجهيزات والمستلزمات والخدمات الضرورية بما يتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة.
3. ضرورة إيجاد مكتبة مركزية للجامعة، والكليات، وتزويدها بالكتب العلمية المتنوعة والحديثة.
4. تنمية مصادر الجامعة والكليات من خلال تنويع مصادرها من خلال مساهمة القطاع الخاص وإشراكه في التمويل، وتوفير الدعم الحكومي اللازم. بما في ذلك استثمار الجامعة والكليات لمواردها المتاحة.
5. إيجاد قاعدة بيانات للهيئتين التدريسية والإدارية، وتوفير نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.
6. دعم البرامج المعنية برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية والأكاديمية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتعريفهم بمعايير الجودة الشاملة. وسد العجز في بعض التخصصات.
7. كما يقترح الباحث إجراء دراسات علمية تتناول الآتي:  
1. كل مجال من مجالات معوقات تطبيق الجودة الشاملة بجامعة صعدة على حدة.

2. معوقات تطبيق الجودة الشاملة بكل كلية من كليات جامعة صعدة على حدة.
3. متطلبات الجودة الشاملة بالجامعة ككل وكل كلية على حدة.

## قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن منظور، (1405): لسان العرب، القاهرة دار المعارف.
2. استيتية، دلال ملحس؛ وسرحان، عمر موسى (2008): التجديدات التربوية، عمان- الأردن، دار وائل للنشر.
3. أمين، سعيد عبد القادر (2010): مدى تطبيق بعض محاور الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في اليمن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع اليمن، صنعاء.
4. البيلاوي، حسن؛ طعيمة، رشدي؛ النقيب، عبد الرحمن؛ البندري، محمد؛ سليمان، أحمد؛ سعيد، محسن؛ عبد الباقي، مصطفى (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، تحرير (رشدي طعيمة): عمان- الأردن، دار المسيرة..
5. الترتوري، محمد عوض؛ وجويحان، اغدير عرفات (2012): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان -الأردن: دار المسيرة.
6. حكيم، عبد الملك بن علي عثمان (2012): معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة الملك خالد وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
7. حمزة، أسوان (2012): تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (10)، صنعاء.
8. الحميري، عبدالله حميد (2016): تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (9)، العدد (24)، صنعاء.
9. الربيعي، محمود داود؛ وأحمد، مازن عبد الهادي؛ الطائي، مازن هادي (2014): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، بيروت، دار الكتب العلمية.
10. رضوان، محمد عبد الفتاح (2012): إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..... قبل ان تكون تطبيق، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. الرفاعي، خليل؛ والنجداوي، أكرم؛ والخطيب، راغب خالد (2012): تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي في الفترة 4- 5 / 2012، الجامعة الخليجية، البحرين.
12. رئيس المجلس السياسي الأعلى (2016): قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (27) لسنة 2016 بشأن تسمية رئيس جامعة صعدة ونوابه.
13. السعدي، والدحياني (2017): مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة أزال للتنمية البشرية من وجهة نظر هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد (10)، عدد (31)، صنعاء.
14. سليمان، وبعلسه (2017): مدى توافر معايير ضمان الجودة في المباني الجامعية من وجهة نظر الطلاب، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (10)، العدد (28)، صنعاء.
15. السندي، عمر بن عبد العزيز بن عمر (2012): معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
16. الشمري، وسام عماد عبد الغني: (2012)، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى.
17. عارف، فرح كاظم (2015): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية دراسة تحليلية لآراء عينية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، المجلة العربية لضمان الجودة، مجلد (8)، عدد (19)، صنعاء.

18. العبيدي، سيلان جبران (2009): ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي ولبحث العلمي في الوطن العربي للفترة من 6-10 ديسمبر 2009، بيروت.
19. العضاضي، سعيد بن علي (2012): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (5)، العدد (9)، صنعاء.
20. كلية التربية والآداب والعلوم صعدة. (2016): مشروع استراتيجيات كلية التربية والآداب والعلوم صعدة. وثيقة غير منشورة.
21. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (2013): معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، معايير المستوى الثاني "أساس" صنعاء.
22. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (2013): معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، دليل تقييم المستوى الثاني "أساس" صنعاء.
23. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (2013): معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، معايير المستوى الأول "بداية" صنعاء.
24. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (2013): معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، دليل تقييم المستوى الثالث "اعتماد" صنعاء.
25. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (2017): معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. دليل تقييم المستوى الرابع "تميز" صنعاء.
26. المعمري، فهد صالح (2017): تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن عمران في الجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد (10)، عدد (27)، صنعاء.
27. المؤتمر نت، (2010): صدور قرار جمهوري بإنشاء جامعة صعدة. <http://www.almotamar.net/82789.htm>
28. النجار، صباح؛ وجواد، مها كامل (2014): دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد (14)، بغداد.
29. النجار، نعمان قايد؛ وعباس، عارف؛ والعامري، عبده قايد (2015): معوقات تطبيق معايير الجودة التعليمية الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد (8)، العدد (21)، صنعاء- اليمن. DOI: 10.20428/AJQAHE.8.3.1

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

1. Ahmed, Abdel Moneim, and Hamdoon, Bashar, (2007): "The Challenges and obstacles of TQM Implementation in the Higher Education Institutions: The Case of Sharjah", working paper series are produced by the E- TQM College University in UAE
2. Aldaibat, Bassam, 2016: Impediments of Total Quality Management Application Ahmed at Higher Education Institutions, applied university- Jordan ([https://www.researchgate.net \(22/2/2020](https://www.researchgate.net (22/2/2020))
3. Heizer , Loy (1996) , **Production and opration Manahement**, Strategic and technical Decision, prentice — Hall ,U.S.A www.TOPUNIVERSITIES.COM/IN (2020).
4. Zubair, Syed Sohaib (2013): Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions (June 01, 2013). Journal of Business & Economics, Vol.5, No.1, pp. 24-55, 2013 , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2797610>

#### Third: References in Arabic translated into English:

1. Ibn Manzoor, (1405): Lisan al-Arab, Cairo, Dar al-Ma'arif.
2. Estetia, Dalal Malhas; Sarhan, Omar Musa (2008): Educational Innovations, Amman- Jordan, Wael Publishing House.
3. Amin, Saeed Abdel Qader (2010): The extent to which some aspects of total quality are applied in private universities in Yemen, an unpublished MBA thesis, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Yemen Branch, Sana'a.

4. Al-Bilawi, Hassan; Taima, Rushdie; Captain, Abdul Rahman; Al-Bandary, Muhammad; Suleiman, Ahmed; Said, Mohsen; Abdel-Baqi, Mustafa (2006): The overall quality of education between indicators of excellence and accreditation standards, edited by (Rushdi Tuaima): Amman- Jordan, Dar Al Masirah.
5. Al-Tarturi, Muhammad Awad; Jowaihan, Igdir Arafat (2012): Total Quality Management in Higher Education Institutions, Libraries and Information Centers, Amman- Jordan: Dar Al Masirah.
6. Hakami, Abdul-Malik bin Ali Othman (2012): Obstacles to achieving academic accreditation in the College of Education at King Khalid University and ways to overcome them, unpublished master's thesis, College of Education, King Khalid University, Abha.
7. Hamza, Aswan (2012): The experience of higher education in the Republic of Yemen in ensuring quality and academic accreditation, Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education, Issue (10), Sana'a.
8. Al-Humairi, Abdullah Hamid (2016): Evaluating the performance of the Yemeni University of Ibb according to comprehensive quality standards, The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, Volume (9), Number (24), Sana'a.
9. Al-Rubaie, Mahmoud Dawood; Ahmed, Mazen Abdel-Hadi; Al-Taie, Mazen Hadi (2014): Total Quality Management in Education, Beirut, Dar Al-Kutub Al-Alami.
10. Radwan, Mohamed Abdel-Fattah (2012): Total Quality Management: Thought and Philosophy..... Before It Was an Application, Cairo, The Arab Group for Training and Publishing.
11. Al-Rifai, Khalil; Najdawi, Akram; Al-Khatib, Ragheb Khaled (2012): Identifying the Obstacles to Implementing Total Quality Management in Accounting Departments in Jordanian Public Universities, a scientific paper presented to the Second Arab Conference to Ensure the Quality of Higher Education in the period 4-5/4/2012, Gulf University, Bahrain.
12. President of the Supreme Political Council (2016): Decision of the President of the Supreme Political Council No. (27) of 2016 regarding naming the president of Saada University and his deputies.
13. Al-Saadi, and Al-Dahani (2017): The extent to which standards of quality assurance and academic accreditation are applied at Azal University for Human Development from the perspective of the faculty, The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, Volume (10), Number (31), Sana'a.
14. Soleimani, and Baalsa (2017): The availability of quality assurance standards in university buildings from the perspective of students, The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, Volume (10), Number (28), Sana'a.
15. Al-Sunaidi, Omar bin Abdulaziz bin Omar (2012): Obstacles to the application of comprehensive quality management standards in school management at the primary stage in governmental general education schools for boys in Riyadh, master's thesis, unpublished, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
16. Al-Shammari, Wissam Imad Abdul-Ghani: (2012), Obstacles to the implementation of total quality at the University of Diyala, an unpublished master's thesis, College of Basic Education, University of Diyala.
17. Aref, Farah Kazem (2015): Obstacles to implementing total quality management at Sulaymaniyah Technical University, an analytical study of sample opinions from faculty members at the university, Arab Journal of Quality Assurance, Volume (8), Number (19), Sana'a.
18. Al-Obeidi, Ceylan Gibran (2009): Ensuring the quality of higher education outputs within the framework of community needs, a working paper presented to the Twelfth Conference of Ministers Responsible for Higher Education and Scientific Research in the Arab World for the period from 6-10 December 2009, Beirut.
19. Al-Adadhi, Saeed bin Ali (2012): Obstacles to implementing total quality management in higher education institutions, a field study, The Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education, Volume (5), Number (9), Sana'a.

20. College of Education, Arts and Sciences, Saada. (2016): Project strategy of the College of Education, Arts and Sciences, Saada. Unpublished document.
21. Council for Academic Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (2013): Standards for Quality Assurance and Academic Accreditation, Standards for the Second Level "Basas" of Sana'a.
22. The Council for Academic Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (2013): Standards for Quality Assurance and Academic Accreditation, Guide to Evaluation of the Second Level, "Basas", Sana'a.
23. Council for Academic Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (2013): Standards for Quality Assurance and Academic Accreditation, First Level Standards "Beginning" Sana'a.
24. Council for Academic Accreditation and Quality Assurance in Higher Education (2013): Standards for Quality Assurance and Academic Accreditation, Guide to Assessment of the Third Level "Accreditation" Sana'a.
25. Council for Academic Accreditation and Higher Education Quality Assurance (2017): Standards for Quality Assurance and Academic Accreditation. Guide to assessing the fourth level "excellence" Sana'a.
26. Al-Maamari, Fahd Saleh (2017): Evaluation of academic performance at the College of Education and Languages, Imran in the Republic of Yemen, according to some quality requirements, The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, Volume (10), Number (27), Sana'a.
27. Al Motamar Net, (2010): A presidential decree was issued to establish Saada University. <http://www.almotamar.net/82789.htm>
28. Al-Najjar, Sabah; Jawad, Maha Kamel (2014): Studying the Obstacles to Applying Total Quality Management in Private University Education, Journal of the University College of Heritage, Issue (14), Baghdad.
29. Al-Najjar, Noman Qayed; Abbas, Aref; And Al-Amiri, Abdo Qayed (2015): Obstacles to implementing comprehensive educational quality standards at the Yemeni University of Science and Technology from the perspective of faculty members, The Arab Journal of Quality Assurance, Volume (8), Issue (21), Sana'a- Yemen. DOI: 10.20428/AJQAHE.8.3.1