



الجمهورية العراقية
جامعة القادسية

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

قسم الأصول والإدارة التربوية

أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية

رسالة مقدمة إلى قسم الأصول والإدارة التربوية – كلية التربية جامعة إب
لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص (إدارة وإشراف تربوي)

إعداد الطالب

محمد عبد الجليل ناجي علي المليك

إشراف

أ.د/ نبيل أحمد محمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

نائب عميد كلية التربية للشؤون الأكاديمية

1438 هـ - 2017 م



قال الله تعالى في محكم كتابه الكريم :

﴿ثُمَّ رُدُّوا إِلَى اللَّهِ مَوْلَاهُمُ الْحَقَّ أَلَا لَهُ الْحُكْمُ وَهُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِينَ﴾ (الانعام، 26)

﴿آيَاتٌ مُّحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ﴾ (آل عمران، 7)

﴿فَوَرَبِّكَ لَنَسَأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ، عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (الحجر، 29-39)

﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى، 83)

صدق الله العظيم

إقرار المشرف العلمي

أقرُّ بأن الرسالة العلمية الحالية الموسومة بـ "أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية" الذي تقدم بها الطالب محمد عبد الجليل ناجي المليكي، إلى قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة إب، قد تم إنجازها من قبل الطالب المذكور، تحت إشرافي المباشر، وهي بصورتها الحالية جديرة للمناقشة العلمية.

والله ولي التوفيق ،،،

المشرف العلمي

أ. د/ نبيل أحمد محمد العفيري



رقم القرار : (٤٤٣)

التاريخ : ٩ / ١١ / 2017 م

المرفقات : تقرير اللجنة بالتعديلات في الرسالة

تقرير لجنة المناقشة بالتعديلات الجوهرية في رسالة الماجستير

| | |
|---|--|
| الرقم الجامعي: | أسم الطالب : محمد عبد الجليل ناجي |
| التخصص: إدارة و إشراف تربوي | الكلية: التربية - إب |
| التوقيع: | القسم: الإدارة وأصول التربية |
| التوقيع: | المشرف الرئيسي على الرسالة: د/ نبيل أحمد العضيبي |
| التوقيع: | المشرف المشارك (إن وجد): |
| عنوان الرسالة المقدمة للمناقشة (باللغة التي كتبت بها) | |
| أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية | |
| القاعة: الوحدة | التاريخ: 2017/11/9 |
| موعد المناقشة (اليوم): الخميس | |

- التعديلات التي توصي بها لجنة المناقشة:

لا توجد تعديلات

| أعضاء لجنة المناقشة | | | |
|---------------------|-----------|---------------------------|-------------------------------|
| التوقيع | الجامعة | الصفة في لجنة المناقشة | الإسم الثلاثي والدرجة العلمية |
| | جامعة حجة | رئيساً ومناقشاً خارجياً | 1. أ.د/ محمد عبد الله حميد |
| | جامعة إب | عضواً ومشرفاً على الرسالة | 2. د/ نبيل أحمد العضيبي |
| | جامعة إب | عضواً ومناقشاً داخلياً | 3. د/ علي عبدالله الشاوش |

عميد الكلية

نائب العميد للدراسات العليا والبحث العلمي

رئيسي القسم:

- المصادقة والاعتماد:

- الإسم والتوقيع والتاريخ:



نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

- ملاحظة: تنص المادة (30) من لائحة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية على مايلي: (يرسل قرار لجنة المناقشة بعد اعتماده من مجلسي القسم والكلية إلى مجلس الدراسات العليا في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ انتهاء المناقشة ولا يمنح الطالب الدرجة إلا بعد تعديل الرسالة إذا كانت تتطلب ذلك).

- تستكمل بيانات قرار المناقشة طباعة، ماعدا الخانة المخصصة لدرجة المناقشة فتكتب بخط المناقشين الداخلي والخارجي في الخانة المخصصة لكل منهما

2 من 2

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى :

رُبان البحار وقائد القطار (والدي العظيم)

من سهرت الليل وقامت النهار (أمي الغالية)

شريكة العمر ورفيقة المسار (زوجتي الحبيبة)

أخواتي الحرائر والصغرى بشائر

ولديّ حمد وشار

ابنتيّ ماريا وأقدار ،،،

محمد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأعظم، محمد صلى الله عليه وسلم، القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) رواه الترمذي. ثم أما بعد ،،،

أتوجه أولاً بالشكر إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور نبيل أحمد العُفيري أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد نائب عميد كلية التربية للشؤون الأكاديمية الذي حوكم هذا البحث، وشاركني في كل فكرة وخطوة قمت بها، وأعطاني حرية أكاديمية واستقلالية تامة في كتابة وقول ما أريد، وكان شفافاً واضحاً في تعامله معي، فقد راقب وتابع وسأل وراجع دون كلل أو ملل، وكان نعم المثل والفُدوة الذي تعلمت وأتعلم منه كل يوم.

والشكر كل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة والحكم - الذين أتوا ليحاكموا ويحكموا هذا البحث لكي يخرج بأفضل صورته، والمكونة من: الأستاذ الدكتور محمد عبد الله حُميد أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك مدير مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية في جامعة حجة - رئيساً ومناقشاً خارجياً، والذي تكرم بقبول مناقشة هذا البحث وتحمل مشقة السفر من أجل إضفاء قيمه العلمية والبحثية، والدكتور على عبد الله الشاوش أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المساعد رئيس قسم الإدارة وأصول التربية في جامعة إب - عضواً ومناقشاً داخلياً، والذي كان لتوجيهاته ومعلوماته أثر كبير في هذا البحث. بالإضافة إلى عضوية مشرفي النبيل الدكتور نبيل العُفيري.

وأتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة وأصول التربية جامعة إب مُمثلين بالأستاذ الدكتور محمد أحمد لطف الجوفي، والأستاذ الدكتور يحيى منصور بشر، والأستاذ الدكتور أحمد غالب الهبوب، والأستاذ الدكتور نعمان فيروز، والأستاذ الدكتور فؤاد البعداني الذين تعلمتُ على أيديهم؛ فلهم مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة التسيير، والأساتذة المحكمين لأداة البحث، والخبراء المشاركين في البحث، والأساتذة المُحكمين للأنموذج، والمُراجعان اللغويان: الدكتور مطيع غانم، والأستاذ الدكتور علي السمحي؛ فلهم مني خالص الشكر على ما بذلوه من جهد لإتمام هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر للعاملين في المكتبة المركزية بجامعة إب، وأخص بالذكر الأستاذة نبيلة الحداد، والعاملين في المكتبة المركزية جامعة صنعاء، وفي مكتبة مركز التطوير بكلية التجارة بجامعة

صنعاء، وجميع الذين زودوني بالمراجع العلمية: الدكتور ناصر الدحياني، الدكتور شاعر الشايف، الأستاذ الدكتور صعيب اسيميران (Soaib Asimiran)، والطلاب الموفدين: الأستاذ هشام الجبلي، الأستاذ فتحي الشويطر، الأستاذ مروان الجبلي، الأستاذ عمرو الفراص. والشكر موصول أيضاً لجميع الزملاء والزميلات. وأخص بالشكر الأستاذ ماجد المطري، والأستاذة غادة الحبيشي.

كما أتوجه بشكر خاص للأستاذة ياسمين حسن مستشارة فريق برنامج الحكم الرشيد التابع للتعاون الدولي الألماني (GIZ) على دعمها المادي والعلمي. والشكر أيضاً لمعلمي الدكتور منصور محمد الجبلي أستاذ الأدب المقارن والدراسات الثقافية رئيس قسم اللغة الإنجليزية في كلية التربية على توجيهاته وتعليماته ونصائحه التي أنارت لي الطريق منذ أمد بعيد.

وبالختام، الشكر كل الشكر لأسرتي الكريمة التي عانت وقاست وتعبت وتحملت وبذلت الكثير الكثير من أجل أن أمضي قدماً في طريق العلم، ومهما قلت في حقهم، فلا أزال مقصراً.. والدي العظيم.. والدتي الغالية.. زوجتي أخواتي أولادي بناتي.. أنتم باختصار - كل شيء...!

الباحث

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|-------------|--|
| أ | البسمة |
| ب | آيات قرآنية |
| ج | إقرار المشرف العلمي |
| د-هـ | قرار لجنة المناقشة والحكم |
| و | الإهداء |
| ز-ح | شكر وتقدير |
| ي | قائمة المحتويات |
| ل | قائمة الجداول |
| م | قائمة الأشكال |
| ن | قائمة الملاحق |
| س | قائمة الاختصارات الواردة بالبحث |
| ع | ملخص البحث باللغة العربية |
| 25-1 | الفصل الأول: الإطار العام للبحث ودراسات سابقة |
| 11-1 | المحور الأول: الإطار العام للبحث |
| 2 | مقدمة البحث |
| 5 | مشكلة البحث |
| 7 | أهداف البحث |
| 7 | أهمية البحث |
| 8 | حدود البحث |
| 8 | منهج البحث |
| 9 | مصطلحات البحث |
| 25-12 | المحور الثاني: دراسات سابقة |
| 12 | دراسات محلية |
| 16 | دراسات عربية |
| 19 | دراسات أجنبية |
| 23 | التعقيب على الدراسات السابقة |

| | |
|---------|---|
| 82-26 | الفصل الثاني: الحوكمة ونماذجها في الجامعات |
| 59-26 | المحور الأول: أطر الحوكمة |
| 27 | نشأة الحوكمة |
| 29 | تعريف الحوكمة |
| 31 | أشكالية ترجمة مفهوم الحوكمة |
| 32 | مفهوم الحوكمة من منظور إسلامي |
| 34 | أهداف الحوكمة |
| 35 | أهمية الحوكمة |
| 36 | سياسات الحوكمة |
| 47 | هياكل الحوكمة |
| 53 | متطلبات الحوكمة |
| 56 | معوقات الحوكمة |
| 82-59 | المحور الثاني: نماذج في حوكمة الجامعات |
| 59 | مفهوم النماذج |
| 59 | أهمية النماذج |
| 60 | خصائص النماذج |
| 61 | خطوات بناء الأنموذج |
| 62 | أنواع النماذج |
| 62 | النماذج المجسدة (المقترحة) |
| 75 | ثانياً: النماذج المجردة (الممارسة) |
| 116-83 | الفصل الثالث: واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية |
| 84 | نشأة وتطور الجامعات |
| 85 | وظائف الجامعات اليمنية |
| 87 | التشريعات والقوانين الحاكمة للجامعات اليمنية |
| 88 | سياسات حوكمة الجامعات اليمنية |
| 103 | هياكل حوكمة الجامعات اليمنية |
| 112 | معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية |
| 116 | النتيجة العامة للسؤال الأول |
| 127-117 | الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية |
| 118 | أسلوب دلفي |

| | |
|---------|---|
| 120 | عينة البحث |
| 122 | أداة البحث وإجراءات إعدادها |
| 123 | صدق الأداة |
| 124 | ثبات الأداة |
| 125 | إجراءات تطبيق الجولة الأولى |
| 127 | الأساليب الإحصائية |
| 145-128 | الفصل الخامس: النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها |
| 129 | النتيجة العامة للسؤال الثاني |
| 130 | نتيجة السؤال الفرعي (1) من السؤال الثاني |
| 134 | نتيجة السؤال الفرعي (2) من السؤال الثاني |
| 138 | نتيجة السؤال الفرعي (3) من السؤال الثاني |
| 142 | نتيجة السؤال الفرعي (4) من السؤال الثاني |
| 145 | ملخص نتائج البحث الميدانية |
| 164-146 | الفصل السادس: الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية |
| 147 | النتيجة العامة للسؤال الرئيس للبحث |
| 147 | مصادر الأنموذج |
| 147 | خصائص الأنموذج |
| 148 | مراحل وخطوات بناء الأنموذج |
| 150 | أهداف الأنموذج |
| 150 | عناصر الأنموذج |
| 164 | توصيات البحث |
| 164 | مقترحات البحث |
| 165 | قائمة المراجع |
| 166 | المراجع العربية |
| 180 | المراجع الإنجليزية |
| 189 | قائمة الملاحق |
| 205 | ملخص البحث باللغة الإنجليزية |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 45 | طرق للمساءلة في التعليم العالي | 1 |
| 49 | خصائص المجالس الحاكمة في بعض الدول | 2 |
| 73 | نماذج الحوكمة المقترحة | 3 |
| 85 | أعداد الجامعات الحكومية الكليات والأقسام التابعة لها 2012-2013 | 4 |
| 106 | تشكيل مجلس الأمناء | 5 |
| 110 | تشكيل مجلس الجامعة | 6 |
| 119 | استخدام أسلوب دلقي في بعض الدراسات | 7 |
| 120 | الخبراء حسب جهة العمل | 8 |
| 121 | الخبراء حسب الدرجة العلمية | 9 |
| 122 | الخبراء حسب سنوات الخبرة | 10 |
| 123 | عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية | 11 |
| 124 | نتائج الصدق الظاهري للأداة صورتها النهائية | 12 |
| 125 | معاملات ثبات مجالات الأداة والثبات الكلي عن طريق ألفا كرونباخ | 13 |
| 126 | القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومعيار الحكم على قبول الفقرات | 14 |
| 129 | الوسط المرجح والوزن المنوي لآراء الخبراء المشاركين نحو أهمية حوكمة الجامعات بشكل عام | 15 |
| 131 | التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المنوية لمجال مبدأ المشاركة | 16 |
| 134 | التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المنوية لمجال مبدأ الاستقلالية | 17 |
| 138 | التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المنوية لمجال مبدأ الشفافية | 18 |
| 142 | التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المنوية لمجال مبدأ المساءلة | 19 |
| 148 | خصائص الأنموذج المقترح | 20 |
| 157 | أعضاء مجلس الأمناء | 21 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 63 | أنموذج حوكمة الجامعات في القرن الحادي والعشرين | 1 |
| 64 | أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو اقتصاد المعرفة | 2 |
| 65 | أنموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية | 3 |
| 66 | أنموذج الحوكمة التشاركية المرن | 4 |
| 67 | الإطار المفاهيمي لأنموذج الحوكمة والأداء في الجامعات الأسترالية | 5 |
| 68 | الأنموذج المقترح لحوكمة التعليم العالي | 6 |
| 68 | هيكل الحوكمة في وزارة التعليم العالي في العراق | 7 |
| 69 | أنموذج حوكمة الجامعات الأوغندية | 8 |
| 70 | نموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية | 9 |
| 71 | نموذج التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة في الجامعات السعودية | 10 |
| 72 | أنموذج الحوكمة في وزارة التربية والتعليم | 11 |
| 90 | الهيكل التنظيمي المقترح في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي | 12 |
| 151 | أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية | 13 |

قائمة الملحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 190 | قائمة بأسماء الخبراء المشاركين (العينة) | 1 |
| 191 | أعضاء لجنة التسيير | 2 |
| 192 | الاستبانة في صورتها الأولية | 3 |
| 197 | قائمة بأسماء المحكمين | 4 |
| 198 | الاستبانة في صورتها النهائية | 5 |
| 203 | مهمة تسهيل باحث | 6 |
| 204 | قائمة بأسماء المحكمين للأنموذج | 7 |

قائمة الاختصارات الواردة في البحث

| الاختصار | المصطلح بالإنجليزية | المصطلح بالعربية |
|----------|---|--|
| ADB | Asian Development Bank | بنك التنمية الآسيوي |
| ACTA | American Council of Trustees and Alumni | مجلس الأمناء والخريجين الأمريكي |
| AGB | Association of Governing Board of Universities and Colleges | رابطة المجالس الحاكمة في الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية |
| CHEPS | Center for Higher Education Policy Studies | مركز التعليم العالي لدراسات السياسات في أوروبا |
| CUC | Committee of Universities Chairs | لجنة رؤساء الجامعات |
| ESMU | European Centre For Strategic Management of Uiversities | المركز الأوروبي للإدارة الإستراتيجية الجامعية |
| EUA | European University Association | رابطة الجامعات الأوروبية |
| G20 | Group 20 | مجموعة الدول الصناعية الكبرى |
| GIZ | German International Cooperation | منظمة التعاون الألماني |
| IFAC | International Federation of Accountants | الهيئة الدولية للمحاسبين |
| IUA | Ireland Universities Association | رابطة الجامعات الأيرلندية |
| NPM | New Public Management | الإدارة العامة الجديدة |
| OCED | Organization for Economic Cooperation and Development | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| OHCHR | The Office of The High Commissioner for Human Rights | المفوضية العليا في الأمم المتحدة لحقوق الإنسان |
| SPSS | Statistical Package for Social Scientist | برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية |
| UNDP | United Nation Development Programme | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي |

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى بناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، والتعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء.

وتم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي، حيث تم مسح البيانات والمعلومات وتحليلها على مرحلتين: في المرحلة الأولى تم مسح وتحليل الوثائق الرسمية (التشريعات والقوانين والتقارير والاستراتيجيات) ذات العلاقة بموضوع البحث. وفي المرحلة الثانية تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق استبانة مغلقة، تم بناؤها وفق الخطوات المنهجية. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها وفق أسلوب دلفي المعدل على عينة البحث المكونة من (46) خبيراً تم اختيارهم بطريقة قصدية.

وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- i. وجود ضعف في الواقع الممارس للحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت الوثائق الرسمية؛
- ii. وجود تحول قانوني في هياكل حوكمة الجامعات اليمنية نحو نموذج حوكمة الأمناء (مجلس الأمناء) فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام المالية والإدارية، أما الشؤون الأكاديمية فبقيت على حالها من اختصاص مجلس الجامعة؛
- iii. أن درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء بشكل عام كانت (كبيرة جداً)، بوسط مرجح (4.649)، ووزن مؤوي (92.98%)؛
- iv. أن درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جداً)؛ حيث حصل مبدأ الشفافية على وسط مرجح (4.809)، ووزن مؤوي (96.19%)، وحصل مبدأ الاستقلالية على وسط مرجح (4.715)، ووزن مؤوي (94.30%)، وحصل مبدأ المساءلة على وسط مرجح (4.676)، ووزن مؤوي (93.52%)، وحصل مبدأ المشاركة على وسط مرجح (4.398)، ووزن مؤوي (87.97%)؛
- v. بناء أنموذج لحوكمة الجامعات يتكون من منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية، ويتأثر هذا الأنموذج إيجاباً وسلباً بوجود عدد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث ودراسات سابقة

المحور الأول: الإطار العام للبحث

المحور الثاني: دراسات سابقة

المحور الأول: الإطار العام للبحث

يحتوي المحور الأول من هذا الفصل، على مقدمة البحث الذي تبرز أهميته من الناحية النظرية، ومشكلته وتساؤلاته، وأهدافه وأهميته العملية، وحدوده ومصطلحاته، علاوة على المنهج المستخدم. وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

أولاً: مقدمة البحث

تُعد حوكمة الجامعات إحدى القضايا المهمة التي تُحدد المسار الاستراتيجي لأية جامعة في العالم (7, 2015, Bratianu & Pinzaru)، وعنصراً ضرورياً يُسهم في تحسين جودة برامج الجامعات ومكانتها بين الجامعات الأخرى (145, 2016, Garwe & Gwatidzo)، وتحسين مختلف مجالات النظام الجامعي (التشريعات، الأهداف، السياسات، الهيكل التنظيمي، وإدارات الموارد البشرية والمالية...)، وإحداث تطوير في نظام التعليم الجامعي على صعيد التخطيط والتنفيذ والمتابعة (عبد الحكيم، 2011، 318). فضلاً عن ذلك، تعمل الحوكمة على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية تؤدي إلى تطوير أداء الجامعات (Waduge, 2011, 119).

كما تُشكل حوكمة الجامعات أداة مهمة لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي (بُرقعان والقرشي، 2012، 19)؛ مثل: الأزمات المالية والانخفاض الكبير في مستوى التمويل الحكومي، والتحكم المستمر للدولة في العمليات الإدارية والمالية، والمنافسة من قبل المؤسسات الخاصة الربحية (6, 2015, Hyatt)، وتزايد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات (البنك الدولي، 2012، 10). علاوة على ذلك، تعمل حوكمة الجامعات على الحد من الفساد الذي يمتد نظرياً إلى جانب عمل الجامعات والكليات من القبول والتسجيل حتى الأمور الأكاديمية والبحث والإدارة المالية والتوظيف والترقية وغيرها (السالمي وهيلمز، 2013، 116).

ومن أجل ذلك، أصبح الأخذ بالحوكمة مطلباً شعبياً ودولياً من قبل الحكومات والمؤسسات (البسام، 2013، 176)؛ إذ يُؤكد تقرير منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (OECD) المعنون "بالحوكمة والجودة في التعليم العالي، أن تطبيق الحوكمة أصبح أداة ضغط يُرجى منها تحسين الجودة في جميع جوانب الجامعات (Henard & Mitterle, 2008). ومن حيث مبادئ الحوكمة، يؤكد بنك التنمية الآسيوي (ADB) أن مبدأ الاستقلالية أصبح حالياً أحد القضايا المهمة والمؤثرة في سياسات

التعليم العالي في المنطقة الآسيوية (ADB, 2012, 1). وأصبح مبدأ الشفافية أحد المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول ومؤسساتها وترتيبها (السر، 2013، 45). كما يُعد مبدأ المساءلة أحد السياسات المهمة في الحوكمة التي تجبر الجامعات على الالتزام بالقانون من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها (Berdahl, 2010, 5). ومن جانب آخر، يؤكد تقرير المكتب العام لمراجعي الحسابات البريطاني على الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مبدأ المشاركة في الحكومات الديمقراطية؛ إذ تزداد مشاركة المستفيدين الداخليين والخارجيين في صناعة القرارات الحكومية، لأن الحكومات تدرك قيمة المشاركة وتستخدمها أداة لتعزيز المصداقية والثقة في صناعة القرار (Office of The Auditor General of British Columbia, 2009, 9).

وفي هذا الصدد، تُؤكد عدد من الدراسات على أهمية تبني حوكمة الجامعات من أجل تطوير العمل الأكاديمي والإداري، كدراسات (Asimiran, 2009، Abu-Nair 2015، السوادي 2015، عقلاّن 2015، الفواز 2015). وأوصى مؤخراً، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المقام في الأردن الذي نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية واتحاد الجامعات العربية على ضرورة اعتبار حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد العربية (مجلس حوكمة الجامعات العربية، 2017، 4).

وبالرغم من ذلك الاهتمام في حوكمة الجامعات، فإن واقع الحوكمة في الجامعات العربية يُشير إلى غير ذلك؛ إذ أكّدت دراسة البنك الدولي التي تم إجراؤها على (100) جامعة في (الجزائر ومصر والعراق ولبنان والمغرب وفلسطين وتونس) على ضعف مستوى الاستقلالية إدارياً ومالياً وأكاديمياً، وضعف المساءلة والشفافية، وضعف مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار (البنك الدولي، 2013). كما أكّدت عدد من الدراسات العربية والمحلية إلى وجود ضعف في حوكمة الجامعات، كدراسات (الجوزي، 2012، الحمزي، 2015، السوادي، 2015، شرف، 2015، عقلاّن، 2015، الفواز، 2015، مسلّم، 2017).

ونتيجةً لضعف ممارسات حوكمة الجامعات، انتقلت أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية التي كانت سائدة في القرن التاسع عشر إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين (خورشيد ويوسف، 2009، 14)؛ إذ يُؤكد تقرير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أن الأنظمة التربوية في العالم شهدت تحولاً عميقاً في نماذج الحوكمة من أجل

تحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسات (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013، 4). كما أدى ظهور الرأسمالية الأكاديمية إلى وجود نماذج جديدة لحوكمة الجامعات تهدف إلى زيادة الانضباط والكفاءة في أدائها (Davidovitch, 2015). لهذا؛ أصبحت معظم الجامعات في معظم الدول الأوروبية تُجري عمليات إصلاح في السياسات والهياكل من أجل تطوير نماذج جديدة للحكومة المؤسسية؛ حيث أعطت الجامعات المسؤولية الأساسية لحوكمة وإدارة أنشطتها ومواردها المالية لكونها كيانات مستقلة، فقد كانت الجامعات سابقاً تُدار بطرق تقليدية عبر الأكاديميين والباحثين والخبراء بحسب الهياكل الإدارية المتبعة، بينما الآن تأخذ الجامعات على عاتقها في معظم الدول العديد من مسؤوليات الحكومة التي كانت سابقاً تحت سيطرة الوزارات (Eurydice, 2008, 33).

إلا أن تقرير البنك الدولي يؤكد على أن نماذج حوكمة الجامعات كثيرة ومتعددة وتتفاوت بحسب السياق الوطني ونوع المؤسسة والموروث التاريخي والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى؛ لهذا تُعد نماذج حوكمة الجامعات أحد العناصر الرئيسية التي يلزم تحليلها للبدء في تطبيق إصلاحات مواتية لتحسين النواتج (البنك الدولي، 2013، 1). ويؤكد تقرير المؤتمر الحادي عشر لدول البحر الكاريبي وأمريكا اللاتينية على أن من الضرورة بمكان أن تكون هذه النماذج قابلة للتعديل وأن تكون مرنة؛ لكي تتناسب مع الخصوصيات الثقافية مع المحيط البيئي للشعوب، لكي تكون أكثر فاعلية وأثر (Urling, 2013, 3)؛ إذ لا يوجد نموذج وحيد للحكومة، وإنما هناك مبادئ عامة مشتركة واجبة التطبيق، وأياً كان النموذج المستخدم، فهي تستند وتقوم على مبادئ الحوكمة (الخصيري، 2005، 25).

لهذا؛ قام عدد من الباحثين في عدد من دول العالم، بإجراء دراسات، وبناء نماذج لحوكمة الجامعات، كدراسات (Agasisti & Catalano, 2006)، (الخالدة، 2007)، (شبلي ومنهل، 2008)، (Asimiran, 2009)، (Asimwe, 2012)، (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (Giovanna, 2013) (Gruz & Jimenez, 2015)، حيث تتناسب هذه النماذج وخصوصيات البيئات التي انبثقت منها وتحقق أهدافها الخاصة.

ونظراً للاهتمام المتزايد في حوكمة الجامعات وبناء النماذج، فقد بذلت الجمهورية اليمنية جهوداً عدة لمواكبة التطورات الحاصلة في نظم التعليم الجامعي، بدايةً من وضع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في الجمهورية اليمنية عام (2006)، التي أوصت بأهمية تبني حوكمة

الجامعات، وأكّدت على ضرورة قيام الجامعات على سياسة تعليمية تحكم نظم التعليم، والاعتماد على تأكيد اللامركزية الإدارية، وتفعيل الحكم المحلي الرسمي والشعبي في صنع القرار التعليمي وفي التوجيه والتخطيط والتنفيذ والرقابة، وكذا تفعيل أجهزة الرقابة والمحاسبة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 16). كما أوصت تقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم على أهمية استقلالية الجامعات، والمشاركة في صناعة القرار، وأهمية الشفافية والمساءلة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012: 2013: 2014).

ومن حيث التطور القانوني المواكب لمتطلبات حوكمة الجامعات؛ فقد تم إصدار قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م الذي أكد على أهمية مبادئ الاستقلالية والمشاركة في صناعة القرار. وسنّ القانون عدداً من المواد التي تتعلق بتشكيل مجلس أمناء في الجامعات الحكومية. كما تم إصدار المدونة الخاصة بإعمال مبادئ الحكم الراشد في الخدمة المدنية بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2012م، وتضمنت المدونة عدداً من مبادئ الحوكمة كالمشاركة والشفافية والمساءلة.

وعلاوةً على ذلك، يُعد بناء النماذج وتقديمها أحد الأهداف المهمة التي تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيقها؛ إذ نصت الفقرة (12) من المادة (5) من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته بالقانون رقم (30) لسنة 1997م على "المساهمة في تطوير سياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة".

وبناءً على ما سبق طرحه حول الأهمية المتزايدة لحوكمة الجامعات على الصعيد العالمي والعربي والمحلي؛ فقد جاءت الحاجة لبناء أنموذج لحوكمة الجامعات اليمنية.

ثانياً: مشكلة البحث

تُعاني الجامعات اليمنية من ضعف ملائمة الأطر المؤسسية القانونية والتنظيمية والإدارية القائمة لمتطلبات التعليم الجامعي اللازمة لمواكبة التزامات القرن الحادي والعشرين والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 111)؛ فقد نشأت هياكل الجامعات ونظمها بطريقة تقليدية دونما إصلاح وتطوير حقيقي لتلك الهياكل والنظم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2010، 64)؛ حيث تعاني الجامعات من ضعف أداء القيادات الإدارية والأكاديمية

لمؤسسات التعليم العالي وغياب مجالس أمنائها، مما أدى إلى ضعف الأداء المؤسسي وكفاءته وفاعليته (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90).

كما تعاني سياسات التعليم الجامعي من الجمود السلبي؛ إذ لم يتم اتخاذ أية سياسات ناجحة لتكثيف الجامعات بأقسامها وتخصصاتها وبرامجها، كما لم يتم تنفيذ سياسات للارتقاء بجودة التعليم الجامعي؛ مما أدى إلى تدهور مستوى الجودة في الجامعات وكلياتها وأقسامها ومخرجاتها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 80). فضلاً عن كون الجامعات تعاني من المركزية الشديدة والتدخلات في اتخاذ القرار، وعدم الاستقلالية المالية، وضعف استجابة الجامعات نحو خدمة المجتمع، وضعف العلاقة مع القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية، وغياب ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين، وغياب الشفافية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 43)، وعدم وجود نظام واضح وفاعل للمساءلة والمتابعة والتقييم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 102).

إلى جانب ذلك تشير عدد من الدراسات المحلية المتخصصة في حوكمة الجامعات إلى ضعف ممارسة الحوكمة في جامعة صنعاء (الحمزي، 2015)، وضعف الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز (عقلان، 2015)، وعدم الوصول إلى مستوى متوسط من الالتزام بمبادئ الحوكمة سواء في الجامعات الحكومية أم الأهلية (مسلم، 2017).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن مشكلة البحث تكمن في الحاجة إلى بناء نموذج للحوكمة يلائم بيئة الجامعات اليمنية ويُراعي خصوصيتها في ظل تغير العوامل والظروف والمتغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ويُساعد الجامعات على رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أدائها، ويعمل على تحقيق الجودة في برامجها، ويُحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، لكي تصبح بعد ذلك قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وفي ضوء ما سبق، فإنه يُمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: **ما الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية؟**

وتنبثق عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية:

1) ما واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية؟

2) ما درجة أهمية حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟

وتتبع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ- ما درجة أهمية مبدأ المشاركة في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟
- ب- ما درجة أهمية مبدأ الاستقلالية في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟
- ج- ما درجة أهمية مبدأ الشفافية في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟
- د- ما درجة أهمية مبدأ المساءلة في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟

ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث بالآتي:

1. التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية؛ بحسب ما أشارت إليه القوانين والتقارير الرسمية والاستراتيجيات الوطنية وبعض الدراسات المحلية.
2. التعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية التي تهدف بدورها إلى التعرف على:
 - أ- درجة أهمية مبدأ المشاركة في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون.
 - ب- درجة أهمية مبدأ الاستقلالية في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون.
 - ج- درجة أهمية مبدأ الشفافية في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون.
 - د- درجة أهمية مبدأ المساءلة في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون.
3. بناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية.

رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي من الناحية العملية بالآتي:

- مواكبة الجهود التي بذلتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تطوير العملية التعليمية والإدارية في الجامعات اليمنية ممثلة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وقانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م.
- قد تُفيد النتائج التي سيتوصل إليها البحث الحالي القيادات العليا وصانعي القرار والمسؤولين عن مؤسسات التعليم العالي في تطوير سياسات الحوكمة وهيكلها في الجامعات اليمنية.

- قد تفيد صانعي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات اليمنية في الوصول إلى الأداء الأمثل للجامعات اليمنية وتحقيق الانضباط الإداري والمالي والجودة والكفاءة والفاعلية وتحسين أداء الجامعات في مختلف المجالات.
- قد يسهم هذا البحث في تطوير أداء الجامعات اليمنية الحكومية، ومن ثمّ يمكن أن تستفيد منه الجامعات الأهلية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.
- قد يُمثل هذا البحث إضافة للمكتبات اليمنية والعربية بما يحتويه من معرفة مُؤطرة خصوصاً في حوكمة الجامعات ونماذجها.
- قد يفتح هذا البحث أبواباً جديدة أمام الباحثين للمزيد من البحث وتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية الأخرى؛
- يُعد البحث الحالي محاولة عملية تتم لأول مرة بحسب علم الباحث في تقديم أنموذج لحوكمة الجامعات اليمنية.

خامساً: حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: دراسة سياسات (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة)، وهياكل حوكمة الجامعات (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة)، وبناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية.
2. الحد البشري: مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين.
3. الحد المكاني: الجامعات اليمنية الحكومية.
4. الحد الزمني: العام الجامعي 2016/2017م.

سادساً: منهج البحث

تقتضي طبيعة البحث الحالي وأهدافه، الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً؛ بغية الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على فهم الظاهرة المدروسة (عبيدات وآخرون، 2003، 248). وللمنهج الوصفي أنماط عدة، منها الآتي:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يهدف إلى تحقيق أحد الأهداف الآتية: إما وصف الظاهرة، وإما توضيح العلاقة ومقدارها، وإما استنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين (العساف، 2006، 207)، وتفسير الظواهر والنصوص الكلية بوصفها ظاهرة أو مبدأ أو نظرية عامة، يلي ذلك تطبيق ذلك المبدأ أو النظريات على الجزئيات والتطبيقات المتشابهة (القائفي، 2014، 96).

وعليه؛ فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات النوعية المتعلقة بواقع سياسات وهياكل الحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، والخروج ببعض الاستنتاجات.

2. **المنهج الوصفي المسحي:** الذي يهدف إلى تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الآتية: معرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة على نحو يمكن في تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق لذلك الواقع، وتحديد المشكلات أو تقديم أدلة لتبرهن على سلوكيات واقعية وأوضاع راهنة، وإجراء مقارنات بين واقعيين أو أكثر، إصدار أحكام تقويمية على واقع معين، تحليل تجارب معينة بهدف الاستفادة منها عند اتخاذ قرار بشأن أمور مشابهة لها (العساف، 2006، 193)، وتحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم (عليان وغنيم، 2000، 45).

وبناءً على ذلك؛ فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع المعلومات المتعلقة بالأطر النظرية لحوكمة الجامعات ونماذجها ومكوناتها، ومن ثم تصنيفها وتنظيمها؛ من أجل وضع الأسس العلمية التي تمكن الباحث من الاستفادة من هذه الأطر في عرض واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية، وبناء أنموذج لحوكمة الجامعات اليمنية، وجمع البيانات والمعلومات للتعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء المشاركين في البحث الحالي وفق أسلوب دلفي المعدل.

سابعاً: مصطلحات البحث

يحتوي البحث الحالي على مصطلحات أساسية هي (الأنموذج، الحوكمة، الجامعات اليمنية). سيتم عرضها من خلال عدد من التعريفات الخاصة بكل مصطلح، والتوصل إلى تعريف إجرائي يتبناه هذا البحث، على النحو الآتي:

1. الأنموذج:

يُعرف الأنموذج بأنه: بناء مفاهيمي يعطي صورة دقيقة للواقع الذي يمثلته، ويتضمن وظيفة فعلية تتعلق بالتوصل إلى بناء نتائج تجريبية وعناصر تجريبية أخرى منسجمة مع الأهداف العامة المتضمنة في صميم المنهج البحثي (Glaserfeld & Steffe, 1991, 3).

ويُعرف بأنه: "تبسيط أو تجريد أو تصغير لحقائق كبرى أو كيانات مادية ضخمة في الحياة العملية، وذلك باستخدام مخططات وخرائط لكي تمثل النظم تمثيلاً صادقاً" (العامري والغالي، 2008، 325).

ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مخطط مُجسد ووصف مُجرد، يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات والتأثيرات المتبادلة بين عناصر الحوكمة في الجامعات اليمنية التي تم بناؤها وفق نتائج البحث والأطر النظرية للحوكمة وفقاً للأنموذج المصمم في هذا البحث.

2. الحوكمة:

يُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحوكمة بأنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، وتتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تُشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم (UNDP, 1997,3).

وتُعرف بأنها هياكل وعمليات صناعة القرار الرسمية نحو قضايا تمثل أهمية للمستفيدين الخارجيين والداخليين (Gayle et. al, 2003, 16).

وتُعرف أيضاً بأنها "مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات والأوامر الإدارية والتعليمات والتوجيهات الحاكمة والمتحكمة في الأعمال، وفي ممارسات الأعمال، سواء من حيث الحصول على تراخيص ممارسات العمل، أو في وضع ضوابط بهذا العمل، وتحديد أشكال ممارساته، وقواعد انضباط هذه الممارسات، وجزء أي مخالفة هذه القوانين والقواعد" (الخصيري، 2005، 72).

كما تُعرف بأنها الممارسة الرسمية وغير الرسمية للسلطة عبر قوانين وسياسات ومبادئ تُوضح مسؤوليات وحقوق الأطراف الفاعلة المتعددة (Eurydice, 2008, 12).

وإضافة إلى ذلك، تُعرف الحوكمة بأنها "جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتجويد والتميز في الأداء المؤسسي، قائم على مبادئ: العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية

والمساءلة، ومسير بكيفيات من البنى والنظم والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية" (عقلان، 2015، 15).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعمليات والعلاقات القائمة على مبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمساءلة التي تُشكل الطريقة التي تُدار بها الجامعات اليمنية، والتي يُعبر عنها آراء مجموعة من الخبراء مما يُمكن الجامعات من تحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة والتنافسية في السوق المحلي والدولي شريطة التغلب على مجموعة من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية.

3. الجامعات اليمنية:

تُعرف الجامعة من الناحية الإدارية والمالية بحسب ما جاء في المادة (58) في القانون رقم (45) لسنة 1992م بشأن القانون العام للتربية والتعليم بأنها "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق موازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في تنفيذها لموازنتها".

أما من الناحية الأكاديمية، فتُعرف للجامعة بأنها "كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات" المادة (2) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م.

المحور الثاني: دراسات سابقة

حظي موضوع البحث الحالي (حوكمة الجامعات) باهتمام عدد من الباحثين على المستوى المحلي والعربي والعالمى؛ لما لهذا الموضوع من أهمية تُسهم في تطوير أداء الجامعات في مختلف النواحي الإدارية والمالية والأكاديمية. وفيما يلي عرض لـ (24) دراسة سابقة، تم تصنيفها إلى (7) دراسات محلية، و(9) دراسات عربية، و(8) دراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث تسهيلاً لعرضها وتقديمها، ومن ثمّ التعقيب عليها.

أولاً: دراسات محلية

قام كل من **بُرْقَعان والقرشي (2012)** بدراسة بعنوان: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات" هدفت إلى زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، ودور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إن قاما بالاطلاع على عدد من الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بالبحث، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث. وكان من أبرز النتائج: أن حوكمة الجامعات تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية، والتأكد من فعالية إدارتها، وأن حوكمة الجامعات تُشكل دافعاً مهماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، كما تُمثل حوكمة الجامعات عنصراً حيوياً من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بالتصميم والتنفيذ والرصد والتقييم لكفاءة الأداء وفاعليته.

وأجرى **أبو عسر (2013)** دراسة بعنوان: "حوكمة مركز تقنية المعلومات في التعليم العالي" (الجمهورية اليمنية) هدفت إلى توفير تقييم منهجي وتحليل متكامل لأبرز جوانب القوة والضعف في مكونات نموذج الحوكمة في المركز ومدى توافقها مع مبادئ التميز والإدارة الرشيدة، ووضع مقترحات بآليات مناسبة، تضمن للمركز تبني نظام الحوكمة بصورته الشاملة. واستخدم الباحث منهجية التثليث التي تجمع بين أسلوب البحث النوعي والكمي، وتم جمع البيانات من خلال الاعتماد على التشريعات والوثائق الرسمية للمركز والمقابلات المعمقة مع العاملين الحاليين والسابقين، فضلاً عن خبرة الباحث بوصفه أحد العاملين بالمركز. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مركز

تقنية المعلومات يفتقد إلى مقومات أساسية كالشراكة والشفافية على الرغم مما يتوافر في الإطار القانوني من مواد تعزز الحوكمة كتشكيل مجلس الإدارة والاستقلالية ؛ غياب مفهوم المساءلة الداخلية والخارجية في تشريعات المجلس والاكتفاء بما ورد في موضوعات الرقابة ؛ التعيينات السياسية لرؤساء الجامعات عامل كبير في عدم تفاعلهم مع قضايا المركز .

وهدفت دراسة الحمزي (2015) المعنونة ب: "تصور مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة التغيير" إلى اقتراح تصور لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير - جامعة صنعاء أنموذجاً، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير، والتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (863) من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة لقياس متغيرات البحث، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وأظهرت النتائج: أن درجة الممارسة كانت منخفضة على واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير تُعزى إلى سنوات الخبرة في مبدأ (النزاهة، المساءلة الإدارية ، المشاركة الإدارية) لصالح الذين خبرتهم من 1-15 سنة، علاوة على أن موافقة أفراد العينة كانت منخفضة حول توافر عنصر المساءلة الإدارية في الجامعة المبحوثة.

كما هدفت دراسة الدحياني (2015) المعنونة بـ "تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية" إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية من خلال التعرف على واقع التطور الإداري والأكاديمي في كليات المجتمع اليمنية، وأبرز اتجاهات الحوكمة وخبرات بعض الدول في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومعايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدم منهج الدراسات المستقبلية "أسلوب دلفاي"، وصمم الباحث استبانة مغلقة، تكونت من ستة معايير للحوكمة، تم تطبيقها في جولتين على عينة البحث المكونة من (11) خبيراً في مجال الحوكمة. ومن ثم، تم إجراء المعالجات الإحصائية لها، لاستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المؤوية بوصفها

متوسطاً للاستجابات والمدى بين الجولتين. وتمثلت النتائج في: - أن الأداة ككل حصلت على درجة عالية جداً حيث حصلت في الجولة الأولى على النسبة (96.0%)، وارتفعت النسبة في الجولة الثانية إلى (96.82%) وكان المدى بين الجولتين للأداة ككل يساوي (1.1%)؛ كان ترتيب المعايير حسب النسبة المؤوية لمتوسط استجابة الخبراء للأداة ككل خلال الجولة الثانية تنازلياً - كآآتي: معيار المشاركة (98.4%) ، معيار الشفافية (97.4%) ، معيار المساواة (97%) ، معيار أخلاقيات الحوكمة (96.8%) ، معيار الرؤية والرسالة والأهداف (95.9%) ، ومعيار الاستقلالية (95.4%).

بينما هدفت دراسة عقلمن (2015) المعنونة بـ: "واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز" إلى عرض السياق الجامعي للحوكمة الأكاديمية، وتحليل الواقع الأكاديمي لكلية التربية في جامعة تعز، واستقصاء آراء الجماعة الأكاديمية بفئتيها (القيادية والتدريسية) ككل، وكل على حدة، حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز، والتوصل إلى المقترح الذي يمكن من خلاله الشروع في تقليص الفجوة بين تعاضم أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وقلة توافرها في كلية التربية - جامعة تعز. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بالتحليل والتركيب، واستخدمت الاستدلال بنوعيه القياسي والاستقرائي للوصول إلى النتائج والتضمينات سواء من المقدمات المنطقية النظرية أم من الوقائع الإمبريقية التي امتدت بها الإجراءات المسحية في جميع مراحل الدراسة النظرية والميدانية. وأظهرت النتائج أن توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية على الأداء ككل كان (قليلًا). وأن أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية لدى الجماعات الأكاديمية ككل ولدى القياديين والتدريسيين على كل محور من محاور الأداة الثلاثة (تخصيص الأدوار والمسؤوليات المشتركة للجماعة الأكاديمية في اتخاذ القرار الأكاديمي - إشاعة مناخ للحوكمة الأكاديمية بمضامين الروح المعنوية والتسامح مع التنوع والمشاركة - إيلاء شؤون الجماعة الأكاديمية والتدريس والبحث والطلبة اهتماماً مركزياً في الحوكمة الأكاديمية) وعلى الأداة ككل كانت (كبيرة).

وأجرى الجنيد (2016) دراسة بعنوان: "أموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة"، هدفت إلى بناء أموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية وفقاً للممارسات الدولية المعاصرة من خلال التعرف على واقع البيئة الداخلية لمنظومة الحوكمة في الوزارة والمتمثلة بتشخيص نقاط القوة، ونقاط الضعف فيها، وواقع البيئة الخارجية لمنظومة الحوكمة في الوزارة والمتمثلة في تشخيص الفرص والمخاطر والتهديدات ذات

العلاقة، و**متطلبات** تطبيق منظومة الحوكمة في الوزارة، وصولاً إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون لنظام الحوكمة فيها، في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية. واستخدم الباحث ثلاثة مناهج بحثية هي: منهج البحث الوصفي المسحي بشقيه: المكتبي والميداني، ومنهج تحليل النظم، ومنهج الدراسات المستقبلية (دلفي)، كما تم اختيار عينة قصدية مكونة من (11) خبيراً، واستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي والمدى بوصفها أساليب إحصائية. وتوصل البحث إلى بناء أنموذج لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة.

وهدفت دراسة مسلم (2017) المعنونة بـ: "الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية" إلى اختبار العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة: (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل) في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية بأدائها المنظمي وفقاً للمدخل الاستراتيجي للأداء المتمثل في تحقيق الجامعة لأدوارها الرئيسية (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) من منظور أبعاد الأداء لبطاقة الأداء المتوازن، ومدى تأثير متغير (طبيعة الجامعة) على نتائج تلك العلاقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة تضمنت (178) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعتي صنعاء وعدن الحكوميتين، وجامعتي العلوم والتكنولوجيا وأزال الأهليتين. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن هناك درجة متوسطة لمستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية موضع الدراسة بشكل عام مع وجود تباين في مستويات التطبيق بين الجامعات الحكومية والأهلية ولصالح الجامعات الأهلية؛ إذ بلغ متوسط التطبيق (2.4) و (3.1)، وينطبق ذلك على مستوى تقييم الأداء المنظمي؛ إذ بلغ متوسط تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والأهلية (2.5) و (3.4) على التوالي.

ثانياً: دراسات عربية

أجرى الخوالدة (2007) دراسة بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة"؛ هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. وقد قام الباحث بمراجعة الأدب النظري المتعلق ببناء النماذج المتعلقة بتطبيق الحكمانية في الأنظمة المختلفة، والدراسات التي تناولت الحكمانية أو متغيرات ذات علاقة بها، وثم تحديد العناصر المهمة لبناء الأنموذج المقترح، وبعد ذلك عرض الأنموذج على مجموعة من الخبراء لإيجاد صدقه وتحكيمة. وتوصلت الدراسة إلى بناء الأنموذج المقترح.

وقام كل من شبلي ومنهل (2008) بدراسة بعنوان: "بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه (دراسة استطلاعية في جامعة البصرة)"؛ هدفت إلى تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم مع ظروف العمل ومتطلباته في جامعة البصرة. واعتمد البحث فرضية مفادها: (يعتمد مستوى أداء المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل طبقاً لأبعاد المنظور ذاته). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطورا لأغراض جمع البيانات استبانة تقيس المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة من خلال أبعاده الثلاثة: (الهيكلية، القيمي، والرقابي)، كما تقيس مستوى الأداء من خلال المتغيرات المتعلقة بهذا المستوى. وتوصل الباحثان إلى مجموعة نتائج من أهمها: إمكانية بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الحكومية العراقية، وذلك من خلال استكمال ما هو قائم بالإضافة الجديدة التي يفرضها نظام حوكمة الشركات.

وقدمت الجوزي (2012) دراسة بعنوان: "الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"؛ هدفت إلى التعرف على مدخل الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية، وعناصر حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ومدى تطبيق مبادئ الحكم الراشد في الجامعة الجزائرية؛ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمؤسسة محل الدراسة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (260) أستاذاً في جامعة الجزائر. كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود ضعف في تطبيق مبادئ (الاستقلالية، والشفافية، والمساءلة وخدمة أصحاب المصلحة) في الجامعة الجزائرية.

وهدفت دراسة عبد الجبار وآخرين (2012) المعنونة بـ: "نموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" إلى تحديد مفهوم الحكمانية وخصائصها وأهميتها في المنظمة العامة، واستعراض أهم نماذجها في مجال التعليم العالي مع محاولة وضع صياغة أنموذج لحكمانية التعليم في العراق. واعتمد البحث الحالي على الأسلوب التحليلي الوصفي بهدف التعرف على ملامح هذا المدخل من الجانب النظري. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: أن فهم الإدارات العليا وإدراكها لخصائص الحكمانية سيسهم في تحقيق مستويات أداء عالية الجودة وتعزيزها. وأن اهتمام الإدارات العليا في الوزارة بجميع خصائص الحكمانية العامة من حيث الشفافية والمشاركة والعدالة والخدمانية والكفاءة والفاعلية والمساءلة يؤكد اهتمام الوزارة بتحسين جودة خدماتها المقدمة، وبما يسهم في تعظيم النجاح والنمو المؤسسي والمجتمعي عموماً، وأخيراً أن تطبيق خصائص الحكمانية مطلب مهم للمنظمات العامة؛ لأن تطبيقها الناجح سيمكن من إحداث التغيير المستهدف في تشكيلاتها ووحداتها القائمة تغييراً تنظيمياً ووظيفياً من خلال فهم ديناميكيات التحول المطلوب إحداثها بالعناصر والمكونات التنظيمية.

بينما هدفت دراسة السوادي (2015) المعنونة بـ: "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)" إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين (عمداء ونوابهم ورؤساء أقسام) في خمس جامعات سعودية، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية كالمتوسطات والنسب والمئوية والانحرافات ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وغيرها من الأساليب الإحصائية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية كانت ضعيفة في مجالاتها الخمسة (الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال)، أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تُدرك أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بدرجة عالية جداً، كما تدرك القيادات الأكاديمية بدرجة عالية وجود معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية.

وقامت شرف (2015) بدراسة بعنوان: " واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية"، هدفت منها إلى التعرف إلى واقع التطبيق ومعوقاتها؛ كما أشار إليها العنوان. واستخدمت المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (105) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية، ومن ثم تم تحليلها في برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة تطبيق نظام الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية كانت كبيرة، بينما كانت درجة معوقاتها متوسطة.

وهدفت دراسة الفواز (2015) المعنونة بـ "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)" إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (487) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات والانحرافات ومعامل الثبات ألفا كرومباخ وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة كبيرة جداً.

بينما هدفت دراسة أبو ناير (Abu-Nair, 2015) المعنونة بـ: "الأهمية المستقبلية لتبني نظام الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الخبراء التربويين" إلى الكشف عن الأهمية المستقبلية لتبني نظام الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الخبراء التربويين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دلفي أداة تحليلية للأهمية المستقبلية، كما تم استخدام استبانة تكونت من (19) فقرة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على مجتمع الدراسة من (30) عضواً أكاديمياً في جامعة البلقاء الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى: أن الخبراء الأكاديميين وافقوا على عناصر الشفافية بنسبة (88%)، وعناصر المساءلة والضبط بنسبة (90%)، وعناصر العدالة

والمساواة بنسبة (94%). فضلاً عن وجود عدد من المعوقات كالمناخ السياسي العام، وضعف التشريعات الجامعية، وضعف العمليات الإدارية

وهدفت دراسة العتيبي (2016) المعنونة بـ: "حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)" إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الحوكمة: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، اللامركزية، التمكين) بوصفها مدخلاً لتطوير أداء قيادات التعليم من وجهة نظرهم ومروسيهم، والتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة بصفها مدخلاً لتطوير أداء قيادات التعليم من وجهة نظرهم ومروسيهم، وإعداد نموذج مقترح لدور الحوكمة في تطوير أداء الممارسات الإدارية لقيادات التعليم في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من كافة مجتمع قيادات التعليم العام البالغ عددهم (111)، ومجتمع المشرفين والمشرفات البالغ عددهم (273). وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: أن قيادات التعليم العام يمارسون أبعاد (الشفافية، والمشاركة، واللامركزية، والتمكين) بدرجة عالية، وبعد (المساءلة) بدرجة ضعيفة، ويأتي ارتفاع هذه النتيجة لكونها وجهة نظر القيادات في ممارستهم للحوكمة. بينما أظهرت النتائج ضعف ممارسة القيادة لأبعاد الحوكمة الخمسة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والتمكين، واللامركزية) من وجهة نظر المرؤوسين.

ثالثاً: دراسات أجنبية

قام كل من أجاسستي وكاتالانو (Agasisti & Catalano, 2006) بدراسة بعنوان: "نماذج الحوكمة في أنظمة الجامعة - نحو نموذج شبيه بنموذج حوكمة الشركات؟ منظورات واتجاهات: دراسة أوروبية مقارنة"؛ هدفت إلى التعرف على النماذج النظرية للحوكمة لاسيما نماذج سوق العمل في التعليم العالي، وتطبيقها في دراسة عالمية مقارنة. استخدم الباحثان المنهج التحليلي القائم على تحليل الدراسات السابقة، والوثائق الحكومية الرسمية، والمعلومات المؤسسية المتاحة في شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات للمنظمات العالمية، وتقارير من مراكز بحثية متخصصة. وأظهر التحليل أن هنالك توجهاً عاماً لتنظيم أنظمة الجامعة وفقاً لآليات "التنافس الناجح" التي تلعب فيها الحكومة دوراً في تمويل النظام، وضبط نوعية المقررات الدراسية المقدمة من الجامعات. وهذا هو الأنموذج المقترح (أنموذج على نحو شبيه بنموذج حوكمة الشركات).

وقام أسميريان (Asimiran, 2009) بدراسة بعنوان: "الحوكمة في الجامعات الماليزية الحكومية"؛ هدفت إلى بناء نموذج للغرض الذي أنشئت لأجله الجامعة، وتوزيع السلطات على أصحاب المصلحة، وتنفيذ الصلاحيات كما نص عليها بقانون الجامعات في الجامعات الحكومية الماليزية. كما هدفت إلى الكشف عن عمليات وآليات وقضايا الحوكمة في الجامعات الحكومية الماليزية. وفيما يتعلق بمنهج البحث، فقد تكونت الدراسة من جزأين؛ جزء تحليل الوثائق، وجزء المقابلة. وتكون تحليل الوثائق من حقائق ودلائل موجودة في تشريعات مختلفة للجامعات، والتقارير والقرارات الجامعية، والتقارير الحكومية وقوانين التعليم. أما المقابلة فتكونت من استخراج (استنباط) الخبرات من مقابلة سبعة أشخاص من أصحاب النزاهة الذين هم من أعضاء مجالس الجامعات ومدراءها في جامعتين حكوميتين في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أنه يوجد إجماع بشكل عام على معنى حوكمة الجامعات كتلك المعاني الخاصة بأنشطة صناعة القرار والسياسات التي تأخذ بعين الاعتبار السلطات والهياكل الموجودة داخل إطار الجامعة؛ كما نص عليها بقانون الجامعة. ومع هذا، فإن عدد من القوانين تحتاج لمراجعة تتناسب مع التحديات والمتطلبات الحالية. كما تتأثر الحوكمة بالنظام السياسي، وهذا النظام يجعل من الجامعات الحكومية خاضعة لأجندة سياسية في الحكومة. وأخيراً اقترحت الدراسة أنموذجاً للحوكمة التشاركية في الجامعات الحكومية الماليزية.

وأجرى وادج (Waduge, 2011) دراسة بعنوان: "الحوكمة والأداء: دراسة تطبيقية في الجامعات الأسترالية"؛ هدفت إلى اختبار العلاقة بين هياكل الحوكمة وممارساتها والأداء في الجامعات الأسترالية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من (37) جامعة حكومية في استراليا، وتم جمع البيانات من خلال التقارير السنوية للجامعات ومن سجلات وزارة التعليم العالي. وتم تحليل البيانات باستخدام الوسائل الكمية: الإحصاء الوصفي، والتحليل العاملي ومعامل الارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة لآليات الحوكمة الخارجية والداخلية (القوانين، استقلالية المجلس، لجان المجلس، الشفافية في التقارير) وبين المتغير التابع أداء الجامعات.

وقامت اسيموي (Asiimwe, 2012) بدراسة بعنوان: "تطوير وتعزيز الحوكمة الفعالة في الجامعات الأوغندية"؛ هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق المعايير في الحوكمة

الفعّالة، والتحديد والوصف للخطوات التي يمكن اتباعها في تطوير الحوكمة الفعّالة وتعزيزها في الجامعات الأوغندية، وتطوير أنموذج مناسب للجامعات الأوغندية. واستخدمت الباحثة المنهج المختلط القائم على المنهج الكمي والمنهج النوعي لجمع البيانات. وتم أخذ خمس جامعات بطريقة قصدية، وتطبيق الاستبانة على نواب رئيس الجامعة وأعضاء من مجلس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء من هيئة التدريس والطلبة. وقد تم تحليل البيانات الكمية باستخدام (SPSS)، بينما البيانات النوعية تم تنظيمها في فئات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الجامعات تواجه عدداً من الضغوط من قبل الحكومة والسياسيين وأرباب سوق العمل والمستفيدين الخارجيين. وأن قياس أداء الجامعات من خلال المعايير ومؤشرات الأداء يُعد عاملاً مهماً لتوضيح مستوى أداء الوظائف المتعلقة بأداء الجامعات الحكومية والخاصة وتبويرها.

وفي دراسة برازيليس وآخرون (Barzelis et, al, 2012) المعنونة بـ: "نماذج حوكمة الجامعات: دراسة حالة لجامعة (Lapland) في فنلندا" هدف الباحثون إلى عرض مفهوم حوكمة التعليم العالي والجامعة وأبعاده الأساسية، وتبيين ممارسات الحوكمة في حالة جامعة Lapland فنلندا. علاوة على تقديم تحليل لنماذج حوكمة الجامعات التقليدية والمعاصرة من حيث المحتوى. واستخدم الباحثون المنهج التحليلي للدراسات العلمية والوثائق واللوائح القانونية، والمقابلة وتحليل المحتوى الكمي والتحليل الكيفي. وأظهرت النتائج: أنه بالرغم من سيطرة قيم التعليم العالي التقليدية في عديد من الرؤى والرسالات الخاصة بالجامعات الفنلندية، فإن الحوكمة المؤسسية الداخلية لجامعة (Lapland) أصبحت مؤخراً معاصرة. فضلاً عن أن الحوكمة الجيدة في الجامعات لا ترتبط فقط بتميز الوظائف الأكاديمية والإدارية وتخفيض العمليات البيروقراطية، بل بانفتاح الجامعة والتواصل الجيد وفهم الثقافة الأكاديمية.

وقام جيوفانا (Giovanna, 2013) بدراسة بعنوان: "حوكمة الجامعات على مفترق طرق : الحالة الإيطالية" هدفت إلى اقتراح نموذج الحوكمة الذي ظهر في إيطاليا بعد سن القانون الجديد عام (240/2010)، وتحديد إلى الجامعات الحكومية حول التعددية والتركيبة لمجالس المدراء الخاصة بها. واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوثائق الأساسية المختلفة والقانون والتقارير الرسمية حول الهيكل التنظيمي لـ (74) جامعة إيطالية. وتكونت عينة البحث الخاضعة للتحليل من (56) جامعة إيطالية حكومية تمتلك هيكلًا تنظيميًا محددًا وذلك عن طريق اللوائح والتشريعات الخاصة بها.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن الأنموذج الظاهر للحوكمة في الجامعات الإيطالية الحكومية يسمى "الأنموذج المختلط"، ويُمثل الأنموذج مجموعة الخيارات حول الحوكمة بعد الإصلاح، وينطوي على عناصر الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الشركات، وحوكمة أصحاب المصلحة، وحوكمة الأوصياء (مجالس الأمناء).

وأجرى سايداه وآخرون (Sayidah et. al, 2014) دراسة تحدد هدفها بعنوانها الموسوم بـ "استكشاف نموذج حوكمة الجامعات في الجامعات الخاصة في اندونيسيا". واستخدم الباحثون النظرية المؤسسة منهجاً للبحث وتحليل الوثائق والملاحظة والمقابلة أدوات لاستجواب مجتمع البحث المكون من رئيس الجامعة ونائبه ورئيس الرقابة الداخلية ومجالس الجامعة والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام والأساتذة. وأظهرت النتائج: أن رأس هيكل حوكمة الجامعة مرهون بالمؤسسين بصفتهم جهة إشرافية؛ إذ لديهم سلطة كبيرة لترقية أو طرد كل العاملين في الجامعة على كافة المستويات. ويُعد رئيس الجامعة ونوابه مسؤولين من قبل الملاك سواءً بطريقة مباشرة أم غير مباشرة. وأيضاً تُدار حوكمة الجامعة بمبادئ الاتحاد والاستقلال والإبداع والتحويل والمساءلة الزائفة. وأشار الباحثون إلى أنه يمكن شرح نموذج حوكمة الجامعة من حيث الهيكل التنظيمي والآليات ومبادئ الحوكمة.

وقام كل من جروز وخامينيز (Gruz & Jimenez, 2015) بدراسة بعنوان: "نحو حوكمة جامعية تشاركية: أنموذج للجامعات والكليات الحكومية في الفلبين" هدفت إلى الكشف عن مدى تشارك نقابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الفلبينية في الحوكمة الجامعية. واستخدم الباحثان المنهج المختلط (التصميم التفسيري التتبعي) بطريقتيه الكمية والكيفية، وتم استجواب عينة البحث المكونة من أعضاء هيئة التدريس عن طريق المقابلة. وأظهرت النتائج أن نسبة مشاركة أعضاء نقابات هيئة التدريس في حوكمة الجامعات مقبولة، وتتمثل المشاركة في الجوانب الأكاديمية في (تصميم المناهج)، وفي الجوانب السياسية في (سياسة التوظيف)، وفي الجوانب المالية في (الميزانية)، وفي الجوانب الاقتصادية في (الرواتب والأجور).

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب تمثلت في: التعرف على الأطر النظرية لحوكمة الجامعات ونماذجها ومكوناتها، وفي تحديد أبعاد مشكلة البحث، وبلورة أهدافه، وإبراز جوانب من أهميته نظرياً وتطبيقياً، واختيار الإجراءات المنهجية المتبعة. كما أفادت في التعرف على بعض المتغيرات التي ساعدت في تحليل واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية. فضلاً عن إرشاد الباحث إلى بعض مراجع الدراسات. إلى جانب التعرف على نوعية بعض أفراد العينة (الخبراء) التي ينبغي أخذها كالتقديرات العليا في وزارة التعليم العالي وغيرها، وقيادات الجامعات من رؤساء ونواب جامعات وعمداء كليات ورؤساء أقسام علمية وغيرهم.

فيما يتعلق بأوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، يمكن عرضها من خلال الآتي:

1. من حيث أهداف البحث:

تشابه البحث الحالي من حيث الهدف الرئيس له المتمثل ببناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، مع هدف عدد من الدراسات التي بنت نماذج لحوكمة الجامعات، كدراسات (Agasisti & Catalano, 2006)، (الخالدة، 2007)، (شبلي ومنهل، 2008)، (Asimiran, 2009)، (Asimwe, 2012)، (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (Giovanna, 2013). ودراسة (العتيبي، 2016) التي هدفت إلى بناء نموذج لحوكمة التعليم العام، ودراسة (الجنيد، 2016) التي هدفت إلى بناء أنموذج لحوكمة وزارة التربية والتعليم.

أما من حيث الأهداف الفرعية للبحث، فقد تشابه الهدف المتمثل بالتعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه القوانين والتقارير، مع عدد من الدراسات السابقة، كدراسات (Asimiran, 2009)، (Giovanna, 2013)، (Sayidah et. al, 2014). واختلف مع دراسات تناولت واقع حوكمة الجامعات، من الناحية الميدانية، كدراسات (الجوزي، 2012)، (الحمزي، 2015)، (السوادي، 2015)، (شرف، 2015)، (عقلان، 2015)، (الفواز، 2015)، (مسلم، 2017). فضلاً عن تشابه البحث الحالي من حيث الهدف المتمثل بالتعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات مع دراسات (Abu-Nair, 2015)، (السوادي، 2015)، (عقلان، 2015).

وتميز البحث الحالي عن تلك الدراسات السابقة في نظريته الشاملة لتلك الأهداف الثلاثة؛ إذ هدف إلى التعرف إلى واقع الحوكمة في الجامعات، وأهميتها، وبناء أنموذج يجسد مكوناتها.

2. من حيث منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتحليلي، ومن ثمّ، فإنه يتشابه مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج بشكل عام؛ فمن حيث المنهج الوصفي المسحي، تشابه البحث الحالي مع كل من دراسات (الدحياني، 2015)، (السوادي، 2015)، (عقلان، 2015)، (الجنيد، 2016). وتشابه أيضاً في استخدام أسلوب دلّفي مع كل من دراسات (الدحياني، 2015)، (الجنيد، 2016)، (Abu-Nair, 2015). وتشابه البحث الحالي من حيث استخدام أسلوب دلّفي مع كل من دراسة (الدحياني، 2015)، ودراسة (Abu-Nair, 2015).

أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تشابه البحث الحالي مع كل من دراسات (برقعان والقرشي، 2012)، (الجوزي، 2012)، (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (الحمزي، 2015)، (شرف، 2015)، (Abu-Nair, 2015)، (العنبي، 2016)، (مسلم، 2017). وهناك ملحوظة حول هذه الدراسات التي أدعت أنها استخدمت التحليل في منهجها؛ إذ تبين بعد الاطلاع عليها أنها لم تقم على سبيل المثال بتحليل القوانين والوثائق الرسمية لكي تبني أساساً لها، خصوصاً دراسة (الحمزي، 2015) التي تتبثق من بيئة البحث الحالي نفسه.

أما الدراسات الفعلية التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الوثائق، والتي تشابه معها هذا البحث، فتمثلت بدراسات (ابو عسر، 2013)، (Agasisti & Catalano, 2006)، (Asimiran, 2009)، (Waduge, 2011)، (Asimwe, 2012)، (Giovanna, 2013)، (Sayidah et. al, 2014).

3. من حيث مجتمع البحث وعينته:

اقتصرت البحث الحالي على أخذ عينه قصدياً من الخبراء الأكاديميين؛ لهذا يتشابه من حيث نوع العينة مع كل من دراسات (Abu-Nair, 2015)، (الدحياني، 2015)، (الجنيد، 2016). بينما يتخلف عنها في عدد أفراد العينة، حيث اكتفت كل من دراستي (الدحياني، والجنيد) ب (11) خبيراً، ودراسة (Abu-Nair) ب (30) خبيراً، أما البحث الحالي فقد اعتمد على عدد أكبر من ذلك.

4. من حيث أداة البحث:

تشابه البحث الحالي من حيث استخدام الاستبانة أداة مع عدد من الدراسات، كدراسات (الجوزي، 2012)، (الحمزي، 2015)، (الدحياني، 2015)، (السوادي، 2015)، (شرف، 2015)، (عقلان، 2015)، (الفواز، 2015)، (الجنيد، 2016)، (العتيبي، 2016)، (مسلم، 2017)، (Abu-Nair, 2015)، (Asimwe, 2012).

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل في إطاره العام، مقدمة البحث التي أوضحت الأهمية الكبيرة التي تحققتا حوكمة الجامعات في تجويد الأداء في الجامعات وتحسينها، والأهمية الكبيرة أيضاً لبناء نماذج لحوكمة الجامعات التي تتناسب مع خصوصيات كل بلد وأوضاعها. كما تم عرض مشكلة البحث التي أوضحت بشكل عام بعض من مكامن الخلل الذي تُعاني من منظومة التعليم الجامعي. إلى جانب عرض أهداف حوكمة الجامعات وأهميتها عملياً، والحدود التي اقتصر عليها البحث ومنهجه، ومصطلحاته.

كما تناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات ونماذجها، وعقد مقارنات بسيطة لأوجه الشبه والاختلاف بين هذا البحث وبينها. والأهم من ذلك كله، أن الدراسات السابقة ساعدت الباحث في بناء إطار نظري قد يختلف عنها لكنه يحمل أبرز ما توصلت إليه من نتائج خصوصاً فيما يتعلق بنماذج حوكمة الجامعات التي شكلت رافداً معرفياً لهذا البحث.

الفصل الثاني

الحوكمة ونماذجها في الجامعات

المحور الأول: أطر الحوكمة

المحور الثاني: نماذج في حوكمة الجامعات

تمهيد:

أصبحت الحوكمة إحدى القضايا المهمة التي تبنت مضامينها ونماذجها مختلف الجهات الدولية والمؤسسات والجامعات؛ سعياً منها لمواكبة التغيرات الهائلة التي أحدثتها التقدم التكنولوجي في هذا العصر الذي يتسم بعصر العولمة والتنافسية. وفي ضوء ذلك، يتناول الفصل الحالي محورين أساسيين، يتعلق المحور الأول أطر الحوكمة، والآخر بنماذج حوكمة الجامعات.

المحور الأول: أطر الحوكمة

سيتم تناول نشأة الحوكمة وتعريفها وإشكالية ترجمة مفهومها، والمفهوم من المنظور الإسلامي، وأهداف الحوكمة وأهميتها وسياساتها وهيكلها ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها.

أولاً: نشأة الحوكمة

أعلن البنك الدولي عام 1989م عن وجود أزمة الحوكمة (Gisselquist, 2012, 1)، ومنذ ذلك التاريخ تم استخدام مصطلح "حوكمة" مبدئياً في إصدار البنك الدولي، حيث حدد البنك هذا المفهوم بوصفه ضرورة هيكلية لإصلاح الأزمات والإضرابات الحاصلة في الأسواق التجارية، وفي عام 1992 أصدر البنك الدولي تقريراً بعنوان الحوكمة والتنمية "Governance and Development" كشف فيه عن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها في أنشطة البنك الدولي، وفي عام 1997 أعاد البنك تعريف الحوكمة مؤكداً على حاجة أجهزة الدولة المؤثرة إلى الحوكمة بوصفها شرطاً ضرورياً للتنمية (Chowdhury & Skarstedt, 2005, 4).

لهذا أسهمت عدد من المؤسسات الدولية في صياغة سياسات البنك الدولي وتطوير الحوكمة فيها؛ إذ تُعد مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) من أقدم المبادئ التي تمثلت بعدد من مبادئ الحوكمة؛ مثل: المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية، تعزيز سلطة القانون، والكفاية والفاعلية في استخدام الموارد (UNDP, 1997, 13).

وحددت المفوضية العليا في الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (OHCHR) عام 2000 خمسة مبادئ للحوكمة هي: الشفافية، المسؤولية، المشاركة، المساءلة، والتمثيلية (Gallagher, 2001, 987).

كما تُعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) واحدة من أكثر المبادئ التوجيهية في الحوكمة، ويعود تأسيس مبادئ (OECD) إلى سنة 1998 التي تم اعتمادها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام 1999، ومن ثمّ تم إدخال بعض التعديلات عليها سنة 2004، وأخيراً رُوجعت مرة أخرى وأُقرت من قبل مجموعة الدول الصناعية الكبرى (G20) سنة 2015، وتتضمن المبادئ الآتية: ضمان الأساس لإطار حكم مشترك فعّال، حقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح في الحكم المشترك، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات المجلس (OECD, 2015, 6).

وتناولت مبادئ لجنة بازل المبادئ الآتية: وضع ميثاق شرف، مشاركة المساهمين بوضع استراتيجية المؤسسة، وضمان توفير وتدقيق المعلومات، وضع آلية نظام التدقيق الداخلي والخارجي بإشراف إدارة مستقلة، آليات التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات، آليات مراقبة مراكز المخاطر (كبار المساهمين، الإدارة العليا)، وضع آلية عادلة لتوزيع الحوافز والترقيات، (Basel Committee on Banking supervision, 2004, 12).

أما على مستوى التعليم العالي، فقد تم تبني الحوكمة من قبل مؤسسات التعليم العالي، خصوصاً الجامعات، لتصبح هذه الحوكمة دليلاً إرشادياً توجيهياً تهتدي به الجامعات في مناطق كبيرة من دول العالم، حيث وضعت لجنة رؤساء الجامعات في بريطانيا (CUC) دليلاً لأعضاء المجالس الحاكمة في التعليم العالي في المملكة المتحدة، وقد نص الدليل على المبادئ التي يجب أن تنتقد بها الجامعات والمتمثلة ب: نكران الذات، النزاهة، الموضوعية، المساءلة، الانفتاح، الإخلاص، والقيادة (CUC, 2009, 5).

ووضعت رابطة الجامعات الأيرلندية (IUA) دليلاً لتشريعات الحوكمة ومبادئها، تضمن مبادئ الحوكمة الآتية: نكران الذات، النزاهة، القيادة، العدالة، الاستقلالية، المساءلة، الموضوعية، الكفاية والفاعلية، قيمة المال (IUA, 2007, 4).

بينما وضعت رابطة المجالس الحاكمة في الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية (AGB) دليلاً يتضمن عدداً من المبادئ منها: الشفافية، المشاركة، الانفتاح، المساءلة، المسؤولية (AGB, 2014, 5).

ويتضح مما سبق أن الحوكمة تطورت؛ لتصبح سياسات ممثلة في مجموعة من المبادئ المختلفة، وتم وضعها في أدلة وقوانين مكتوبة لكي تكون إلزامية على مختلف المؤسسات التي تتبناها، وتكون بمثابة معايير تحدد ما ينبغي أن تقوم به هذه المؤسسات والجامعات.

ثانياً: تعريف الحوكمة

تعاطت أهمية تعريف الحوكمة في أواخر القرن العشرين، لكونه يعكس الطريقة التي تُدار بها المؤسسات ضمن سياق محيطها السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي. وفيما يلي عرضاً لعدد من تعريفات الحوكمة. إلى جانب الفرق بين الإدارة والحوكمة، والحوكمة والحوكمة.

1. مفهوم الحوكمة:

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد للحوكمة، ولم يتم التوصل إلى اتفاق عام عليه؛ نظراً لتداخل مفهوم الحوكمة مع عدد من الأمور القانونية والتنظيمية والمحاسبية (الدليمي، 2016، 4).

فمن **الناحية القانونية**؛ تُعرف الحوكمة بأنها مجموعة ترتيبات قانونية ومؤسسية تحدد ما يجب فعله ومن يتحكم بالمؤسسة (Blair, 1995, 14). كما تُعرف بأنها مبدأ معياري للقانون الإداري الذي يُلزم الدولة بتأدية وظائفها بطريقة تقوي قيم الكفاءة، ومحاربة الفساد والاستجابة للمجتمع المدني، لهذا غالباً ما تكون مرتبطة بفن الحكم (Chowdhury & Skarstedt, 2005, 4).

أما من **الناحية التنظيمية**، فتُعرف الحوكمة بأنها مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو المعرفة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين" (درويش، 2007، 23). أو هي ممارسة السلطة لتحقيق أهداف الجامعة (Adamolekun, 2007, 17). كما تُعرف بأنها عملية صناعة السياسات على أعلى مستوى داخل الإطار المؤسسي للجامعة لكي يتم توجيه وإدارة الجامعة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (Asimiran et al., 2010, 1).

أما من **الناحية المحاسبية**، فتعرف الحوكمة بأنها "نظام متكامل للرقابة الحالية وغير الحالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها" (سلميان، 2006، 15).

ويمكن دمج مفهوم الحوكمة من **النواحي القانونية والإدارية والمحاسبية** بحسب ما تناولتها وزارة تطوير القطاع العام الأردنية وتعريفها بأنها "مجموعة من التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتُدار بها المؤسسة الحكومية لتحقيق

أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات المتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء" (وزارة تطوير القطاع العام، 2014، 1).

ويتضح مما سبق أن تعدد تعاريف الحوكمة وفقاً لتعدد المجالات التي تعمل فيها سواءً من الناحية القانونية أم التنظيمية أم المحاسبية؛ لكنها تصب كاملة نحو توجيه مسار المؤسسة التعليمية. كما يتكون المفهوم من مختلف العناصر التي تُؤطر منظومة التعليم الجامعي؛ حيث يتكون من التشريعات والقوانين والترتيبات والسياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة التي تحدد مسؤوليات بين مختلف الأطراف الحاكمة للجامعات.

2. الفرق بين الإدارة والحوكمة والحكومة:

توجد ثمة فروقا بين كل من الحوكمة والحكومة، والحوكمة والإدارة، ينبغي إيضاحها لكي لا يحدث خلط بين معانيها على النحو الآتي:

لكي يسهل التفريق بين **الحكومة والحوكمة**، يمكن الانطلاق من بعض الخصائص التي يؤديها كل منهما؛ فالحكومة تتميز بالمركزية، التنظيم الرأسي (الهرمية)، تخطيط مركزي على مستوى الحكومة، وانخفاض نسبة مشاركة المستفيدين، والتركيز على المدخلات، بينما الحوكمة، تتميز باللامركزية، وقيادة متعددة المستويات (هياكل متنوعة)، إدارة ذاتية، وتقييم حكومي، وزيادة مشاركة المستفيدين، والتركيز على المخرجات والأداء (Hudson, 2007, 269).

ومن ناحية التمييز بين كل من **الحوكمة والإدارة**؛ تُركز الحوكمة على الهياكل العليا المسؤولة عن صناعة القرار في مؤسسات التعليم العالي وعن التوجهات الاستراتيجية وتدبير الموارد المالية. أما الإدارة فتركز على الكفاءة والفاعلية والجودة للخدمة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، علاوة على إدارة الأعمال اليومية (TEMPUS, 2010, 12).

يتضح مما سبق أن الفرق بين الإدارة والحوكمة يكمن في أن الحوكمة فوقية بالنسبة للإدارة؛ بمعنى أنها الجهة العليا المسؤولة عن الإدارة. وأن الحوكمة تتعلق مهامها بمخاطبة القضايا الاستراتيجية للجامعة وكيفية تدبير الموارد المالية ومراقبة ومتابعة أنشطة الإدارة.

ثالثاً: إشكالية ترجمة مفهوم الحوكمة

تصدر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية التي شغلت بال المفكرين والباحثين العرب في السنوات الأخيرة؛ فقد استحوذ المفهوم في العقدين الأخيرين من القرن العشرين على اهتمام العديد من الباحثين العرب الذين تلقوا المفهوم الذي طرحته المنظمات الدولية في أدبياتها الصادرة بالإنجليزية والفرنسية والعربية أيضاً، وقاموا بدورهم في الترجمة العربية للمفهوم (برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، د.ت، 39). إلا أن تحديد المصطلح العربي الأدق للفظة (governance) أثار جدلاً كبيراً، نظراً لاعتبارات سياسية ودينية ولغوية وإقليمية مختلفة (شارل ، 2007 ، 9).

ومن خلال الإطلاع على عدد من الأبحاث الذي تناولت ترجمة للفظة (governance)، تبين أن هناك أكثر من عشرين ترجمة لها، وهي: إدارة الحكمة، أسلوب الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الإدارة الرشيدة للحكم، حسن الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحكم الشراكي، الحاكمية، الحكامة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكم الجيد، الحكم الموسع، الإدارة المجتمعية، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، الإدارة النزيهة، القواعد الحاكمة للمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، الضبط المؤسسي. وأيضاً تمت ترجمتها في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية بالتنظيم المؤسسي.

ومع كل هذا العدد الكبير من التسميات والترجمات، فقد اقترح الأمين العام لمجمع اللغة العربية في مصر لفظ "حوكمة"؛ لأن لفظ "حوكمة" في الميزان الصرفي على وزن "قوعلة"، وتُعد هذه الترجمة مقبولة أسوةً بترجمة سابقة لكلمات مثل "عولمة" و"حوسبة" (أبو العطاء، 2003 ، 1).

كما يُمكن ملاحظة، أن أصل اللفظ Governance في اللغة الإنجليزية، تم تبديله بالمقطع -ment" في كلمة "Government" التي تعني: "حكومة"، بالمقطع "-ance" في كلمة "Governance" التي تعني: "حوكمة". وبالمقابل، في اللغة العربية، يُلاحظ أنه تم تقديم حرف "و"، وتأخير حرف "ك" في كلمة "حكومة" لتتحول إلى حوكمة، وهذا يعني؛ أن ترجمة اللفظ إلى حوكمة قد يكون الأقرب إلى الصواب.

رابعاً: مفهوم الحوكمة من المنظور الإسلامي

انتقلت التصورات الغربية حول مفهوم الحوكمة إلى المسلمين المعاصرين الذين أكدوا على مبدأ سلطة الأمة وحققها في الشورى في شؤون الحكم، من اختيار الحاكم وعزله وغير ذلك من القرارات العامة (خير، 2010، 73) فقد استمد هذا المفهوم مبادئه وركائزه من النصوص الواردة في القرآن والسنة (حسام الدين، 2013، 696)، وتحت مسميات إسلامية كالشورى وإقامة العدل والمساواة، فما الحوكمة إلا تراث عالمي أسهمت الأمة الإسلامية بجزء كبير منه (عبابنة، 2015، 38).

أما من حيث أبرز المعاني اللغوية والاصطلاحية للحوكمة كما أوردها علماء اللغة، يمكن تلخيصها بحسب ما جاء في دراسات (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002، 102)، (عبد الواحد، 2004، 10-13)، (حنّا، 2005، 5)، (أبو هرييد، 2015) كالاتي:

الحكم بمعنى، السياسة والقيادة والحكومة: قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (الجاثية، 16). (فالحكم) يقتضي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، والعلم العميق بالقواعد القانونية وتفسيرها؛ لأن المعيار في الحكم هو إعمال القواعد القانونية وتفسيرها، و(الحاكم) هو من نُصَّبَ للحكم بين الناس، وينطوي التنصيب من قبل الآخرين منطقياً على إمكان التثني أو العزل، الذي يتضمن بدوره مساءلة الحاكم، بينما (الحكومة) تعني ردّ الرجل عن الظلم، ولكنها تستخدم حديثاً بمعنى الهيئة الحاكمة، فالأصل في الحكومة هو الرد عن الظلم، أو إقامة العدل.

والحكم بمعنى القضاء والفصل في الخصومات بين الناس: قال تعالى ﴿فَأَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ (ص، 26)، وقال تعالى: ﴿فَاللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِيمَا كَانُوا فِيهِ يَخْتَلِفُونَ﴾ (البقرة، 113). فيقال: (حكّم) أي قضى، ويُقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم، فالحكم يقوم على القضاء بين الناس وفق معايير ومرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة.

والحكم بمعنى الحكمة: قال تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ﴾ (سورة ص، 20)، وقال تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ﴾ (سورة الأنعام، 89)، وقال تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(البقرة، 269). **فالحكمة** تقتضي التوجيه والإرشاد، وتُتيح المجال لاعتبار مبادئ سامية (الرحمة فوق العدل)، أو المصلحة العامة في القضاء، والعدل هو أحد معاني (الحكمة).

ويتضح مما سبق أن المعاني اللغوية والاصطلاحية لمعنى الحوكمة قد تضمنت معظم قضايا الحكم التي وجه بها الدين الإسلامي.

أما المعاني الضمنية لمفهوم الحوكمة من حيث مبادئ الحوكمة والأهداف التي تسعى إليها، فسيتم عرض بعض مما ورد من تلك المعان في القرآن الكريم والسنة النبوية على النحو الآتي:

فمن حيث مبدأ المشاركة، يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى، 38). وفي هذه الآية الكريمة، دليل هام على أهمية الشورى والعمل الجماعي الذي يشترك فيه جميع الأفراد في صناعة القرار.

ومن حيث مبدأ الشفافية، يقول تعالى: ﴿آيَاتٍ مُّحْكَمَاتٍ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ وَأُخْرُ مُتَشَابِهَاتٍ﴾ (آل عمران، 7). أي آيات واضحة جليات مكتوبات في كتاب محدد.

أما من حيث مبدأ المساءلة يقول تعالى: ﴿فَوَرَبِّكَ لَنَسَأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ﴾ (الحجر، 92)، ويقول تعالى أيضاً: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (ق، 18). هذه النصوص الربانية تؤكد على أهمية المساءلة، حيث يضع الرب رقيبين اثنين لكل شخص بالرغم من أنه وهو أعلم العالمين، وفي ذلك تأكيد على أهمية المساءلة يوم القيامة - المساءلة المبنية على المعلومات التي يضعها كل من رقيب وعتيد.

كما تضمن القرآن الكريم، أهمية اختيار القائد الكفو القوي الأمين، قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص، 26). وفي هذا النص القرآني الكريم تأكيد على أهمية امتلاك الكفاءة في القيادات الإدارية التي تمتلك حس المسؤولية، ويقول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في حديث ابن عمر رضي الله عنه: ((كلكم راع، وكل مسؤول عن رعيته، ما من راع يسترعيه الله ويات غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة)). وفي ذلك تأكيد على المسؤولية التي يتولاها الفرد، والجزاء الذي يناله.

وختاماً، إن من يستقرى مضامين الحوكمة وأهدافها، يجد أن القرآن الكريم قد عبر عن تلك المضامين بصورة ظاهرة أو مضمرة. وهذا بالطبع جاء مصداقاً لقوله تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ (الانعام، 38).

خامساً: أهداف حوكمة الجامعات

تُعد إصلاحات حوكمة الجامعات انعكاساً كبيراً للإصلاحات الأوسع للإدارة العامة الجديدة (NPM) التي تهدف إلى رفع الكفاءة في الجامعات (Christensen, 2011, 503)، وضمان أن الجامعات تُدار بمسؤولية وفعاليتها؛ وذلك بمتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً (Scotland University, 2011, 5)، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل الجامعة، ووضع أنظمة للرقابة على المؤسسات الجامعية (ناصر الدين، 2012، 4)، وتأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي تحسين وتطوير أداء الجامعة، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها (المليجي، 2011، 260)، ووضع كافة الأطراف المستفيدة أمام مسؤولياتهم (الدويك، 2015، 22)، وتحسين وتفعيل الإدارة وارتباطها بآليات المساءلة (قدوي، 2014، 51)، ومنح الحق في مساءلة إدارة الجامعة للجهات المعنية، وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المستفيدين من مؤسسات الدولة المختلفة، وتحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة (ناصر الدين، 2012، ب)، وكبح مخالفات الإدارة وتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة (طالب والمشهداني، 2011، 45)، وزيادة قيمة الجامعة في نظر جميع الأطراف المعنية، وتحسين سمعة الجامعة في المجتمع المحلي (الذقي، 2015، 62).

ويتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات ليست هدفاً قائماً بحد ذاته، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف تُؤدي إلى تطوير أداء الجامعات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتعزيز نظم الجودة والحصول على الاعتماد في البرامج، وإرساء مبادئ المشاركة والمساءلة والشفافية في عمليات صناعة القرارات ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها.

سادساً: أهمية حوكمة الجامعات

تكمن أهمية الحوكمة في كونها حركة لإصلاح هياكل أو بُنى الحكم القائم على الالتزام التنظيمي والإداري والتلازم مع تطبيق نظم وآليات المساءلة على المستوى الأكبر، ثم التمهيد للنزول إلى المستويات الإدارية الدنيا للجامعات (Fazekas & turns, 2012, 7)؛ فالحوكمة توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات (العريني، 2014، 118). وتُعد وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والإجراءات الحاكمة لجميع الممارسات (أبو كريم والتويحي، 2014، 59). كما تسهم في تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمؤسسات، وتخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري، وبث السلوكيات والأخلاقيات الحميدة وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية، وتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للجامعات (حماد، 2010، 62)، وتمكين الجامعة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالي (المليجي، 2011، 261)، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وربط مصالح الأفراد والجامعات والمجتمع بشكل عام، وتحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الجامعة (حنا، 2005، 5)، وزيادة القدرة على التغلب على الأزمات التي تواجهها؛ ما يجعل الجامعة قادرة على الصمود في فترة الأزمات (ضحوي والمليجي، 2012، 26).

فضلاً عن ذلك، تساعد الحوكمة في وضع أسس العلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين المستفيدين الداخليين والخارجيين (الطلبة، أولياء الأمور، الأساتذة، الموظفين، المجتمع المحلي، الحكومة)؛ ما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة؛ ومن ثم يرفع كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وتساعد على ضمان حقوق كافة المستفيدين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل (عطوة وعلي، 2012، 474).

يتضح مما سبق أن أهمية الحوكمة جاءت ضرورة لإصلاح مختلف مكونات التعليم الجامعي التي تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تُسهم في تحسين أداء الجامعات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية.

سابعاً: سياسات حوكمة الجامعات

يُنظر إلى الحوكمة على أنها الترتيبات التي تقوم بها المؤسسة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، 2014، 2)، حيث توضح هذه الترتيبات السياسات والهياكل والإجراءات التي تقوم بها الجامعات. وتُعرف السياسات الجامعية بأنها "مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات الإدارية العليا في التنظيم الجامعي لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها أو عند اتخاذ القرار والالتزام بها من قبل المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم" (العبادي وآخرون، 2008، 138). وفيما يلي، عرض لسياسات الحوكمة والتي تحتوي على مبادئ (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساواة).

1. مبدأ المشاركة

تُعد المشاركة عنصراً رئيساً لتحقيق الحوكمة؛ لكونها تسهم في تطوير السياسات المهمة في المجتمعات الديمقراطية (البنك الدولي، 2012، 24). وعندما يتسع نطاق تأثير السياسة العامة للحكومة ليشمل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني بقصد الحصول على مشاركتها في عملية صنع القرار العام، فعندئذٍ يمكن القول: إن الحوكمة مرتبطة بالمشاركة التي قد تعني الاستشارة العامة أو الارتباط العام مع جميع المشاركين الذين يمثلون الأطراف الفاعلة بالمجتمع المؤثرة والمتأثرة بالسياسة العامة، والمشاركة وفقاً لذلك لها مدى يتراوح من البساطة المتمثلة بتقاسم المعلومات إلى التعقيد الذي يتطلب إنشاء الشراكات والتحالفات وترتيبها بين الأطراف المعنية بصناعة القرار العام (عبد الجبار وآخرون، 2012، 15).

وتُعرف المشاركة بأنها "اشتراك المواطنين كأفراد أو جماعات مع المسؤولين وجهات الإدارة في تحديد الاحتياجات وأولوياتها للمجتمع بأفضل الوسائل لتحقيق هذه الاحتياجات، ووضع السياسات وتمويل المشروعات واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والرقابة على أوجه النشاط المتعلقة بالتنمية" (المخلفي، 2013، 239).

كما تعني المشاركة ضمناً مرونة الهياكل الحكومية الكافية لإعطاء المستفيدين الداخليين والخارجيين للمؤسسات فرصة تحسين وتصميم البرامج والسياسات العامة وتنفيذها والمساهمة فيها، طبقاً لمبدأ جعل الأفراد في جوهر العملية التنموية للحكومة؛ لأنهم ليسوا المستفيدين النهائيين من هذه

العملية، بل هم وكلاء ومساهمون فيها (الفهداوي وشريف، 2008، 18)، وتُسهم مشاركتهم في تعزيز المصداقية والثقة في صناعة القرار (Office of The Auditor General of British Columbia, 2009, 9).

ويُمكن تحقيق هذه المشاركة عن طريق عدد من الوسائل والآليات؛ كتشكيل المجالس واللجان الاستشارية، وتشكيل الاتحادات والنقابات على اختلاف صورها وأشكالها، وتشكيل الفرق أو اللجان المستقلة (خليل والعشماوي، 2008، 187)؛ فعلى سبيل المثال، يشترك **المستفيدون الخارجيون** في مجالس حوكمة الجامعات من خلال صناعة القرارات الخاصة بالأنشطة الأكاديمية، وتدبير الموارد وتجهيزها، وتخصيص الموارد المالية وكيفية إنفاقها، وفي المساءلة والتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التحديات غير المتوقعة (Beg & Ashok, 2015, 88). وتشترك أيضاً **نقابات أعضاء هيئة التدريس** وممثلون عنهم في الشؤون الأكاديمية، وفي سياسات التوظيف، وفي إعداد موازنة الجامعة، وفي الرواتب والأجور (Gruz & Jimenez, 2015, 12). كما يُمثل **العاملون** في صناعة القرار أساساً مهماً في حوكمة الجامعات (Huisman et al., 2006, 230)؛ لهذا تلعب نقابات الموظفين دوراً مهماً في سياسات الجامعة، في أوقات الانتخابات الجامعية (19, Bilbachevsky, n.d). فضلاً عن ذلك، تُعزز **مشاركة الطلبة** إمكانية تطوير حوكمة الجامعات عندما تتمثل هذه المشاركة في كافة العمليات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (15, Moustakis, 2011)، وذلك عن طريق الاتحادات الطلابية التي تلعب دوراً مهماً في حياة الطالب الجامعي؛ حيث يشترك قيادات الاتحادات في العديد من الأنشطة الجامعية، وأهمها التأثير بالسياسات المؤسسية ومراقبتها (Jones, 2002, 23)، وتتعدد أدوار الطلبة في صناعة القرار في الجامعات؛ فبعض الطلبة يؤدي دور الزملاء في العمل، والبعض الآخر يلعب دوراً قيادياً في المناقشات، بينما البعض الآخر يؤدي دوراً رقابياً، وأكثر الطلبة في الأصل هم مقدمو معلومات ومزودون بها (Zuo & Fatsoy, 1999, 15)؛ لهذا يُعد وضع نصوص قانونية رسمية تمثل الطلبة في المجالس الحاكمة في الجامعات، خاصة مشتركة في الجامعات الأوروبية (3, Bergan, 2003).

ولكي تنتقل المشاركة من مجرد مشاركة إلى الشراكة يجب أن تكون تلك الآليات (السابق ذكرها)، قائمة على أسس أهمها: توفير الإطار التشريعي والقانوني الذي يُسهل على المجتمع ومؤسساته القيام بدورها في ظل احترام الاستقلالية المؤسسية (المخلافي، 2013، 264)، وتوسيع

رقعة المشاركة المجتمعية، بما يضمن تعظيم دور منظومة التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية البشرية من خلال بناء الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع مجتمع المعرفة (ضحوي والمليجي، 2012، 108)، وتوسيع الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وتطوير شراكات منظمة مع رجال الأعمال بالمجتمع المحلي للجامعة (الجمال، 2014، 114).

يتضح مما سبق، أن المشاركة تتم في مختلف القضايا التي تهم المستفيدين الداخليين والخارجيين الذين يعدون جزءاً لا يتجزأ من عملية صناعة القرار في مختلف القضايا؛ إذ يجب تجسيد هذه المشاركة في مختلف القوانين والتشريعات لكي تكون مشاركة فاعلة وملزمة للجميع.

2. مبدأ الاستقلالية

منذ أواخر القرن التاسع عشر حتى بداية الخمسينيات من القرن العشرين، اتبعت حوكمة الجامعات الاستقلالية الإدارية (Davidovitch, 2015, 16)، التي شكلت قضية محورية عند الحديث عن الجامعات في أي مكان في العالم (صابر، 2007، 17). ويوضح فيدال (Vidal) أن سياسات (800) جامعة في (80) دولة في العالم تنص على العديد من المبادئ الأساسية التي ترتبط باستقلالية الجامعات، ومنها: الجامعة مؤسسة مستقلة في قلب المجتمعات، ويتم تنظيمها وإدارتها على نحو مختلف بسبب تراثها التاريخي والجغرافي، فالجامعة تنتج وتختبر وتقدّر وتحكم الثقافة بالبحث والتدريس، ولكي تلبي الجامعات احتياجات العالم المحيط بها، يجب أن يكون البحث والتدريس فيها مستقلاً أخلاقياً وفكرياً من أي نفوذ سياسي أو سلطة سياسية (Vidal, 2013, 6).

ويُعد مفهوم الاستقلالية مفهوماً نسبياً، يوجد بدرجات مختلفة في سياقات مختلفة (OCED, 2013, 23) لكن يمكن قياسه من خلال معرفة درجة تحكم الحكومة وتدخلها بشؤون الجامعات، وعليه، فإن المزيد من السيطرة والتدخل يعني القليل من الاستقلالية، وإذا حصلت الجامعات على استقلالية في مواردها، فإنها تتحمل مسؤوليات أكبر للاستجابة لمتطلبات الأطراف الخارجية (Li & Yang, 2014, 46). وتُعرف الاستقلالية المؤسسية في الجامعات بأنها تحرر الجامعة من جميع القيود الخارجية؛ بحيث يؤول الحكم إلى الجامعات وتحويلها من سلطة الدولة إلى الحكم الذاتي (Shattock, 1999, 275). وهذا التحول يضمن حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواءً فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي، أم الجوانب الإدارية لاسيما الشؤون المالية؛ إذ يكون للجامعة حرية مطلقة في إدارة شؤونها المالية، وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ

المساءلة والشفافية الذي يُتيح للدولة المراقبة على موازنة الجامعة، دون أن يكون لها الحق في التدخل في الكيفية التي يتم بها توزيعها(صابر، 2007، 20).

كما يُمكن فهم الاستقلالية على المستوى المؤسسي في التعليم العالي من خلال بعديّ الاستقلالية: الاستقلالية الحقيقية (Substantive Autonomy) والاستقلالية الإجرائية (Procedural Autonomy). وتعني الاستقلالية الحقيقية في الشؤون الأكاديمية والبحثية: قدرة الجامعة على تحديد أهدافها وبرامجها وتصميم مناهجها والسياسة البحثية فيها ومعايير القبول وتعيينات أعضاء هيئة التدريس ومنح الدرجات (Raza, 2009, 5). أما الاستقلالية الإجرائية في الشؤون غير الأكاديمية، فتعني قدرة الجامعة على تحديد الوسائل التي تُمكن الجامعة من تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها؛ أي قدرة الجامعة على تحديد (الميزانية، إدارة الموارد المالية، تعيينات الموظفين الإداريين، المشتريات، إبرام العقود) (De Boer & File, 2009, 11).

ومن جهة أخرى، وضعت عدد من الدراسات ثلاثة أبعاد لقياس مؤشرات الاستقلالية للجامعات تتمثل في: البعد الإداري والبعد المالي والبعد الأكاديمي، سيتم عرضها كما تناولها تقرير مركز التعليم العالي لدراسات السياسات في أوروبا (CHEPS)، وتقرير البنك الدولي لحوكمة الجامعات: (CHEPS,2008,10)، (البنك الدولي، 2013، 23):

وتعني الاستقلالية الإدارية: قدرة الجامعة على تحديد هيكل الحوكمة الداخلية، تحديد هيكل السلطات والمسؤوليات وخطوط المساءلة الداخلية، وقدرة الجامعة على تحديد إجراءات استقطاب الموظفين فيما يخص تعيين كبار أعضاء الهيئة التدريسية، وضع الموظفين (فيما إذا كانت الجامعة تعدهم موظفين حكوميين)، وعملية تحديد مستويات الرواتب وحوافز الرواتب والعبء الذي يتحمله الموظف، سياسات الموارد البشرية، سياسات التطوير المهني وإدارة الأداء.

أما الاستقلالية المالية فإنها تتضمن قدرة الجامعة على تحديد المخصصات الداخلية للتمويل الحكومي، والقدرة على تنويع مصادر الدخل، وبناء الموارد وتعزيزها، واقتراض الأموال، واستثمار الأموال في موجودات مالية أو بحثية، وتجميع الاحتياطات/الفائض والاحتفاظ بفائض تمويلات الدولة، وتحديد الرسوم الدراسية، وتقديم خدمات تعاقدية، واجتذاب الأموال على أساس تنافسي، تملك الأراضي والمباني التي تشغلها الجامعة وبيعها.

بينما تعني الاستقلالية الأكاديمية: قدرة الجامعات على تكوين ذاتها كمجتمعات أكاديمية من حيث اختيار وتحديد أعضاء هيئة التدريس، تحديد البرامج البحثية والتدريسية، والمسؤولية عن تصميم المنهج الدراسي، مدى استقلالية الجامعات في إضافة برامج الدرجات الجامعية أو إلغائها ، ورسم ملامح الهيكل الأكاديمي، وتحديد العدد الإجمالي للطلبة، وتحديد معايير القبول، وأعداد الطلاب المقبولين في كل تخصص، تقييم نتائج التعلم ومنهجيات التعليم.

وبالنظر إلى بعض قوانين الجامعات العربية كقانون الجامعات الأردنية على سبيل المثالي، يتبين أن الجامعات الأردنية قد أعطيت استقلالية واضحة المعالم؛ حيث تنص المادة (3)، الفقرة (أ) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية وتعديلاته رقم (42) لسنة 2001 على أن الجامعة تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ولها بهذه الصفة حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك إبرام العقود والاقتراض وقبول المساعدات والتبرعات والهبات والمنح والوصايا ولها حق التقاضي وأن تنيب عنها في الإجراءات القضائية المحامي العام المدني أو أي محام آخر تعينه لهذه الغاية".

ويتضح مما سبق أن الاستقلالية أصبحت معياراً ومبدأً في الوقت نفسه للتعرف إلى مدى استقلالية الجامعات، كما أن سياسات الاستقلالية تكون واضحة ومكتوبة في قوانين وتشريعات الجامعات في جميع الشؤون الإدارية والمالية والأكاديمية.

3. مبدأ الشفافية

تعتمد الشفافية في العمل الإداري - بشكل أساس - على قيم الفرد الذاتية ومعتقداته وتبنيه لقيم النزاهة والصدق والأمانة والنقّة، وما يشمل ذلك من التزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل وتحمل المسؤولية والقيام بالواجبات والمحافظة على المصلحة العامة للمؤسسة، والحفاظ على ممتلكاتها (العريزي، 2016 ، 280).

وتُعرف الشفافية بأنها "وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر" (عليان وجرار، 1997، 349). وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تُقدم برهاناً على جودة مؤسسات التعليم العالي للمستفيدين عن طريق كيانات شفافة توفر المعلومات التي يحتاجها هؤلاء

المستفيدون لكي تتكون لديهم صورة واضحة عن الواقع الممارس، ومن ثمّ يقومون باتخاذ القرار في ضوء تلك المعلومات (Jarocka, 2015, 64).

ويتكون مفهوم الشفافية من عنصرين مهمين هما: **القانونية والعلانية**؛ إذ يتمثل عنصر **القانونية** بوجود النص القانوني الثابت في القوانين المحلية الذي يُتيح توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على حتمية التزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية، وبذلك تتمكن أجهزة مكافحة الفساد وغيرها من الجهات المخول لها بالمراقبة من ممارسة دورها في كشف الخلل والانحراف، أما عنصر **العلانية** العنصر الأساسي والخطوة الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة، وتكون العلانية من واجب الحكومة والمؤسسات المنوطة بها؛ لذلك عليها توفير أوليات العلانية من صحافة ومؤتمرات وإعلام حر لتوصيل كل المعلومات لأفراد المجتمع (السكرانة، 2011، 205).

ويتضح مما سبق أن الشفافية مجموعة من الممارسات التي يجب أن تتم عبر قوانين ملزمة ومفصلة للعمل بمضامينها، ومعلن عن هذه الممارسات التي تُجسد المعاني الحقيقية للشفافية.

وللتعرف على مؤشرات الشفافية، تضمن تقرير الفساد العالمي في التعليم الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، عدداً من المؤشرات لقياسها؛ حيث رأت الجمعية الأكاديمية الرومانية أن هذه المؤشرات كفيلة بتحقيق حوكمة الجامعات الرومانية، لأن هذه المؤشرات تنص على قضايا الإنصاف الإجرائية لتفادي الفساد وسوء الإدارة، لذا يجب أن تتوافر المعلومات العمومية دون أن يضطر الطلبة أو مقدمو طلبات الالتحاق بالجامعة إلى طلبها، والأفضل أن تتوافر جميع المعلومات ذات الصلة على موقع الجامعة، وتشمل هذه المعلومات: جميع الوثائق والأنظمة الداخلية والأدلة الإرشادية وقواعد السلوك ومصادر الميزانية والتمويل (بما في ذلك التبرعات الخاصة)، وجميع مسابقات الوظائف وقواعدها، وتشكيل اللجان الداخلية للجامعة التي تدبر الأموال العامة، وملخصات بتقييمات الطلاب والقرارات الرسمية الخاصة باللجان التأديبية والتقارير السنوية الخاصة بالبحوث والعمل الأكاديمي والأداء المالي وقائمة بأعضاء هيئة التدريس وسيرهم الذاتية، وكذلك قائمة بالمقررات والمناهج؛ وأخيراً يجب أن يكفل الحق في الاطلاع على نسخ من قرارات المشتريات، والأنظمة والمنهجية الخاصة بمعايير التوظيف والترقية لمختلف المستويات الأكاديمية، وإقرارات الذمة المالية (الجمعية الأكاديمية الرومانية، 2013، 238). بالإضافة إلى وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات

للجمهور المعني أي أن التركيز على هذا المجال يتم من خلال توافر البيانات والمعلومات والوثائق وجود سياسة عامة تحدد أسس الحصول عليها من قبل الجمهور (عوض، 2011، 452).

ويؤكد مجلس الأمناء والخريجين الأمريكي (ACTA) أن من الضرورة بمكان أن تصبح الشفافية إجراءات مقننة يمكن قياسها على كل الكليات والجامعات، وعندما تصبح المعلومات متوافرة، وجعل الجامعات عرضة للمحاسبة علانية، سوف تُعطى المجالس الحاكمة الدعم والثقة من المجتمع والممثلين عنه؛ ما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعة (ACTA, 2015, 28).

ومن أجل تطوير فكرة الشفافية من إطار السياسات النظرية إلى الإطار العملي، فإنه يجب أن تبنى الشفافية على سياسات تجعل من مبدأ الشفافية مبدأً فاعلاً، ومن تلك السياسات: أن يكون هناك قانون يُلزم بالعمل بمبدأ الشفافية؛ بمعنى أن يكون العمل بمبدأ الشفافية تكليفاً قانونياً وليس اختياراً، علاوة على إلزام العمل بالشفافية من قبل المؤسسات العامة أو الخاصة، إلى جانب كشف المعلومات المتعلقة بالممارسات، وزيادة الشفافية فيما يتعلق بالمصلحة العامة والعمل على زيادة وعي الناس في هذا الجانب (archon & Grham, 2007) كما في (المخلافي، 2013، 67).

كما يمكن تحقيق الشفافية من خلال عدد من أشكال التقييم والمقارنة بين أداء الجامعات كالدرجات (classes)، والتصنيف (rankings) (Sabic, 2014,8)، والاعتماد (Accreditation)، والتقييم (Rating)، والقياس (Benchmarking) (Jarocka, 2015, 65).

ويتضح مما سبق أن الشفافية وسيلة لتقييم عمل الجامعات وتشجع على المنافسة وتحد من الفساد، والأهم من ذلك كله أنها بمثابة عقيدة أخلاقية وقيمة تؤكد مدى صدق الجامعة ووضوحها، وفي تقديم المعلومات التي تُبنى عليها المساءلة.

4. مبدأ المساءلة

تُعد المساءلة مبدأً قانونياً للحوكمة (Cibulka, 1999, 209)؛ إذ أصبحت عملية يُرجى من خلالها التحسين الدائم والشامل لجميع جوانب العملية التعليمية (القيادة، الأنظمة، العمليات، السياسات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، المناخ المؤسسي العام) (المهدي، 2008، 20)؛ وذلك لمنع سوء استعمال السلطة، وتأكيد توجيه السلطة نحو تحقيق الأهداف الوطنية (المخلافي، 2016، 1). فضلاً عن ذلك، تُعطي المساءلة حوافز صحيحة للأطراف الفاعلة في النظام لتحقيق أهدافهم؛ لهذا يوجد خط

منتظم بين القرارات التي تؤدي إلى زيادة الإيرادات، والقرارات والموجهة لإنفاق هذه الإيرادات (Brewer & Smith, 2008, 37).

ويرتبط مفهوم المساءلة بالإطار القانوني والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والإجراءات التي من شأنها تضمن أن الأجهزة العليا للرقابة تعي واجباتها القانونية المتعلقة بتوزيع مواردها وتقييم أدائها، وتفصح عن قانونية وكفاءة استخدام المال العام بالإضافة إلى خطواتها وإجراءاتها وتصرفها واستخدامها لمواردها (الانتوساي، د.ت، 2).

حيث تُعرف بأنها "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة" (مخيمر، 2000، 115). وتُعرف أيضاً بأنها المسؤولية عن الأداء والالتزام بتقديم التقارير إلى الآخرين، وذلك للتوضيح والتبرير والرد على الأسئلة المتعلقة بالكيفية التي تم بها استخدام الموارد (Huisman & Currie, 2004, 530).

ويتضمن مفهوم المساءلة شرطين: **الالتزام بالتصرف وفقاً لقوانين محددة** تم تشريعها على أسس اجتماعية وسياسية وقانونية وعلمية، على سبيل المثال: تبني المعايير العلمية المتبعة في تقويم المشاريع والناس تحاشياً للمحسوبية، واستدراك أية معوقات غير مشروعة، والشرط الثاني **المعرفة الواضحة للأطراف الاجتماعية** التي يكون الفرد مُساءل من قبلها كالحكومة المحلية والمجتمع والطلبة (Grin et al., 2004, 139).

ولم يتفق الباحثون على تصنيف واحد، يشمل جميع أنواع المساءلة، فهناك تصنيفات مختلفة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة (سعودي وبروية، 2015، 10):

- **المساءلة التنفيذية:** مسؤولية الجهاز الحكومي التنفيذي عن محاسبة نفسه بنفسه عبر سبل إدارية ووسائل تضبط العمل الإداري وتضمن سلامة الجهاز التنفيذي؛
- **المساءلة التشريعية:** الدور الذي يلعبه البرلمان في تقييد الحكومة والرقابة عليها، ومعارضتها في أحيان كثيرة لضمان استقامة سير العمل الحكومي؛
- **المساءلة القضائية:** تقوم بضبط جهاز العمل الحكومي، من خلال تطبيق القوانين من قبل القضاة في المنازعات والدعاوى المعروضة عليها، وباستقلالية تامة عن تدخل السلطتين التشريعية والتنفيذية عن أعمالها؛

- **المساءلة بنظام (المفتش العام):** وهو جهاز الرقابة والمحاسبة الذي ينشأ بموجب دستور، أو بنص تشريعي من البرلمان، وهو مسؤول أمام البرلمان فقط، يتمتع بصلاحيات من الاستقلالية في أداء واجباته وتخويله سلطة للتحقيق.

وتضيف المخلافي أنواع أخرى للمساءلة (2016، 12):

- **المساءلة الإدارية للمؤسسات:** وتتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين؛

- **المساءلة القانونية:** تتضمن المساءلة القانونية التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية، من أمثال المساءلة القانونية التدقيق المالي السنوي؛

- **المساءلة المهنية:** تؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسئول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظيفتهم ومن ثمة فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة؛

- **المساءلة الهيكلية:** هي المساءلة المبنية علي العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسئول بمراجعة أداء المرؤوسين وتقييمهم.

ويتبين مما سبق تعدد الجهات والهيكل التي تقوم بمساءلة الجامعات، وقد تكون على المستوى الهياكل العليا كمجلس النواب الذي يعد السلطة التشريعية العليا، ووزارة التعليم العالي، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة من الجهات المُخول لها بالمساءلة.

علاوة على ما سبق ذكره من الهياكل والجهات المخولة بالقيام بالمساءلة، توجد عدد من الطرق أو الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ المساءلة؛ فقد وضع سيبولكا (Cibulka) ست طرق للمساءلة في التعليم العالي، يوضحها الجدول (1).

الجدول (1) طرق للمساءلة في التعليم العالي

| نوع المساءلة | الافتراض الرئيسي حول المشكلة التي يتطلب معالجتها | الجهة المستهدفة |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| المعلومات | بيانات عن الأداء (بيانات حول الانجاز)، نقص أو حاجة للمعلومات التي تعمل المساءلة بالاعتماد عليها | المجتمع، الحكومة، موظفو الجامعات |
| القيادة التنفيذية (إجرائية) | تضع طريقة القيادة التنفيذية موظفين حكوميين جدد للقيام بالمسؤولية، وتعطيهم صلاحيات جديدة للقيام بالمساءلة | المجتمع |
| المراقبة (الإشراف) البيروقراطي | تتطلب التدخل التنظيمي عندما تقصر الجامعات في أداء عملها أو تفشل في تحقيق أهدافها | الجامعات، الحكومة المحلية (المقاطعات) |
| المكافآت عن الأداء | تتطلب تخصيص الموارد وفقاً للأداء؛ وذلك لإحداث حوافز إيجابية لتجويد العملية التعليمية، وتحسين انجاز الطلبة | الجامعات |
| التعاقد | الحاجة إلى متعهدين جدد، لتمكينهم من أقل السلطات، وتحملهم المسؤولية عن النتائج | الجامعات، الحكومة المحلية |
| سوق العمل | تستهدف طرق سوق العمل المستهلك للخدمات التربوية كممثل للمساءلة، وموظفي الجامعات الحكومية كأهداف لهذه الطرق، وتوجد المساءلة في الحوافز التي تم تحديدها لموظفي الجامعات لكي يكونوا متجاوبين عندما يعتمدون على المستهلكين الذين لديهم السلطة/صلاحيات لعمل خيارات تتعلق بمصالح أبنائهم | المستفيدين، الجامعات |

المصدر: (Cibulka, 1999, 207) بتصريف من الباحث

يوضح الجدول السابق تنوع استراتيجيات المساءلة في التعليم العالي، بداية من تقديم المعلومات عن طريق رفع التقارير، أو من خلال تعيين قادة جدد في مجالس جديدة كمجلس الأمناء وتعطيهم صلاحيات المساءلة، أو الإشراف المباشر من قبل وزارة التعليم العالي أو المجلس الأعلى للتعليم العالي، أو من خلال اعتماد نظام المكافأة على الأداء، أو عن طريق التعاقد التي يُمكن تفسيرها بأنها تتعلق بمجلس الاعتماد الذي يقوم بهذا الدور، أو عن طريق إشراك ممثلين عن سوق العمل في مساءلة الجامعات.

وهذا يتقارب مع ما حددته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أشكال متعددة للمساءلة،

وهي كالاتي (OECD, 2008, 89):

- هيئة ضمان الجودة: حيث لا يخدم نظام ضمان الجودة أغراض التقويم فحسب؛ بل يُستخدم أيضاً كآلية للمساءلة عن طريق مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمن الجودة،
- التمويل المرتبط بالأداء: حيث تُعد إحدى الوسائل التي تُؤكد أن الجامعات تركز على أدائها؛ لذلك يتم تخصيص الأموال للجامعات على أساس بعض مؤشرات الأداء،
- المساءلة من خلال آليات سوق العمل: من خلال تقوية نظام المساءلة عن طريق تعزيز وتعميق آليات سوق العمل،

- **علانية المعلومات المقدمة عن النتائج المؤسسية:** إذ يُعد نشر نتائج تقييم أداء الجامعات بما في ذلك مقاييس جودة التدريس والبحث، ومقاييس عن توظيف الخريجين في سوق العمل إحدى أشكال المساءلة،

- **مشاركة المستفيدين الخارجيين في الجامعات:** تقوم كل من المجالس الحاكمة والممثلون الخارجيون بتقديم النصح والدعم للمؤسسات؛ وذلك لتسهيل مشاركتها مع المجتمع.

ويضيف (زهران، 2011، 12) أن المشاركة هي عنصر أساس في المساءلة؛ لأنها تحوّل مبدأ المساءلة من مبدأ توجيهي أخلاقي شخصي إلى تقليد جماعي، فتضع بذلك الأساس لثقافة مساءلة مشتركة، ولهذا فإن الإدارة لا تملك وحدها زمام الأمر، بل يملكه كل مستوى.

وفي ضوء ما سبق، فإن آليات المساءلة - وإن تعددت - تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية وترشيد استخدام الموارد وتحقيق الجودة والاعتماد، وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات من خلال التمويل القائم على الأداء.

وأخيراً؛ لكي تحقق المساءلة الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتوافر المتطلبات الأساسية للمساءلة، وهي: أن تكون المسؤوليات محدودة ومكتوبة، وأن تكون السلطة المفوضة عملية رسمية ومحددة بوضوح، وأن يكون استخدام مراجعة الحسابات للسلطة المفوضة عملاً اعتيادياً روتينياً ومؤثراً وفعالاً؛ لذا ينبغي أن تكون إجراءات عمل اللجان والإدارات ملخصة ومحدثة، وأن تكون المسؤوليات على كل المستويات وكل قضايا الإدارة في الجامعة واضحة ومترابطة وسارية المفعول، وينبغي أن تكون القرارات موثقة والتسجيل دقيقاً ومحدثاً (So, 2006, 144).

يتضح من العرض السابق لسياسات الحوكمة والمتمثلة بمبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمساءلة الآتي:

- تكامل السياسات حيث ترتبط المبادئ فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة؛ فالمشاركة تقوم بأدوار لتحقيق المساءلة والشفافية، والشفافية يُبنى على أساسها المعلومات التي تمكن الجهات المعنية من المساءلة، والاستقلالية تعني زيادة الشفافية والمساءلة التي يشترك فيها المستفيدون الداخليون والخارجيون.

- مشروعية كل تلك السياسات؛ بمعنى أن كل السياسات السابق ذكرها تتطلب إطار قانوني يحددها بدقة ووضوح؛ لكي لا يحدث تعارض أو تداخل بين هذه السياسات التي يقوم بتنفيذها هياكل تُجسدها تلك السياسات. وهذا ما سيتم التعرض إليه في الفقرات الآتية.

ثامناً: هياكل حوكمة الجامعات

تُمثل هياكل الحوكمة مجموعة من المبادئ المتعلقة بالسلطات والصلاحيات المرتبطة بأداء أنشطة الجامعة الموجهة نحو مجموعة من الأهداف العامة (De Boer,2002,44). كما تساعد هذه الهياكل في تفسير عمليات السياسة التعليمية من حيث كيفية صناعة القرار وتوزيع السلطة (The Washington State Board of Education,2011,42)، ودمج المسؤولية والسلطة (Melo et. al, 2008,7)، واختيار القيادات المسؤولة ومراقبتها من أجل أن تفي الجامعة برسالتها (Vu Thi et. al, 2015,14).

وعندما يتم استحداث هياكل جديدة للحوكمة في الجامعات؛ فذلك يتطلب التزاماً وتعهداً فعلياً بتحديد: كيف كانت الجامعة في الهيكل السابق، وما قد تُصبح عليه مستقبلاً في الهيكل المستحدث، متضمنةً الإعداد لأدوار للمستفيدين في حالة حدوث تغيير مستقبلي (Trakman,2008,66)؛ لهذا من الضرورة بمكان أن يصف هيكل الحوكمة بالتفصيل مستويات المجالس الحاكمة وأدوارها، (Sayidah, et. al ,2014,73).

وعند النظر في التجربة الأوروبية في الحوكمة، فإن مجالس الحوكمة الأساسية تُشكل في الجامعات من المستفيدين الخارجيين أو الداخليين أو من خليط من الخارجيين والداخليين؛ فكل الجامعات لديها مجلس تنفيذي وغالباً ما يُسمى (Rectorate) ويكون مرؤوساً من قبل (Rector)، رئيس جامعة (President)، أو رئيس جامعة مستشار (Vice-Chancellor)؛ أي كـ (executive head) الرئيس التنفيذي للجامعة، ويوجد لدى الجامعات كلها مجالس أكاديمية، وأحياناً تُسمى (Academic, council or senate board)؛ أي المجلس الأكاديمي الذي يُعد بالأساس مسؤولاً عن القضايا المتعلقة بالخدمات التعليمية والبحثية المنصوص عليها بالقوانين الحاكمة للجامعة، أما مجلس صناعة القرار (مجلس الأمناء)، فهو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل، ومسؤولاً أيضاً عن تحديد التوجهات الداخلية للجامعة، ويوجد توجه عام في أوروبا نحو تقديم المجلس الاستشاري/الإشرافي (Advisory/supervisory body) الذي يراقب الأنشطة المالية والتعليمية

والتشغيلية، ويُشكل المجلس الاستشاري بصورة عامة من غالبية من المستفيدين خارجيين، فحوالي ثلث الدول الأوروبية يكون المجلس الإشرافي فيها هو أيضاً مجلس صناعة القرار (Eurydice, 2008,33).

يتضح مما سبق أن الأطراف المسؤولة على مستوى الهياكل الداخلية للجامعات الأوروبية، هي الجهات الآتية:

- المجلس الإشرافي (مجلس الأمناء) الذي يُعد الجهة العليا في الجامعة
- المجلس التنفيذي
- المجلس الأكاديمي المسؤول عن القضايا الأكاديمية والشؤون البحثية في الجامعة،
- رئيس الجامعة الذي يُعد المسؤول التنفيذي عن الجامعة.

وفيما يأتي عرض لهياكل المجالس الحاكمة، خصوصاً مجلس الأمناء ولجانه ونظم رفع التقارير فيه.

1. مجلس الأمناء:

تقوم حوكمة الجامعات في العصر الحديث على مجلس للأمناء، تكون لديه السلطة النهائية (Schmidt, 2014, 7)، والاستقلالية الكاملة مع ضمان وجود وسائل جديدة للمساءلة وضمان الجودة (Bratianu & Pinzaru, 2015, 7)؛ فهو كيان مكون من مجموعة من الأشخاص التي يكون لديها مسؤولية رئيسية لمراقبة التوجه الاستراتيجي ومساءلة الجامعة & CIPFA (IFAC,2013,47).

ويرى المركز الأوروبي للإدارة الإستراتيجية الجامعية (ESMU) أن الغرض الأساس من إنشاء مجلس الأمناء حماية مصالح الجامعة وصيانتها، والتأكد من أن الجامعة تستجيب لتحقيق الأهداف الوطنية وأهداف الجامعة (ESMU,2009,14)، كما يقوم بالإشراف على الشؤون المالية في الجامعة (جلب القروض، تحديد الرسوم، استثمار الأموال)، وإدارة ممتلكات الجامعة، وتعيين العاملين وفصلهم، وضع البرامج والمقررات، منح الدرجات، وتحديد الأنظمة الأساسية وسن القوانين (Edwards, 2000, 10)، وتقديم النصح والمساعدة لأعضاء الهيئة الإدارية العليا، ويسهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تمويل الجامعة، وتقديم الخدمات (Conte & Langlay, 2007, 8). إلى جانب قيامه بالمصادقة

على الوثائق المهمة للجامعة والتأكد منها؛ كالتقارير السنوية والتقارير المالية، كما أنه يُصادق على الخطط الاستراتيجية وميزانية الجامعة، واشتراكها في تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة (ESMU,2009,14).

وبالرغم من اختلاف هياكل مجالس الأمناء من بلد إلى آخر فإنها تشترك في بعض الخصائص مثل: تُعين أعضاء في مجلس الأمناء من القطاعين الصناعي والتجاري وأصحاب المهن، وجلب خبراء في الإدارة المالية، وممثلين عن المجتمع، وممثلين عن الطلبة، وممثلين عن الأساتذة والموظفين، فضلاً عن عضوية رئيس الجامعة (Barakony, n.d ,78).

ولمزيد من التوضيح للمسؤوليات والأدوار للمجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة)، وتشكيلها وطرق تعيينها، يبين الجدول (2) خصائص المجالس الحاكمة في بعض الدول.

الجدول (2) خصائص المجالس الحاكمة في بعض الدول

| الدولة | مجلس الأمناء | | مجلس الجامعة | |
|-----------------|--|--|--|--|
| | دور مجلس الأمناء | حجم المجلس وتشكيله وأعضاؤه | من الذي يمكن انتخابه أو تعيينه رئيساً لمجلس الأمناء | دور مجلس الجامعة |
| أستراليا | المسؤولية بصورة كاملة عن الموارد المالية لحكومة الجامعة | فوق 24 مع غالبية من غير الأكاديميين. أي 12 عضواً خارجياً بالإضافة إلى 5 خريجين، وعشرة أعضاء داخليين، بالإضافة إلى طلبة | أي شخص ليس أكاديمياً من قطاع الأعمال أو الخدمة المدنية أو غيرها | المجلس الأكاديمي الأعلى لكنه معرض للمساءلة من قبل مجلس الأمناء |
| أمريكا | المسؤولية الكاملة لمجلس الأمناء لإدارة الجامعة، لكن السلطات تتفاوت بين الولايات، ويختار المجلس عادة رئيس الجامعة | أعضاء المجلس في الولاية بين 10-25 يتم تعيينهم من حاكم الولاية. وتكون الأغلبية للأعضاء الخارجيين، مع ممثلين لأعضاء هيئة التدريس والطلاب | يتم تعيين رئيس المجلس من قبل الحاكم وغالباً ما يكون من رجال المال والأعمال | يقدم المجلس التوصية والاستشارة للرئيس والمجلس حول الشؤون الأكاديمية والإدارية |
| المملكة المتحدة | المسؤولية كاملة لإدارة الجامعة وتعيين رئيس الجامعة | الحد المسموح به 25، وحالياً المتوسط 30 عضواً. أكثر من نصف الأعضاء من خارج الجامعة | أي شخصية ليست أكاديمية من قطاع الأعمال أو الخدمة المدنية أو الحكومة | مسؤول عن الجودة والسياسة الأكاديمية، لكن بالنهاية مسؤول أمام مجلس الأمناء، ويتكون من 15-25 عضواً |
| هولندا | يوافق المجلس الإشرافي على الخطط الاستراتيجية والميزانية، وتعيين المجلس التنفيذي من ثلاثة أشخاص | خمسة عشر أعضاء خارجيون، يعيّنون بواسطة الوزير بتوصية من المجلس | عادة شخصيات بارزة من رجال الأعمال | يتكون مجلس الجامعة من 15 عضواً ويكون لدى المجلس الاستشاري القدرة على التعليق على الخطة الاستراتيجية واقتراح قوانين جديدة |
| | من الذي يمكن تعيينه رئيساً للجامعة | دور رئيس الجامعة | | |

المصدر: (Fielden, 2008, 59-63) (Saint, 2009, 20-24) يتصرف من الباحث

يتضح من الجدول السابق رقم (2) الآتي:

- أن مجلس الأمناء هو الجهة العليا الذي يتحمل المسؤولية الكاملة في إدارة شؤون الجامعة خصوصاً الشؤون المالية.
 - أن غالبية الأعضاء الذين يشكلون مجلس الأمناء في مختلف الدول هم من المستفيدين الخارجيين مع وجود مستفيدين داخليين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
 - يختلف عدد أعضاء مجلس الأمناء من بلد إلى آخر بحسب الحاجة، بل ويختلف في الدولة نفسها بحسب طبيعة الجامعة وحجمها كما في أمريكا.
 - عادة ما يكون رئيس مجلس الأمناء من رجال الأعمال؛ وذلك لما لهذه الشخصية من قدرة على استثمار الموارد المالية في الجامعة وتفعيلها وتديرها.
 - مجلس الجامعة هو المسؤول عن الشؤون الأكاديمية في الجامعة، ولكنه أيضاً مساءل من قبل مجلس الأمناء.
 - رئيس الجامعة المسؤول التنفيذي عن جميع الشؤون الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة، وهو عرضة للمساءلة من قبل مجلس الأمناء.
 - عادة ما يكون رئيس الجامعة من الأكاديميين، ويتم تعيينه من قبل مجلس الأمناء.
- وبناءً على ما تقدم ذكره من تجارب للمجالس الحاكمة في عدد من الدول، وأهمية الدور الذي يقوم به مجلس الأمناء، يستدعي الأمر التوقف عند اللجان المشكلة في مجلس الأمناء، وآلية رفع التقارير.

2. لجان مجلس الأمناء:

بالرغم من وجود العديد من اللجان والإدارات في مختلف مفاصل الإدارة الجامعية، فإن ثلاث لجان أساسية تقوم بدور أساس في دعم عمليات مجلس الأمناء، وتعزز السلوك المرغوب في حوكمة الجامعات وهذه اللجان هي: لجنة مراجعة الحسابات، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات/الترشيحات (CUC, 2009, 26)، وسوف يتم عرضها كآلاتي:

أ- لجنة مراجعة الحسابات (Audit Committee):

تُعد لجنة المراجعة كياناً رسمياً موثقاً فيه، ولديه المعرفة الكافية والخبرة والوقت، كما يجب أن تُشكل اللجنة من غالبية لأعضاء مستقلين (ليسوا مدراء تنفيذيين داخل الجامعة)؛ لضمان النزاهة في التقارير المالية، وفي محيط الرقابة الداخلية للجامعة (CIPFA & IFAC, 2013, 46). وتقوم لجنة المراجعة بتقديم تقرير سنوي للمجلس الحاكم حول كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر في الجامعة، وترتيبات الحوكمة والرقابة، وبيانات ومعلومات عن الإدارة وضمان الجودة، ولا يقتصر عملها على الشؤون المالية وحسب، بل يمتد إلى كل مجالات الأنشطة الجامعية بتفويض من المجلس الحاكم (CUC, 2014, 16)؛ لهذا يجب أن تكون لدى لجنة مراجعة الحسابات من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال المراجع الداخلي والخارجي للجامعة، ومن ثم يكون لها الحق في متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الجامعة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من مقترحات وتوصيات مطر (2003) في (جودة، 2008، 123).

ب- لجنة التعيينات: (Nomination Committee):

ترتكز ترتيبات الحوكمة غالباً، على أن المجلس الحاكم هو المسؤول عن تعيين الأعضاء الخارجيين في المجلس، وتنظم هذا الإجراء لجنة التعيينات (Hernard & Mitterle, 2008, 54) التي تتكون من رئيس المجلس، وثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل، ورئيس الجامعة، وأعضاء من كبار أعضاء هيئة التدريس (CUC, 2009, 27). علاوة على ذلك، تقوم اللجنة بالتوصية للمجلس الحاكم بتعيين أعضاء المجلس، ولجان المجلس والمدراء التنفيذيين، ونواب رئيس الجامعة ورئيس الجامعة، كما تقوم بالتوصية للمجلس على نظام المكافآت وفترة وشروط تعيين رئيس الجامعة (SWINBUNE, 2016, 2-3).

ج- لجنة المكافآت (Remunerations Committee):

تُشكل لجنة المكافآت من رئيس المجلس الحاكم، إلى جانب ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل، وعضوية مدير عام الموارد البشرية (من أجل استشارته في بعض الأمور خصوصاً بالموظفين الفاعلين داخل الجامعة)، علاوة على رئيس الجامعة (CUC, 2009, 26)، وممثلين عن إدارة الموارد

المالية (3, 2015, CUC). وتقوم لجنة المكافآت بوضع المكافآت للأعضاء التنفيذيين في إدارة الجامعة والتي تُعد من سياسات مجلس الأمناء (6, 2013, VSNU).

وتُعد لجنة المكافآت أداة للرقابة من خلال نظام المكافآت المعتمدة على الأداء؛ ويعمم هذا النظام على أساس المكافآت التي تدفع مقابل مستوى أداء الشخص، وقد تكون المكافآت الممنوحة (نقدية أو غير نقدية)، وقد تكون على أساس الحصص؛ إذ يكون اختيار نظام المكافأة طبقاً للمنفعة التي يرغبها الشخص من أجل تجنب التعمد في الوقوع في الأخطاء، أو السلوك الملتوي، ومن جانب آخر تعزز من أخلاقيات الإدارة؛ (شبلي ومنهل، 2008، 12).

د- التقارير السنوية

تُعد التقارير السنوية للجامعات وثائق مهمة، لأنها توفر كمية كبيرة من المعلومات عن الجامعة، لذا لا بد أن تكون التقارير السنوية متاحة بشكل واسع لكل من هم داخل الجامعة أو خارجها، كما لا بد أن تكون متوفرة على المواقع الإلكترونية للجامعات (The Committee of the Chairs of Scottish Higher Education Institutions, 2014, 14).

كما ينبغي أن تشمل التقرير السنوي على أسماء كل من رئيس المجلس ونائبه وأعضاء لجنة المراجعة ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت، وأيضاً الإفصاح عن عدد المرات التي اجتمع فيها المجلس واللجان مع توضيح عدد مرات حضور كل عضو لتلك الاجتماعات (سليمان، 2009، 68).

علاوة على أنه، يجب أن يحتوي التقرير السنوي الذي تعده الجامعة على الآتي: (Waduge, 2011, 249):

- **هيكل المجلس:** يتضمن حجم المجلس، وضوح عملية التعيين في المجلس، خبرات ومهارات أعضاء المجلس، تقييم أعضاء المجلس في فترات منتظمة، أدوار أعضاء المجلس ومسؤولياتهم وواجباتهم، وبرامج التدريب للأعضاء الموجودين، وبرامج التدريب للأعضاء الجدد، والاجتماعات والحضور في الاجتماعات، وقائمة بلجان المجلس، واجتماعات لجان المجلس وحضورها،
- **الالتزامات التي يجب على الجامعة القيام بها:** تتضمن الانجازات والتعثرات، الإفصاح عن الأحداث المهمة، الخطة الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، معلومات عن الجامعات المنافسة الأخرى، تقرير المخاطر،

- مؤشرات عن أداء الجامعة: تتضمن إحصائيات عن أعداد الطلبة، إحصائيات عن أعداد العاملين، إحصائيات عن نشر البحوث والمؤلفات، إحصائيات عن المخرجات، معدلات القبول، الأداء المالي، الوضع المالي.

تاسعاً: متطلبات الحوكمة:

هناك عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق حوكمة الجامعات من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعة، والمتمثلة بالمتطلبات الآتية:

1. متطلبات قانونية (وجود قوانين ولوائح وأدلة واضحة):

إن سيادة القانون هي حجر أساس آخر لأي نظام سياسي أو شكل من أشكال الحكم (الأمم المتحدة، 2011، 41)؛ إذ يتطلب أن يكون القانون الذي يحكم الجميع قد جاء نتيجة لإرادة الناس وليس نقلاً عن قوانين أخرى؛ حيث إن الإرادة السياسية هي التي تبدأ بمثل ذلك التوجه الذي سيؤدي إلى تكوين انسجام بين الحقوق والمسؤوليات التي تشترك فيها كافة المؤسسات (المخلفي، 2013، 264).

ويهتم القانونيون بأطر حوكمة المؤسسات وآلياتها؛ لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف بالمؤسسة، لذا فإن التشريعات واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تُعد العمود الفقري لأطر حوكمة المؤسسات وآلياتها؛ حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق، وتحدد العلاقة بين الأطراف المعنية (الحازمي، 2011، 77)؛ لهذا، تتطلب حوكمة الجامعات نصوصاً قانونية واضحة تُعبر عن المسؤوليات والتوقعات (AGB, 2014, 26)، ويجب أن تُبين القوانين والسياسات الوطنية بوضوح الأدوار والمسؤوليات لكل من وزارة التعليم العالي والجامعات والإدارة والمستفيدين الخارجيين والطلبة (auranyzab & Asif, 2012, 87).

وترى الهيئة الدولية للمحاسبين (IFAC) ضرورة وجود أدلة إرشادية أو مدونات تحتوي على مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير للسلوك المرغوب والتي تُرشد صناعة القرار والإجراءات وأنظمة الجامعة بطريقة تحافظ على مصالح المستفيدين الأساسيين، وتحترم حقوق جميع المكونات الأخرى التي تتأثر بعملياتها (CIPFA & IFAC, 2013, 47)؛ فعلى سبيل المثال، تُرود الأدلة الإرشادية في المملكة المتحدة وإيرلندا بمقدمة عن الإطار التشريعي لأنظمة التعليم العالي ومؤسساته، وتتضمن تلك

الأدلة علاقة التعليم العالي بأدلة خارجية أخرى متعلقة بالنواحي المالية، فضلاً عن أن هذه الأدلة تُزود الأعضاء الحكوميين الجدد في المؤسسة برؤية واضحة نحو سياسات وهياكل التعليم العالي ومؤسساته (Henard & Mitterle, 2009, 49).

2. متطلبات تنظيمية (وجود استراتيجيات واضحة):

يُعد وضع الاستراتيجيات من أهم الأدوار التي تقوم بها الحكومة نحو التعليم العالي؛ لأنها الركيزة الأساسية والمفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الاقتصادية والوطنية وللتتمية الشاملة (Fielden, 2008, 4)؛ ولأن تطوير القوانين وتحديثها يتم في ضوء هذا الاستراتيجيات (Melo, 2008, 35)؛ ولأن القرارات الاستراتيجية في الإدارة يتم اتخاذها في ضوء التخطيط الفعال؛ فإن ذلك يقتضي الالتزام بمبادئ الحوكمة في صياغة استراتيجية واضحة على مدى (15 أو 20) سنة (الدقي، 2015، 55)، ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، ووضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية، متابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل والأساليب (جودة، 2008، 123)؛ وعليه، يجب توافر استراتيجية واضحة للجامعة، يتم على ضوءها قياس نجاح الجامعة بشكل عام، ومدى مساهمة القيادات في هذا النجاح (بُرقعان وآخرون، 2016، 27).

3. متطلبات إدارية (القيادة الفاعلة)

لا يمكن لحكومة تُنشد تحقيق تنمية وجودة أن تنجح دون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تتبنى أهداف الجامعة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح (عطوة وعلي، 2012، 503). كما أن السلطة في الحوكمة لا تنشأ من السلطة القانونية للمؤسسة؛ بل من القدرة على استخدام هذه السلطة، لذلك تم إنشاء وظيفة القيادة في المجالس الحاكمة ورؤوسا الجامعات في حوكمة التعليم العالي كضرورة لتجنب تغطية مفرطة للإجراءات القانونية والترتيبات للعاملين في الحوكمة المؤسسية (Henard & Mitterle, 2008, 50). وهذا يعني: أن رؤوسا الجامعات والمجالس الحاكمة غالباً ما يتوجب عليهم أن يكونوا إبداعيين في الطريقة التي يقودون بها الهياكل النافذة (Reilly & Jongsma, 2010, 9)؛ إذ يعتمد نجاح الجامعة على إبداع موظفيها أكثر بكثير من المؤسسات الأخرى، لأن المسؤولية وتحمل تبعاتها التي تمتلك القيادة سلطة تنفيذها - مقرونةً بالالتزام

الفرد ومبادرته وإبداعه - هي ما تدور حوله البيئة الأكاديمية الجامعية (Visakorpi et al., 2008, 67).

كما يُنظر إلى القيادة بوصفها عنصراً مهماً لتحقيق مكانة عالمية في تصنيف الجامعات، وقد أُتفق على أن من ممارسات الحوكمة القيادة الاستراتيجية الجيدة التي تقود إلى إداء فعّال؛ فالقائد يجب أن يفكر عالمياً، لذا يجب أن تكون عملية تعيين القائد مبنية على أساس الجدارة، ومن الضرورة بمكان أن يُعين الشخص المناسب ليقود الجامعة (Asimirian et al., 2010, 10). كما ينبغي أن يكون عنصراً الكفاءة والخبرة هما الأساس في اختيار القيادات الإدارية بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى؛ كالولاء السياسي أو الاعتبارات الاجتماعية؛ لأن ذلك يهدم الأهداف الحقيقية للجامعة على المدى الطويل إن لم يعق تحقيقها (عطوة وعلي، 2012، 503). ناهيك عن أنه، يجب على السلطات العليا أن تُحول وتمكن قادة الجامعات من تطوير قدراتهم في التفكير الاستراتيجي، في ابتكار سياسات شاملة، وفي تحفيز أعضاء الجامعة لتحقيق امكانياتهم؛ فالنجاح الفردي دافع قوي، ورضاء الفرد أداة متينة للقادة تقودهم إلى بذل حد أقصى للجهد، فضلاً عن الاستعداد لبناء توافق الآراء بين منتسبي الجامعة (Visakorpi et al., 2008, 67).

4. متطلبات تكنولوجية (استخدام التكنولوجيا الحديثة):

يعد التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة مهماً؛ لاسيما تكنولوجيا المعلومات والتي تتضمن الإصلاحات الأساسية في مجالات الحوكمة التي يمكن أن تتطوي على زيادة الفعالية والكفاية للمؤسسات؛ لذا يجب توافر عمليات الاتصال والتراسل الإلكتروني بين الأجهزة الحكومية مع بعضها البعض، ومع مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني سواءً على المستوى المحلي أو الدولي، وتوافر الموارد المالية لتمويل التحول من الأساليب التقليدية إلى استخدامات التكنولوجيا الحديثة ومعدات وأدواتها، وتوافر القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة سعياً لخلق ثقافة تكنولوجيا معلومات وطنية (الكايد، 2003، 236). إلى جانب الاستخدام الملائم للتكنولوجيا للحصول على المعلومات بوضوح، والإفصاح عن مؤشرات الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت المناسب، وتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام عملية تحسين الأداء الجامعي وتنفيذها (الفواز، 2015، 194).

كما تُعد المعلومات عنصراً مهماً للحوكمة والإدارة من أجل المساءلة، ومن أجل تبني سياسات وقرارات صائبة بشأن توزيع الموارد المالية والمادية، كما أن توافر المعلومات الدقيقة بشأن توجهات

السياسة ومؤشرات القطاع والأهداف ونتائج المراقبة والتقييم من شأنه أن يمكن النظام من مساءلة كبار المسؤولين (الجمهورية اليمنية: تقرير وضع التعليم في اليمن، 2010، 151).

وفضلاً عما سبق من متطلبات، يشير رزق (2008، 152) إلى وجود متطلبات ضرورية للحكومة الجامعية، منها الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفعاليته بالتدريب وربط التعليم بسوق العمل، ووضع نظام حوافز مثمرة للمديرين؛ ما يساعد في تحقيق الأهداف.

ويركز مركز المشروعات الدولية الخاصة ومنظمة النزاهة العالمية على وجود متطلبات ضرورية لتطبيق الحوكمة؛ فمن ناحية الحكومة: تتطلب وجود الإرادة السياسية، والموارد البشرية، والإمكانات والموارد المادية، ومكافحة الفساد، والقبول الجماهيري، والعمل مع جمهور المواطنين؛ ومن ناحية القطاع الخاص: تتطلب التدابير الداخلية، وجهود حشد التأييد للسياسات العامة، والعمل الجماعي؛ أما من ناحية المجتمع المدني، فتتطلب: الشراكة مع الحكومة، الشراكة مع القطاع الخاص، الشراكة مع منظمات المجتمع المدني الأخرى، الشراكة مع وسائل الإعلام (مركز المشروعات الدولية الخاصة ومنظمة النزاهة العالمية، 2012، 51-77).

ويتضح مما سبق، أن متطلبات الحوكمة تدور حول كل من المتطلبات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية التي ينبغي توافرها لكي يتم تطبيق الحوكمة في الجامعات بكفاءة وفاعلية.

عاشراً: معوقات تطبيق حوكمة الجامعات

تواجه حوكمة الجامعات العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعات، وتتعدد هذه المعوقات بين معوقات إدارية وسياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

1. معوقات سياسية وقانونية:

تلعب الاتجاهات السياسية السلبية دوراً في الحد من تطبيق الحوكمة في الجامعات (شرف، 2015، 131)، وتُعيق تطبيق حوكمة الجامعات، كتأثير المناخ السياسي العام، والقصور في التشريعات والقوانين الملبية لمتطلبات الحوكمة (Abu-Nair, 2015, 20)، وعدم الاستقرار السياسي، ووجود النزاعات وتباين الأجندة السياسية (حلاوة وطه، 2012، 84)، وتداخل المصالح الخاصة مع

المصلحة العامة وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالح خاصة، وشخصنة السلطة، وعدم الفصل بين العام والخاص، وشخصنة الإصلاحات المالية والإدارية، والجمع بين الوظيفة العامة والعمل التجاري (مستولون بالدولة يمارسون التجارة بأنفسهم أو من خلال أقربائهم)، وضعف مفهوم المواطنة وقيام الدولة على كسب العصبية واللواءات الطائفية والقبلية والحزبية، وسيادة نمط الدولة الريعية، واعتمادها على عنصر وحيد، جعل الدولة معنية بشكل رئيس فقط بإعادة التوزيع بدلاً عن أن تكون مهتمة بالإنتاج، وضعف المؤسسات السياسية الدستورية في ممارسة دورها الرقابي كمجلسي النواب والشورى، وطبيعة النظام الانتخابي الذي يغض الطرف عن كثير من أشكال الفساد، يؤدي إلى مخرجات تعزز من أشكال الفساد (الغزالي، 2010، 8-10)؛ فعلى سبيل المثال، تخدم فالاتحادات الطلابية المنتخبة مصالحها الخاصة، ومصالح أجندة سياسية تستغلها ورقة في التعبئة السياسية، وكذلك الحال، مع نقابات أعضاء هيئة التدريس، فسرعان ما يتم تحويل أبرز قياداتها لعملاء سياسيين (عزت، 2009) كما في (الفرا، 2013، 36).

غياب الإرادة السياسية لدى الطبقة الحاكمة لتعزيز مؤسسات الدولة عن طريق تعميم ممارسات الحكم السليم، افتقار المؤسسات إلى المسؤولين الذين يصلون إلى مناصبهم نتيجة لانتخابات نظامية ومفتوحة، وتفتقر إلى نظم وضوابط لمراقبة أداء المسؤولين ومساءلتهم، وافتقار القطاع العام إلى المؤهلات اللازمة، من حيث الموارد البشرية والبنية التحتية، لتقديم الخدمات الأساسية أو تأدية الوظائف الرئيسة للحكومة، وتأثير الخطاب السياسي السلبي وسياسات القمع، وتأثير العوامل الخارجية، الإقليمية منها والدولية على الديناميات الوطنية السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية (الأمم المتحدة، 2011، 27-39).

2. معوقات إدارية وتكنولوجية:

تتمثل المعوقات الإدارية للحكومة في الغموض في طريقة تعيين القيادات بالجامعة، وضعف دور المجالس واللجان، وضعف دور الطلبة وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعة (محمد، 2011، 132)، وعدم مراعاة نظم تعيين المعيدين والأساتذة المساعدين، وعدم قدرة نظم الترقية على تشجيع البحث العلمي وأداء الدور المطلوب المتعلق بدرجة الترقية (خورشيد ويوسف، 2009، 37)، وعدم الإفصاح عن معايير تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم (الفواز، 2015، 53)، وعدم الالتزام الكامل بالمعايير المهنية عند التوظيف (حافظ، 2011، 55)، والحاجة إلى وجود رؤى واستراتيجيات

رسمية واضحة ودقيقة تُقَوِّمُ عليها عملية صناعة القرار (Toit, 2014, 105)، والقصور في سياسة القبول والتسجيل، وسياسة البحث العلمي، والجودة والتقييم، وعشوائية الخارطة الجامعية (السر، 2013، 47-52)، وضعف توافر إحصائيات وبيانات وطنية واضحة ودقيقة ومتجانسة وتوفيرها للمجتمع المحلي (Jaramillo, 2013, 56)، وتضخم قنوات المعلومات لدى الحكومة وأصحاب المصالح، انخفاض الثقة بين الجامعة والعاملين فيه (الفواز، 2015، 58)، والحاجة إلى الالتزام، وضعف السياسات الداخلية للجامعة، وصراع القيم الثقافية في المؤسسة، وضعف الموارد المالية لتطبيق القرارات، وسوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة للجامعة، والمكافآت غير كافية، وضعف القيم الأخلاقية، وتوجهات العولمة (Asiimwe, 2012, 149)، وضعف استقلال الجامعات إدارياً ومالياً يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار (محمد، 2011، 123)، وعدم إشراك رجال المال والأعمال والاقتصاد وأصحاب الشركات والمؤسسات والمصانع منظمات المجتمع المدني في إدارة التعليم وتمويله (قدوي، 2014، 28).

3. معوقات اجتماعية وثقافية:

تُعد المجتمعات غير الديمقراطية غير منصفة بطبيعتها؛ لأنها تتحاز إلى النخبة الحاكمة ضد بقية الشعب (سليمان، 2009، 40)؛ لهذا توجد عدد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تُعيق الحوكمة، مثل: الثقافة السائدة في المجتمع، وتأثير النخب المحلية، والهيكل الاجتماعية، والموروث الثقافي (مركز المشروعات الدولية الخاصة ومنظمة النزاهة العالمية، 2012، 28-36). كما يعد ضعف المساءلة المجتمعية عن أداء الجامعة من المعوقات الثقافية الاجتماعية (الفواز، 2015، 58). فضلاً عن ذلك، توجد عدد من المعوقات المرتبطة بالثقافة الاجتماعية، مثل: وجود حساسية من الرقابة والنقد والرأي الآخر، لا تجد سياسات الإنصاف والتمكين القبول الكافي، وجود مقاومة للتغيير وممانعة للحكومة، وجود تأثير للمناطقية والقبائلية والطائفية في الثقافة التنظيمية (العتيبي، 2016، 192).

ويتضح مما سبق أن معوقات الحوكمة تكاد تكون كمتطلباتها السياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية، إلا أن المعوقات تحمل جوانب سلبية بينما المتطلبات تحمل الجانب الإيجابي للحكومة.

المحور الثاني: نماذج في حوكمة الجامعات

سيقف هذا المحور عند مفهوم النماذج وأهميتها وخصائصها وأنواع نماذج حوكمة الجامعات، وتحديد أبرز مكوناتها وأوجه الاستفادة منها.

أولاً: مفهوم الأنموذج:

أورد عدد من الكُتاب والباحثون عدد من التعريفات المتعلقة بالأنموذج؛ فهو عبارة عن تعبيرات أو أفكار تجريدية للواقع تسمح بفهم وأحياناً التنبؤً بدينامية النظام الذي يمثله (Rhoades, 1992, 1376). وعند علي وعبد المحسن الأنموذج هو "تكوين يهدف إلى تصوير الواقع لتوضيح أحد وظائف الطريقة التي يعمل بها، وعادةً يكون أقل تعقيداً من الواقع، إلا أنه يجب أن يكون كاملاً بما فيه الكفاية لتقريب مظاهر الواقع قيد الدراسة" (علي وعبد المحسن، 1999، 7). بينما الأنموذج في تعريف المليكي "وسيلة لوضع حلول ومعالجات لمشكلة معينة وأداة فاعلة للكشف عن حقائق ووضع مقترحات للاستفادة من تلك الحقائق في التطوير وفي مختلف المجالات" (المليكي، 2010، 55).

وفي سياق موضوع البحث، يُعرف نموذج الحوكمة بأنه "تطبيقات، وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكن من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات، ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر، وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة" (نبيل وعبد الصمد، 2013، 3).

ويتضح مما سبق أن مفهوم الأنموذج يُمكن قراءته من زاويتين: الأولى أن النموذج أداة تُساعد على فهم وتفسير الواقع المدروس في ضوء النموذج نفسه، والأخرى أن النموذج مخطط أو تكوين مجسد، يحتوي على مجموعة من المفاهيم التي تُساعد في تطوير أو وضع حلول معينة لمشكلة ما.

ثانياً: أهمية النماذج

يعد أسلوب النمذجة من الأساليب التي يمكن من خلالها ترجمة الظاهرة المدروسة إلى مجموعة من العلاقات الرمزية؛ إذ ينظر النموذج إلى مستقبل الظاهرة من خلال تمثيلها في الواقع بنماذج مصغرة، توضح آلية عملها وخصائصها وطبيعة العلاقات بين عناصرها، ثم تعميم نتائج الأنموذج

على الظاهرة الحقيقية، وذلك بعد اختبارها (زين الدين، 2013، 44). كما يُعد تطوير النماذج واستكشافها أحد الطرق الرئيسية التي تقوم من خلالها العلوم الاجتماعية بملاحظة التصرفات الإنسانية، وأداة من أدوات التحليل للواقع الذي تمثله، سواء أكان سياسياً أم اقتصادياً أم إدارياً (أبو أصبع، 1999) المشار إليه في (الحارثي، 2008، 29).

وتكمن أهمية بناء النماذج في المؤسسات الجامعية وعلى مستوياتها المختلفة في رسم صورة مستقبلية للواقع المراد دراسته لغرض الانتقال من واقع إلى واقع أفضل، ويسهل في تحقيق جوانب تطويرية مهمة للعملية الإدارية التربوية، ويساعد على فهمه وإدراك العلاقات الأساسية القائمة فيه، وتسهيل التحكم فيها، وربما التنبؤ بغيرها (الناصر، 2012، 44)؛ لكونها أسهل في التحليل والدراسة من الحقيقة (البعدي، 2012، 99). فضلاً عن كون النماذج تُستخدم لتفسير البيانات النوعية التي يجمعها الباحث (العساف، 2007، 283)، وتُساعد النماذج ليس في معرفة النموذج الممارس في الجامعات وحسب؛ بل تُمكن من التنبؤ بالنموذج الممارس على مستوى الدولة ونظام الحكم ككل (Jarmillo, 2012, 36).

يتبين مما سبق أن أهمية النماذج تكمن في أنها أداة تطويرية تُساعد في تقديم بدائل متعددة تُسهم في تطوير أداء الجامعات، وأنها أداة تحليلية تُساعد في تفسير السياسات والممارسات على الصعيد النظري والعملية.

ثالثاً: خصائص الأنموذج

ترى ماير (Mayer, 1989, 59-60) أن هناك عدد من الخصائص التي ينبغي أن تتميز بها النماذج النوعية الجيدة، وهي:

- **التكامل**؛ حيث تحتوي على جميع الأجزاء الأساسية للنظام، فضلاً عن العلاقات الأساسية بينها؛
- **الإيجاز**؛ فالنماذج تختصر النظام المطلوب شرحه وتلخصه، وتصف الوظائف العامة لكل جزء؛
- **الترابط**؛ فالنموذج يُعد نظاماً منطقياً يحتوي على أجزاء ومبادئ، توضح كيفية تفاعل الأجزاء؛
- **التجريد**؛ حيث تحتوي على نماذج مادية أو مرئية؛
- **الدقة**؛ فالنماذج الجيدة تتسجم مع مستوى النتائج الواقعية أو الأهداف التي تمثلها، لذا فإن الأجزاء الرئيسية والعلاقات داخل الأنموذج تتسجم مع الأجزاء الرئيسية والعلاقات داخل الهدف أو النتائج .

ويرى الخضيرى (2015، 216) عدد من الخصائص، تتمثل بالآتي:

- الفاعلية الكاملة في تحقيق الأهداف التي بُني من أجلها؛
 - البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ؛
 - المرجعية العميقة وخاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة؛
 - القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء والتكيف مع المتغيرات والمستجدات بشكل دائم ومستمر.
- ومن ناحية أخرى، يؤكد كل من سكوت وبريدويج (SCHUT & BREDEWEG, 1996, 4) أن الأنموذج النوعية يحتوي على الخصائص التالية:
- الاستقلالية: يمثل الأنموذج مرجعًا موجودًا بشكل مستقل؛
 - الهدفية: لدى الأنموذج غرض يحدد المنظور الذي بني عليه.

علاوة على ذلك، كما يُعد التفرد خاصية أساسية في النماذج التي تتحو المنحى النوعي (Forbus, 2011, 375)؛ بمعنى أن كل أنموذج يختلف عن النماذج الأخرى. ويتضح مما سبق أن النماذج النوعية تركز على عدد من الأسس أو الخصائص التي ينبغي مراعاتها أثناء بنائها، وتصبح هذه الخصائص جزءاً من مكونات هذا الأنموذج، وتكون بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على صدق الأنموذج ومدى سلامته، وقدرته على الوقوف والاستمرار في المستقبل.

رابعاً: خطوات بناء الأنموذج

تُعد عملية بناء الأنموذج عملية متكاملة تؤدي إلى بعضها البحث، وتحتاج إلى فهم عميق لطبيعة العلاقات بين المتغيرات وكيفية الوصول إلى ربطها وحل المشكلة عن طريق المتغيرات المكونة لها (الكيلاني ودراي، 1998، 74).

وأشار فورت وهبلر (Fort & Hebbler, 2004) أن الخطوات في بناء الأنموذج يجب أن تؤدي إلى فهم واضح للإجراءات التي تتبع في تطبيق الأنموذج، وهذا الفهم ينبع من خلال: وصف متغيرات الظاهرة، ووصف العلاقة بين هذه المتغيرات (العامري والغالبي، 2008، 328). مع العلم، أن هناك متغيرات كمية قابلة للقياس في الأنموذج ومتغيرات نوعية (جبرين، 2011، 54).

يرى كل من سكوت وبريدويج أن النمذجة النوعية يمكن اعتبارها كمشروع يتكون من مرحلتين،

كالآتي: (SCHUT & BREDEWEG, 1996, 5-6)

- تتكون المرحلة الأولى (المرحلة المفاهيمية)، من صياغة التمثيل والشكل المنطقي للأنموذج، كما يتم وضع غرض محدد للأنموذج، وتحديد الجوانب المرجعية التي تحتاج إلى نمذجة، ثم يجب اختيار مجموعة من الأوليات التمثيلية المناسبة، ويجب تحديد الشكلية المنطقية، كما يجب أن تتوافق الأشكال المنطقية مع نوايا المنمذجين؛ إذ يجب تحديد نوع المعلومات التي يتوقعها باني النماذج.

- تتكون المرحلة الثانية من بناء النموذج الفعلي، بمعنى أنه تم تصوير المرجع فيما يتعلق بالأولويات التمثيلية المحددة. ويوضح الشكل نظرة مبسطة لعملية النمذجة.

ويرى فادان وهيكل (1998) المشار إليهما في (الجوفي، 2000، 42) أن مراحل تصميم الأنموذج تتحدد بالآتي: (1) إعداد تصور أولي لعناصر بناء الأنموذج؛ (2) عرض التصور الأولي للأنموذج على مجموعة محكمين؛ (3) تعديل التصور الأولي للأنموذج في ضوء التحكيم؛ (4) تجريب الأنموذج بغرض التحقق من الصدق والثبات لعناصر وأبعاد الأنموذج؛ (5) التحقق من الصدق والثبات؛ (6) تطبيق الأنموذج في صورته النهائية.

خامساً: أنواع النماذج

تُصنف النماذج إلى أصناف متعددة، منها التصنيف بحسب درجة التجريد: إذ يحتوي على نماذج مجسدة، هي تلك النماذج التي تستخدم لأغراض المشاهدة وعرض صورة مجسدة للواقع؛ مثل نموذج السيارة، ونماذج مجردة، وهي تلك النماذج التي على أساسها يتم عرض مواصفات الواقع المدروس (على وعبد المحسن، 1999، 7-8). وفي ضوء ذلك، تُصنف نماذج حوكمة الجامعات إلى صنفين: نماذج مجردة، ونماذج مجسدة. وسيتم توضيحها بشيء من التفصيل.

1. النماذج المجسدة (المقترحة)

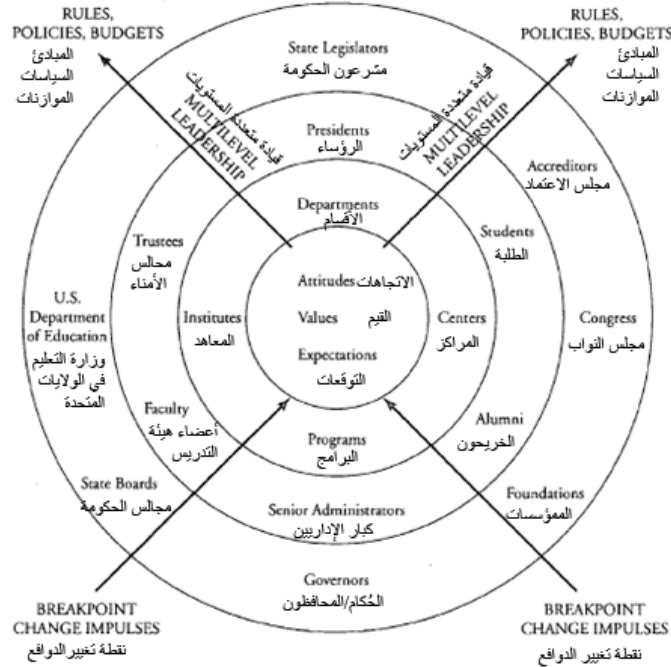
قام عدد من الباحثين في عدد من دول العالم بوضع نماذج لحوكمة المؤسسات، خصوصاً الجامعات، وذلك بحسب خصوصيات البلدان نفسها. ويُقصد بالنماذج المجسدة، تلك النماذج التي أقترحها عدد من الباحثين لتكون بمثابة نماذج تطويرية تهتدي بها مؤسساتهم بغية تحسين أدائها.

وفيما يأتي عرض لعدد من تلك النماذج المقترحة.

أ- أنموذج جالي وآخرين (Gayle et al, 2003)

قام جالي وآخرون (Gayle et al) بوضع أنموذج لحوكمة جامعات القرن الحادي والعشرين،

كما هو موضح بالشكل (1).



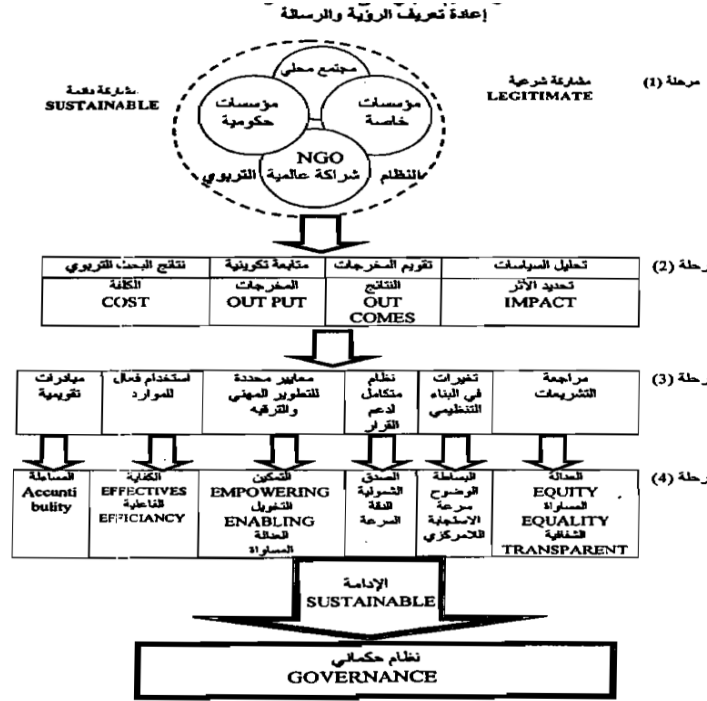
الشكل (1)

أنموذج حوكمة الجامعات في القرن الحادي والعشرين المصدر (Gayle et al, 2003, 120)

ويقوم الأنموذج في وضع الاتجاهات والقيم والتوقعات للمستفيدين الخارجيين والداخليين في مركز الدائرة، بينما (نقطة توقف تغير الدوافع) المفسرة والمؤثرة على كل من الجامعة (الكلية) والإداريين والطلبة ومجالس الأمناء والرؤساء تتخطى باستمرار هذا النظام المفتوح، وقد تكون بعض الاستجابات إيجابية، يمكن التعبير عنها من حيث القواعد والسياسات والميزانيات التي تُسهم في بقاء النظام وحيويته، بينما بعض الاستجابات قد تكون سلبية، وتتوسط كل من المدخلات والعمليات والمخرجات والنواتج الأخرى ضمن المتغيرات المستقلة الممثلة بتوقعات المستفيدين وقيمهم واتجاهاتهم، أما الهياكل كالأقسام والمعاهد والمراكز وسياسات حكومة الولاية أو الحكومة الفيدرالية والقرارات التشريعية وأهداف المؤسسات ذات العلاقة والمعايير، فكلها تُطبق من قبل هيئات اعتماد محلية، ويظل ذلك جزءاً مهماً في عملها (Gayle et al, 2003, 119-120).

ب- أنموذج الخوادة (2007)

قام الخوادة باقتراح أنموذج لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني؛ يوضحها الشكل (2).



الشكل (2)

أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو اقتصاد المعرفة (الخوادة، 2007، 15)

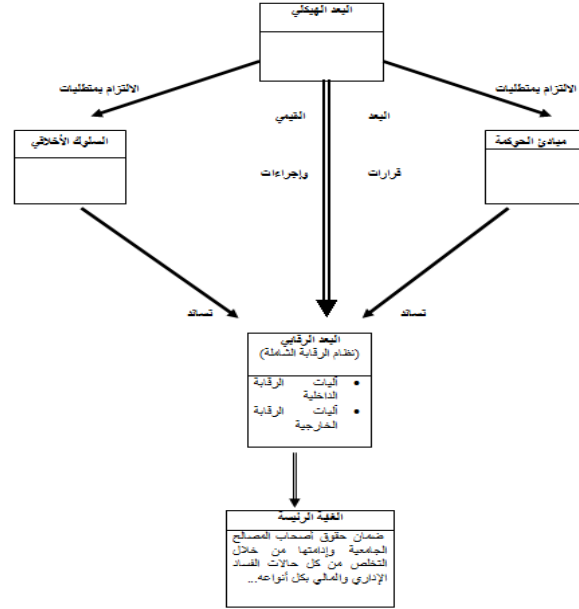
ويمر الأنموذج المقترح بخمس مراحل متتالية، ويتكون من مجموعة من العناصر هي: (الخوادة،

2007، 3)

- إعادة تعريف الرؤية والرسالة من خلال المشاركة الدائمة والشرعية لكل من له علاقة؛
- تحليل السياسات وتقييم المخرجات، والمتابعات التكوينية، واعتماد نتائج البحث التربوي لمعرفة النتائج وتحديد الأثر، ومقارنة ذلك بالكلفة؛
- مراجعة التشريعات، وإجراء تغييرات في البنى التنظيمية، وبناء نظام داعم للقرارات، وتحديد معايير للتطوير المهني والترقية، واستخدام فعال للموارد، والقيام بالمبادرات التقييمية؛
- تحقيق العدالة والمساواة والشفافية في التشريعات، والبساطة والوضوح وسرعة الاستجابة واللامركزية في البناء التنظيمي، والصدق والشمولية والدقة والسرعة في اتخاذ القرارات، والتمكين والتحويل وتحقيق الكفاية والفاعلية والمساءلة؛
- الإدامة.

ج- أنموذج شبلي ومنهل (2008)

أجرى شبلي ومنهل دراسة ، قاما فيها ببناء أنموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتكون الأنموذج من ثلاثة أبعاد: البعد الهيكلي، البعد القيمي، والبعد الرقابي. يوضح الشكل (3) أنموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية.



الشكل (3)

أنموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية (شبلي ومنهل، 2008، 7)

ويتكون الأنموذج من أبعاد المنظور الاستراتيجي الآتية (شبلي ومنهل، 2008، 9-10):

- **البعد الهيكلي (التنظيمي):** يصف هذا البعد نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح،
- **البعد القيمي (الإنساني):** يعني توجيه ورقابة نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، ويتصف السلوك الأخلاقي للحوكمة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، ومعايير عالية للمسؤولية)،
- **البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة):** يعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ويقدم نظام الرقابة نوعين من الآليات الرقابية: تختص الأولى بآلية الرقابة الداخلية من خلال (مجلس الإدارة، المكافآت، وهيئات التدقيق الداخلي)، بينما تختص الثانية بآلية الرقابة الخارجية من خلال (الأنظمة الحكومية والتشريعات، الأعلام، المنافسة، التدقيق الخارجي).

د- أنموذج أسيمريان (Asimiran, 2009)

اقترح (Asmirian) أنموذجاً للحوكمة التشاركية (رؤية معدلة عن أنموذج Lapworth 2004)، ويصف الأنموذج التفاعلات بين الأطراف المتعددة التي تمثل عمليات الحوكمة كالمسؤولية المشتركة التي يمكن تعزيزها وتوجيهها لتحقيق أهداف الجامعة ضمن حدود الإطار القانوني. ويوضح الشكل (4) أنموذج الحوكمة التشاركية المرنة.

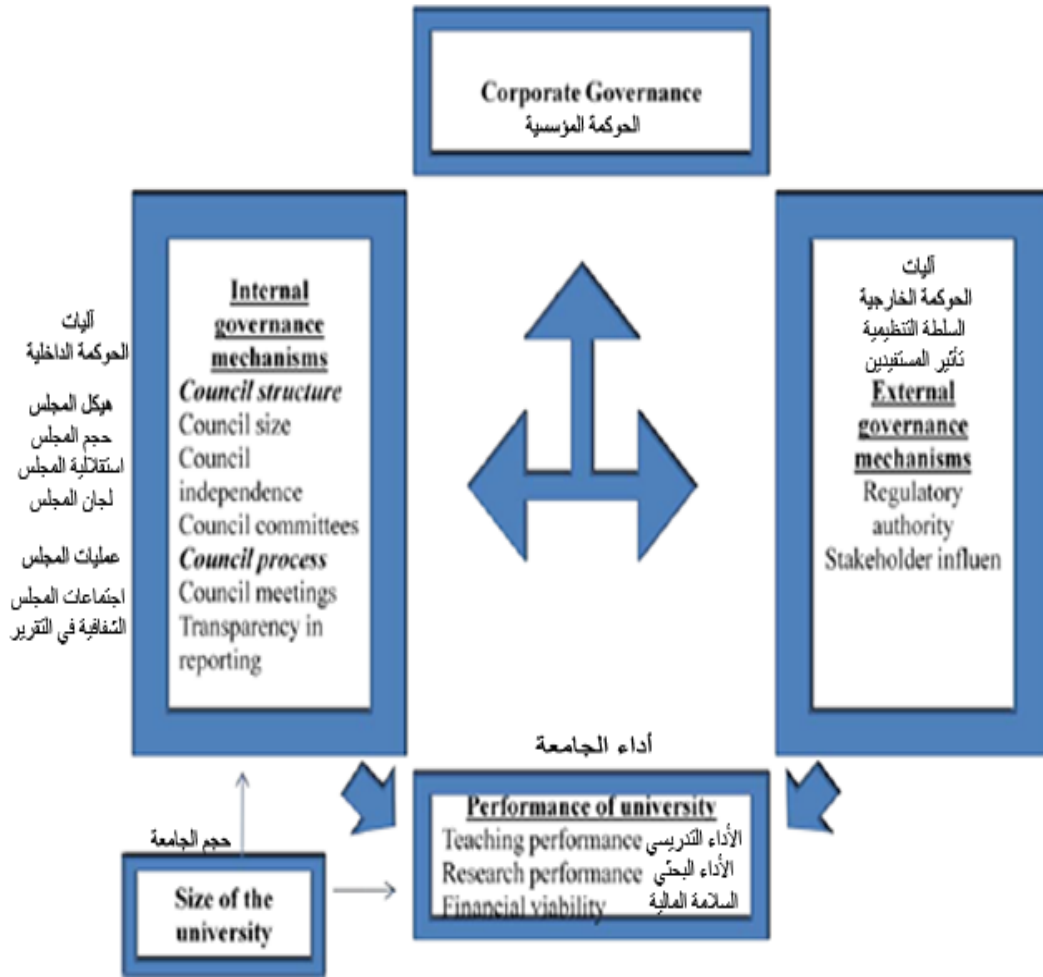


الشكل (4) أنموذج الحوكمة التشاركية المرنة (Asimiran, 2009, 7)

ويرى (اسيمريان) أن حجم كل دائرة داخل الإطار أصبح متساوياً، وذلك يعود إلى أن السلطة والقدرة على المشاركة في صناعة القرار فيما يتعلق بالسياسات التعليمية من الضرورة بمكان أن تكون متساوية، بينما تشير الدائرة الخارجية الكبيرة إلى أن الجامعات الحكومية تعمل ضمن مجال الإطار القانوني، بالرغم من حصول الجامعات الحكومية على درجة معينة من الاستقلالية في وضع رؤاها ورسائلها التي توجه وتشكل وتؤثر في عمق وظائف الجامعات وأنشطتها، ويُعد المجلس الإشرافي إحدى الآليات الخمس لنجاح الجامعة المبادرة (الرائدة في الأعمال)، وتُعد القدرة الإدارية القوية للجامعة الخاصة البارزة والمهمة والملازمة للمجلس الإشرافي، وذلك من أجل أن تصبح الجامعة أسرع وأكثر مرونة وتركيزاً في ردود أفعالها نحو متطلبات التغيير والتوسع، كما يمكن إنشاء المجلس الإشرافي بوصفه أداة مستقلة ولا تتبع مباشرة مجلس الأمناء أو مجلس الجامعة، إلى جانب تشكيل أعضاء المجلس الإشرافي من خارج الجامعات (الأطراف المؤثرة) الأخرى (Asimiran & Hussin, 2010, 7).

هـ - أنموذج وادوج (Waduge. 2011)

قام (Waduge) ببناء أنموذج لحوكمة ولأداء الجامعات الأسترالية، وتكون الأنموذج من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية. ويفسر الأنموذج علاقة السلطة التنظيمية وتأثير المستفيدين بوصفهم متغيرات للحوكمة الخارجية من جهة، بينما تمثل متغيرات الحوكمة الداخلية حجم المجلس، واستقلالية المجلس، ولجان المجلس، واجتماعات المجلس، والشفافية في التقارير، فضلاً عن متغيرات الأداء في الجامعات الأسترالية مثل الأداء التدريسي، والأداء، والسلامة/النزاهة المالية (Waduge, 2011, 106). ويوضح الشكل (5) أنموذج الحوكمة والأداء في الجامعات الأسترالية.



الشكل (5) الإطار المفاهيمي لأنموذج الحوكمة والأداء في الجامعات الأسترالية (Waduge, 2011, 105)

و- أنموذج عبد الجبار وآخرين (2012)

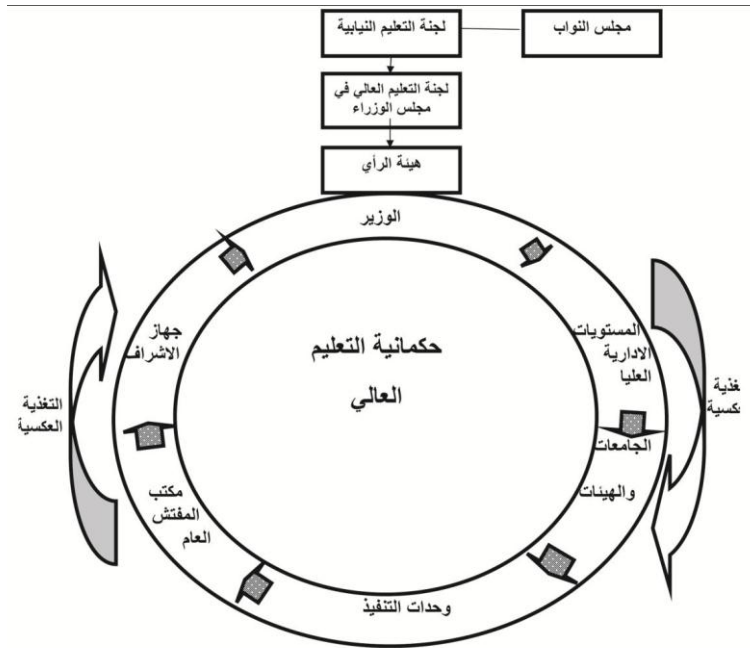
اقترح كل من عبد الجبار وحسون والنعمي أنموذجاً لحوكمة المؤسسات العامة في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي في العراق، وقد تكون هذا الأنموذج من شكلين (أنموذجين)، الشكل الأول تناول الأنموذج المقترح لحوكمة التعليم العالي، كما يوضحه الشكل (6).



الشكل (6) الأنموذج المقترح لحوكمة التعليم العالي (عبد الجبار وآخرون، 2012، 27)

بينما يتناول الشكل الثاني جزئية معينة من أحد عناصر الشكل الأول، تتعلق بهيكل الحوكمة في

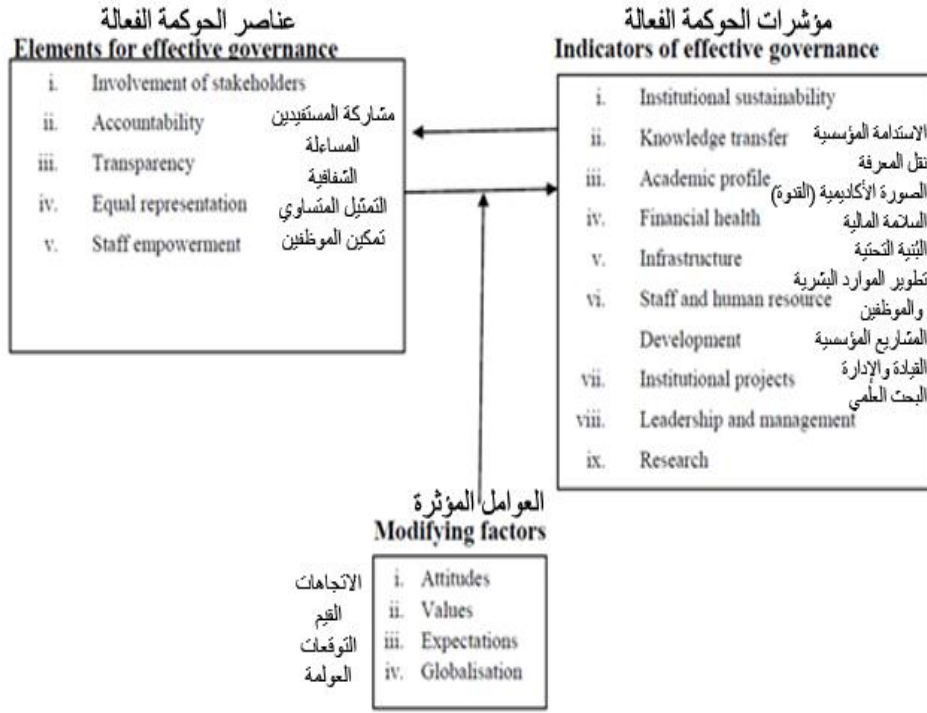
وزارة التعليم العالي كما هي موضحة في الشكل (7)



الشكل (7) هيكل الحوكمة في وزارة التعليم العالي في العراق (عبد الجبار وآخرون، 2012، 27)

ز - أنموذج أسيموي (Asiimiwe, 2012)

قامت (Asiimwe) ببناء أنموذج ملائم للحوكمة في الجامعات الأوغندية، وقد تكون الأنموذج من عناصر للحوكمة الفاعلة، ومن العوامل المؤثرة على الحوكمة الفاعلة سواءً سلباً أم إيجاباً، وتكون من مؤشرات للحوكمة الفاعلة. ويوضح الشكل (8) أنموذج حوكمة الجامعات الأوغندية.



الشكل (8)

أنموذج حوكمة الجامعات الأوغندية (Asimiwe, 2011, 176)

وتتكون الحوكمة الفاعلة من مجموعة عناصر تتمثل في مشاركة المستفيدين، والمساءلة، والشفافية، والتمثيل المتساوي، وتمكين الموظفين، إلا أن هذه العناصر تتأثر إيجاباً أو سلباً بالعديد من العوامل مثل: الاتجاهات والقيم والتوقعات ومستوى الاندماج العالمي (العولمة)، ويتم استخدام العديد من المؤشرات لتقييم ما إذا حُكمت الجامعات بفاعلية أو لم يتم ذلك، ويتم مراقبة هياكلها وعملياتها ونظمها وإجراءاتها للتأكد من تحقيق الاستدامة المؤسسية، ونقل المعرفة، الصورة الأكاديمية الجيدة، السلامة المالية، البنية التحتية، تطوير الموارد البشرية والموظفين، المشاريع المؤسسية، القيادة والإدارة الفاعلة، النوعية في البحث العلمي (Asiimwe, 2012, 176-178).

ح- أنموذج الحدابي (2012):

قام الحدابي بوضع أنموذج عام لتطوير أنظمة حوكمة الجامعات في الدول العربية. يوضح الشكل (9) هذا النموذج.



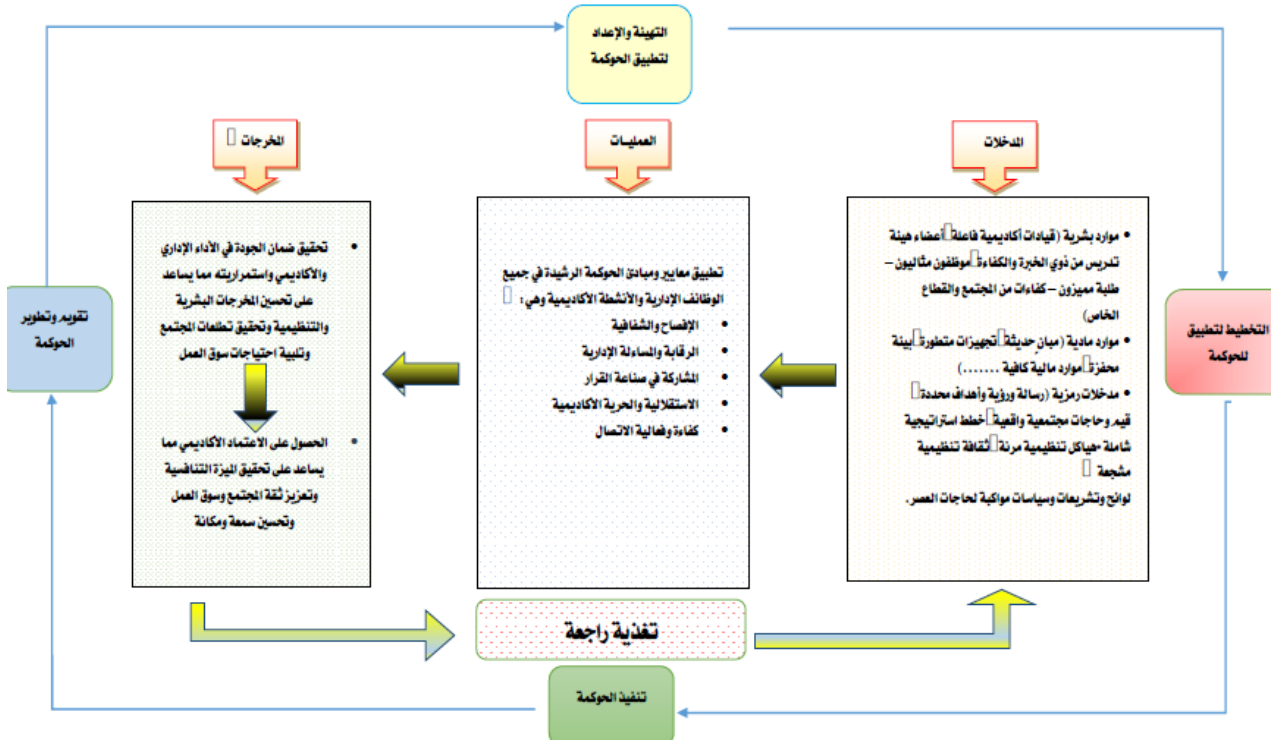
شكل (9)

النموذج المقترح لحوكمة الجامعات العربية (الحدابي، 2012، 14)

يتضح من الشكل السابق أن الأنموذج نظر إلى مبادئ الحوكمة على أنها قيم حوكمة الجامعات (الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الحرية الأكاديمية، العدل، الأمانة، النزاهة). ونظر الأنموذج إلى ضرورة دراسة الحوكمة واستنباط معانيها واشتقاقها من الفكر الإسلامي، فضلاً عن النظر إلى التشريعات المنظمة للعمل، والقيادة والإدارة الجامعية، وإلى العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية للمجتمع العربي.

ط- تصور السوداني (2015):

قام السوداني بوضع تصور مقترح لحوكمة الجامعات وفقاً لأسلوب مدخل النظم، وقد تكون التصور من المدخلات والعمليات والمخرجات ثم التغذية الراجعة. يوضح الشكل (10) هذا التصور.



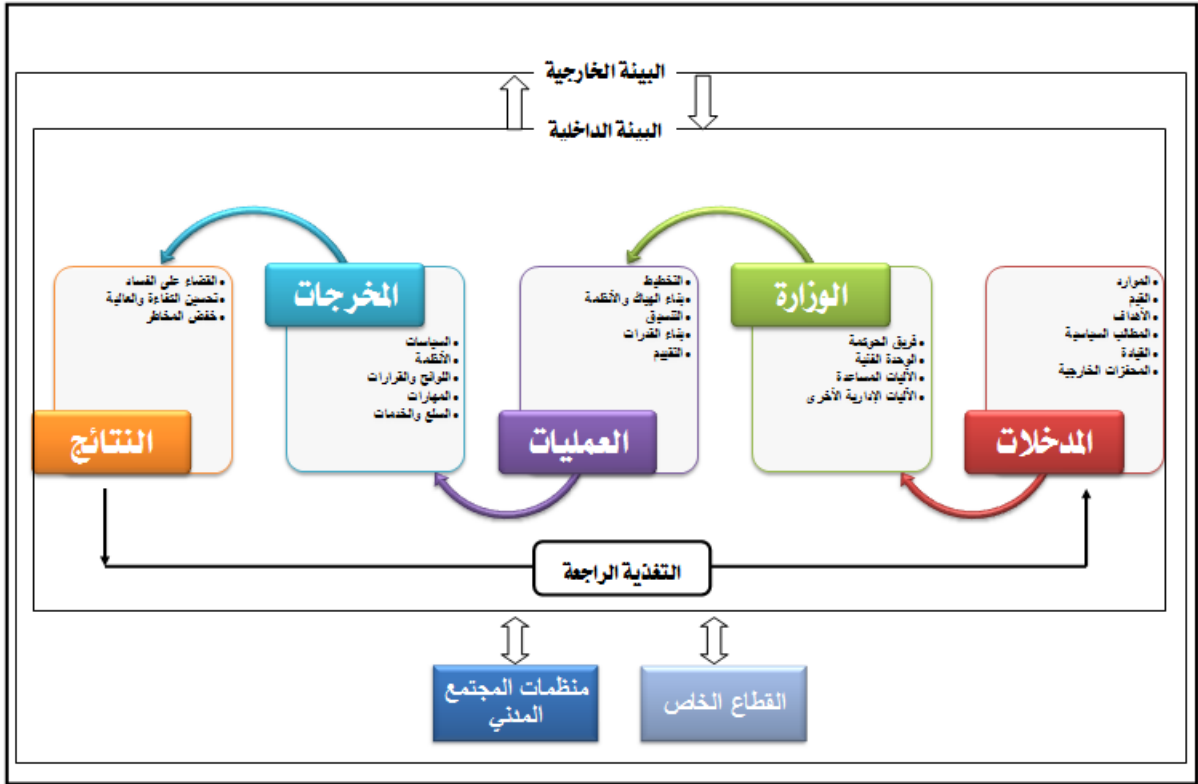
شكل (10)

أنموذج التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة في الجامعات السعودية (السوداني، 2015، 307)

يتضح من الشكل السابق أن مدخلات نظام الحوكمة في الجامعة يتطلب قيادات أكاديمية فاعلة، وأعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة والخبرة، وكفاءات من المجتمع القطاع الخاص. ويتطلب لوائح تشريعية وسياسات حديثة، وخطط استراتيجية شاملة، وثقافة تنظيمية مشجعة وغيرها من المدخلات. أما العمليات فتتم وفقاً لمبادئ الحوكمة التي تؤدي إلى ضمان الجودة في الأداء الإداري والأكاديمي، وتحقيق الميزة التنافسية.

ي - أنموذج الجُنيد (2016)

قام الجنيد ببناء أنموذج لحوكمة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. يوضح الشكل (11) أنموذج الحوكمة في وزارة التربية والتعليم.



الشكل (11)

أنموذج الحوكمة في وزارة التربية والتعليم (الجنيد، 2016، 251)

يتضح من الشكل السابق أن الأنموذج من ستة عناصر، تمثلت في البيئة الخارجية ومدخلات نظام الحوكمة وعمليات ومخرجات ونواتج والتغذية الراجعة لنظام الحوكمة. كما يتضح أن أهم ما تؤديه الحوكمة هو النتائج التي تقوم بالقضاء على الفساد، وتحسين الكفاءة والفاعلية، وتخفيض المخاطر.

وفيما يأتي تخلص للنماذج السابق ذكرها التي يوضحها الجدول (3).

الجدول (3) نماذج الحوكمة المقترحة

| الأنموذج | مصمم الأنموذج | مبادئ الحوكمة في الأنموذج | أبرز مكونات الأنموذج | |
|----------|---|---------------------------|--|---|
| 1 | أنموذج حوكمة الجامعات في القرن الحادي والعشرين | (Gayle et al, 2003) | المشاركة، الاستقلالية، المساءلة | المستفيدون الداخليون والخارجيون: (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإداريين، ومجالس الأمناء) الهياكل الأقسام والمعاهد والمراكز والسياسات والقرارات التشريعية، هيئات الاعتماد، المبادئ والسياسات والموازنات، قيادات متعددة المستويات، الاتجاهات والقيم والتوقعات |
| 2 | أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو اقتصاد المعرفة | الخالدة (2008) | المشاركة الشرعية والدائمة، الشفافية، المساءلة، اللامركزية، الكفاءة، والفاعلية | إعادة تعريف الرسالة، مجتمع محلي، مؤسسات خاصة، مؤسسات حكومية، شراكة عالمية مكونات النظام التربوي: تحليل سياسات، مراجعة التشريعات، تغيرات في البناء التنظيمي، نظام متكامل لدعم القرار، معايير محددة، استخدام فعال للموارد، مبادرات تقييمية. عدالة مساواة، بساطة استجابة دقة شمولية سرعة، كفاية وفاعلية... |
| 3 | أنموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية | شيلي ومنهل (2008) | الأخلاقيات والقيم، حقوق المساهمين والتعامل العادل، أصحاب المصالح ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح | آلية الرقابة الداخلية: مجلس الإدارة، المكافآت، لجان المراجعة الداخلية. آلية الرقابة الخارجية: الأنظمة الحكومية والتشريعات، الأعلام، المنافسة، المراجعة الخارجية |
| 4 | أنموذج الحوكمة التشاركية المرن في الجامعات الماليزية | (Asimiran, 2009) | المشاركة، الاستقلالية | المجلس الإشرافي، مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية، إدارة الجامعة. |
| 5 | أنموذج الحوكمة والأداء في الجامعات الاسترالية | (Waduge, 2011) | المشاركة، الاستقلالية، الشفافية | آليات الحوكمة الداخلية: هيكل المجلس: حجم المجلس، استقلالية المجلس، لجان المجلس عمليات المجلس: اجتماعات المجلس، الشفافية في التقارير آليات الحوكمة الخارجية: السلطة التنظيمية كما وردت في بروتوكولات الحوكمة (تشريعات وقوانين). |
| 6 | أنموذج مقترح لحوكمة التعليم العالي وهيكل الحوكمة في وزارة التعلني العالي في العراق | عبد الجبار وآخرون (2012) | الشفافية، المشاركة، العدالة الخدمائية، المساءلة، الكفاءة، الفاعلية | هيكل الحوكمة، المبادئ والقيم، تقويم الأداء الأكاديمي، الجودة والاعتماد الأكاديمي، المؤشرات والمعايير مجلس النواب، لجنة التعليم النيابية، الوزير، المستويات الإدارية العليا، الجامعات والهيئات، جهاز الإشراف.... |
| 7 | أنموذج حوكمة الجامعات الأوغندية | (Asimwe, 2012) | مشاركة المستفيدين، المساءلة، الشفافية، التمثيل المتساوي، تمكين الموظفين | عناصر الحوكمة الفعالة (المبادئ السابق ذكرها) مؤشرات الحوكمة الفعالة (الاستدامة المؤسسية، النزاهة المالية، تطوير الموارد البشرية، القيادة والإدارة...) العوامل المؤثرة (الاتجاهات والقيم والتوقعات والعولمة) |
| 8 | أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية | الحدايي (2012) | الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الحرية الأكاديمية، العدل، النزاهة، الأمانة | التشريعات المنظمة لعمل الجامعات، القيادة والإدارة الجامعية، رسالة وأهداف، أنظمة الجودة والاعتماد، آليات الرقابة والتقويم، قطاعات المجتمع (حكومي، خاص، مجتمع مدني)، العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية |
| 9 | تصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة في الجامعات السعودية | السوادي (2015) | الإفصاح والشفافية، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفاعلية الاتصال | المدخلات: تشريعات لوائح سياسات خطط استراتيجية شاملة، قيادات فاعلة، موارد مالية كافية العمليات: تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في الوظائف الإدارية والأنشطة الأكاديمية المخرجات: تحقيق ضمان الجودة، الحصول على اعتماد الأكاديمي مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية |
| 10 | أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة | الجنيدي (2016) | مبادئ الحوكمة | البيئة الخارجية (قطاع عام، قطاع خاص، منظمات مجتمع مدني) البيئة الداخلية، المدخلات: موارد، قيم، أهداف، مطالب سياسية، القيادة، والعمليات: تخطيط، تسويق، بناء قدرات، والمخرجات: سياسات أنظمة...، والنتائج: القضاء على الفساد، تحسين الكفاءة والفاعلية، خفض المخاطر، والتغذية الراجعة |

(إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق رقم (3) الآتي:

- أن معظم النماذج أجمعت على مبادئ المشاركة والمساءلة والاستقلالية والشفافية، حيث تُعد هذه المبادئ المرتكز التي تُبنى عليه مكونات النماذج.

- تناولت النماذج الآتي:

- **التشريعات والقوانين**، كنماذج (الخالدة، Gayle et al، شبلي ومنهل، Waduge ، الحدابي، السوداني). وهذا ما سيتم الاستفادة منه في البحث الحالي في مراجعة التشريعات والقوانين المتعلقة بعمل الجامعات اليمنية.
- **السياسات وتحليلها** كنماذج (Gayle et al، الخالدة، السوداني، الجنيد). وهذا ما سيُستفاد منه في تحليل السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجامعات اليمنية.
- **هياكل الحوكمة والمجالس الحاكمة للجامعات**، كنماذج (Gayle et al، الخالدة، شبلي ومنهل، Waduge، Asimiran، عبد الجبار وآخرون)، وهذا ما سيتم مراعاته عند دراسة هياكل الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- **عمل اللجان المختصة ونظم رفع التقارير في مجالس الحوكمة**، كنماذج (شبلي ومنهل، Waduge). وهذا سيتم الاستفادة منه أيضاً في بناء الأنموذج المقترح.
- **الأطراف التي تشارك في مجالس الحوكمة**، كالمستفيدين الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة) كأنموذج (Gayle et al)، والمستفيدين الخارجيين (المجتمع المحلي، المؤسسات العامة والخاصة) كما في نموذجي (الخالدة والحدابي)، إضافة إلى ذلك، منظمات المجتمع المدني كما في أنموذج (الجنيد). وهذا سيتم مراعاته أثناء تحديد الأطراف التي تُشارك في هياكل الحوكمة.
- **الجهات المسؤولة عن مساءلة الجامعات** كأنموذج (Gayle et al) الذي حدد هيئات الاعتماد الأكاديمي، وأنموذج (شبلي ومنهل) الذي حدد المراجعة الخارجية، وأنموذج (عبد الجبار وآخرون) الذي حدد عدد من الجهات الإشرافية كمجلس النواب ولجنة التعليم النيابية، ووزارة التعليم العالي. وهذا ما سيتم مراعاته والاستفادة منه في تحديد الأطراف الخارجية التي تقوم بعملية مساءلة الجامعة، بالإضافة إلى الجهات الداخلية التي تقوم بالمساءلة والممثلة بمجلس الأمناء.

- **المخرجات أو النواتج التي تحققها الحوكمة**، كتحقيق ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق الميزة التنافسية كما في أنموذج (السوادي)، وتحسين الكفاءة والفاعلية والقضاء على الفساد خفض المخاطر كما في أنموذج (الجنيد). وهذا بالطبع ما سيتم مراعاته أثناء بناء الأنموذج المقترح.
- **العوامل المؤثرة على الحوكمة**، كنماذج (Asiimwe, Gayle et al، الحدابي). وهذا ما سيستفاد منه أثناء تحديد العوامل المؤثرة على الجامعات في أطر الحوكمة، وفي تحليل الواقع وأثناء بناء الأنموذج.

2. النماذج المجردة (الممارسة):

تختلف نماذج حوكمة الجامعات باختلاف طبيعة الدول التي تتبنى هذه النماذج؛ وذلك بحسب الظروف السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لكل بلد.

وفي ما يلي، نظرة على مجموعة من النماذج المجردة، هي: نموذج سيطرة الدولة، نموذج إشراف الدولة، نموذج الحوكمة الأكاديمية، نموذج حوكمة الشركات، ونموذج حوكمة الأمناء، ونموذج أصحاب المصلحة بحسب ما صنّفها كل من فان فاوت (Van Vught, 1993)، وتراكمان (Trakman, 2008).

أ- نماذج فان فاوت (Van Vught, 1993)

بناءً على وظيفة الدولة تجاه مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم، فقد قام (Van Vught) بتمييز نموذجين عامين للحوكمة يمكن إدراكهما بوضوح في الجامعات هما: نموذج سيطرة الدولة، ونموذج إشراف الدولة (Van Vught, 1993, 27).

أ1- نموذج سيطرة الحكومة:

يختص نموذج سيطرة الدولة بالمفهوم التقليدي للسلطة القائم على الهرمية من أعلى إلى أسفل الذي تعهد به الحكومة، ويُشير هذا البعد إلى التنظيم عبر الأوامر، وفيه تصف الحكومة بالتفصيل السلوك المراد تحقيقه في ظل ظروف معينة (De Boer et. al, 2007, 3)، كما تجمع الحكومة

بين مصدرَي السلطة/النفوذ في الحكومة والجامعة بدلاً من فصلهم عن بعض؛ حيث تكون هناك مكانة قوية نسبياً لحكم الأقلية الأكاديمية (Academic Oligarchy) داخل الجامعات من جهة أخرى (Van Vught, 1993, 27)، وهذه الأقلية الأكاديمية لديها سلطة مهمة في إدارة الشؤون الداخلية للجامعة، لاسيما فيما يتعلق بمواضيع التعليم والبحث (Braun, 1999, 4).

ويتصف نموذج سيطرة الدولة بثقته الكبيرة بقدرات الوزارات الحكومية والأطراف الفاعلة فيها الذين لديهم معرفة صحيحة ومتكاملة في اتخاذ أفضل القرارات، ويرون أنفسهم أطرافاً لديها المعرفة التامة والقدرة الكاملة في توجيه جزء من المجتمع (Gomitzka & Massen, 2000, 22). كما يتصف هذا النموذج بسلطة قوية للروتين الحكومي (بيروقراطية) حيث تنظم الحكومة كافة مكونات وأنشطة نظام التعليم العالي؛ كتصميم المناهج، والتحاق الطلبة بالجامعة، ومتطلبات الدرجة العلمية للمتخرجين، ونظام الاختبارات، ونظام الحوافز للموظفين الأكاديميين والتمويل ونظام التعيين (Van Vught, 1993, 27). بمعنى آخر: تكون التشريعات منتظمة في مجموعة من الإجراءات الموحدة على المستوى الوطني، على سبيل المثال: سياسات التوظيف والقبول وغيرها، كما أن أعضاء الهيئة الإدارية غالباً ما يتم تعيينهم من قبل الحكومة، وليس عن طريق الانتخابات، وتُمارس الحكومة مراقبة شديدة على كافة قطاعات التعليم العالي؛ حيث تُخصص الموارد المالية من قبل الحكومة وفقاً لطريقة محددة (Dobbins et. al, 2011, 670).

ويُعد نموذج سيطرة الدولة أكثر النماذج مقاومة للتغيير أو التجديد نحو نُظم التعليم في مؤسسات التعليم العالي (Davidovitch, 2015, 20)؛ لهذا وجهت إليه عدد من الانتقادات، من أبرزها: أن حلقة الضعف فيه تكمن في الإدارة الجامعة على المستوى المؤسسي؛ إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن إدارة الشؤون الداخلية للجامعة، لهذا يُقاد نظام الحوكمة بسلطة مزدوجة من الأكاديميين والسياسيين/البيروقراطيين الحكوميين (Braun, 1999, 4)، فضلاً عن انتقادات تتعلق بكفاءة الحكومة المركزية وفعاليتها وقدرتها على إدارة نظام معقد كنظام التعليم العالي (Agasisti & Catalano, 2006, 248).

ومع هذا، وبالرغم من اتجاه العديد من الجامعات بعيداً عن نموذج سيطرة الدولة، فلا تزال هناك علامات قوية من إرث هذه الجامعات عن نموذج سيطرة الدولة خصوصاً في فرنسا السويد وتركيا وروسيا (Dobbins et. al, 2011, 670).

ويتضح مما سبق أن نموذج سيطرة الدولة تتجسد فيه بعض الخصائص كالمركزية الشديدة، وضعف مشاركة المستفيدين في إدارة التعليم؛ حيث تقوم الدولة بكامل الأنشطة المتصلة بالتعليم الجامعي.

أ2- نموذج إشراف الدولة:

يُسمى نموذج إشراف الدولة أيضاً بالتنظيم الذاتي/الحكم الذاتي، وهذا النموذج يُعنى بالرقابة والتغذية الراجعة، وفيه تكون الحكومة في الغالب طرفاً فاعلاً؛ حيث تُراقب سياسات العمل الموكلة إلى أطراف مستقلة نسبياً (Gornitzka & Massen, 2000, 25).

ويهيمن نموذج إشراف الدولة في الدول ذات التقاليد الأنجلوسكسونية (Anglo-Saxon)، مثل (بريطانيا، استراليا، أمريكا، نيوزلندا)، ويتصف بسلطة أقل من سلطة البيروقراطية الحكومية؛ لذا تُوزع السلطة بين مجموعة أكاديمية قوية وبين الإدارة الداخلية للجامعات، وعادةً يمكن ملاحظة مكانة أقوى للعمداء ورؤساء الجامعات والإدارة بالمقارنة مع معظم الجامعات الأوروبية، إلى جانب التأثير المهم لمجلس الأمناء، ومع هذا فإن تأثير الدولة يبقى حاضراً لكن من بعيد؛ حيث تكون مهمة الدولة في الإشراف على نظام التعليم العالي من حيث التأكيد على الجودة الأكاديمية، والحفاظ على مستوى مُعين للمساءلة، ولا تتدخل الحكومة عنوة في نظام التعليم العالي عبر أنظمة مفصلة وحكم متشدد (Van Vught, 1993, 27-30). وبعبارة أخرى، تتمثل مسؤولية الحكومة في نموذج إشراف الدولة في وضع الأهداف العامة والأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي وتنظيمه وتجهيزه والإشراف عليه (OECD, 2008, 71).

وتقع مسؤولية التعليم العالي بصورة عامة - في جميع الدول الأوروبية - على عاتق وزارة التعليم العالي، حيث تُشرف بشكل عام على الجامعات فيما يخص الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات

والمدونات واللوائح المنظمة لعمل التعليم العالي، كما أن الوزارة تُعين المستفيدين الخارجيين وبعض الداخليين في عضوية المجالس الحاكمة على المستوى المؤسسي في بعض الدول، وهي مسؤولة أيضاً عن وضع وتطوير سياسات التعليم العالي التي تشكل الخطط الاستراتيجية المؤسسية والوطنية (الداخلية والخارجية)، وتُدعم وزارة التعليم العالي من قبل سلطات عليا كالمجلس الأعلى للتعليم العالي أو المجلس الأعلى للبحث العلمي، وتزود هذه المجالس الوزارة بالاستشارات المتعلقة بقضايا التعليم العالي، وتتضمن بعض المجالس - على المستوى الوطني - أحياناً الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن ممثلين آخرين للوزارات المختلفة والحكومات المحلية والطلبة، كما تُعد مجالس الاعتماد الأكاديمية الوطنية جزءاً مهماً من في نموذج إشراف الدولة، وغالباً ما تكون مجالس الاعتماد مسؤولة عن وضع معايير الجودة وإجراء عمليات التقييم ووضع السياسات والمعايير وتنفيذها لتطوير نوعية التعليم في الجامعات (Eurydice,2008,26).

وفي هذا النموذج، يظل مصدر التمويل الرئيس في معظم أنظمة التعليم العالي مسؤولة حكومية، ولا تزال الحكومة هي التي تقرر من يحصل على الموارد المالية، وعلى أي أساس يحصل عليه، وقد عززت الاتجاهات التنموية الحديثة هذه الطريقة في التمويل، كما أن الحكومات تحولت من التوجيه التقليدي إلى الإشراف عن بعد باستخدام قاعدتين هما: تفعيل الأطر القانونية (سلطة القانون)، وتفعيل آليات للمساءلة المالية؛ لذلك تقوم كل من المجالس الخارجية - كالمجلس الأعلى للاعتماد وضمان الجودة، ولجان مراجعة الحسابات وغيرها - بتمويل التعليم العالي على أساس مبدأ التنافسية (Henard & mitterie, 2009, 34)؛ وذلك لضمان مستويات معينة من التنافس بين مؤسسات التعليم العالي من أجل تحفيزها نحو تقديم أفضل الأداء، وضمان أن نظام التعليم العالي موجه نحو المنافسة خارجياً على المستوى الوطني والدولي (OECD,2008.72). وفي أستراليا - على سبيل المثال - يتم تخصيص موارد مالية لثلاث سنوات، لهذا تستطيع الجامعات التخطيط لاستثماراتها بثقة، بينما تقوم نيوزيلاند بالفصل بين التمويل للتدريس والتمويل للبحث العلمي (Fielden, 2008, 30-31). وفي مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، تُعد مصادر التمويل على تنوعها كماً وكيفاً مقوماً رئيساً من مقومات الحكم الذاتي لهذه المؤسسات، كما أن طريقة التمويل من خلال المنح

المقطوعة، ومرونة الجمع بين تمويل البحث العلمي ومدى جودته، تكفل لهذه المؤسسات حرية اختيار كيفية إنفاق مواردها وتمكنها من الاستثمار في البحث العلمي الابتكاري (باسكرفين وآخرون ، 2011 ، 12).

يتضح مما سبق أن المسؤولية الكاملة تُعطى لوزارة التعليم العالي في إدارة التعليم وتنظيمه ومراقبته ؛ ما يعني أن استقلالية الجامعات من تبعية الوزارات الأخرى كوزارة المالية والخدمة المدنية، لكن مع وجود آليات حكومية للمساءلة؛ لكي تتأكد من أن الجامعات تقوم بعمل ما هو مطلوب منها.

ب. نماذج تراكمان (Trakman, 2008):

قام (Trakman) بدراسة نماذج حوكمة الجامعات في المملكة المتحدة ودول الكومنولث والولايات المتحدة الأمريكية التي بُنيت ضد الافتراض القائل بأن هنالك نموذجاً لحوكمة الجامعات يُناسب الجميع، وقد أوضح تراكمان أن هنالك خمسة نماذج مجردة لحوكمة الجامعات: نموذج الحوكمة الأكاديمية، ونموذج حوكمة الشركات، ونموذج حوكمة الأمعاء، ونموذج أصحاب المصلحة، وأخيراً النموذج المختلط (Trakman, 2008, 66-74).

ب1- نموذج الحوكمة الأكاديمية (Faculty Governance)

يُعد هذا النموذج أكثر نماذج الحوكمة التقليدية، ويقوم على الافتراض القائل بأن الجامعات ينبغي أن تُدار من قبل أعضاء الهيئة الأكاديمية فيها عن طريق منع سلطات إدارية لمجلس الجامعة أو عن طريق التمثيل الجيد للكليات في المجالس الحاكمة أو بكلا الطريقتين، ويتعلق نموذج الحوكمة الأكاديمية بدور الجماعات المهنية داخل نظام الجامعة، وتختص هذه الآلية بصناعة القرار بين الزملاء الأكاديميين داخل الجامعات، وفي مقابلها المراجعة القائمة على الرقابة الذاتية للجماعات الأكاديمية، على سبيل المثال: القرارات التابعة لوزارة المالية والمتعلقة بالشؤون المالية (De Boer et. al, 2007, 3). ويُؤكد هذا النموذج على المشاركة الديمقراطية في صناعة القرار عن طريق الجماعات الأكاديمية التي تُحدد الأهداف المؤسسية، وتتولى متابعتها على أساس الخبرة الأكاديمية ونظام القيم المشتركة (Pusser & Ordorika,2001,154).

وغالباً ما تُنفذ الحوكمة الداخلية من خلال الهيكل الحاكم للجامعة وفقاً للقوانين الحاكمة لعمل الجامعة، تتضمن رأس السلطة في الجامعة؛ أي (المجالس الحاكمة ورئيس الجامعة) ، وتكون قيادات الجامعة العليا مسنودة بعدد من المجالس الأخرى كالمجلس الأكاديمي ومجلس البحث العلمي ولجان القبول والتسجيل والمالية وغيرها (Kdigudde,2014,248).

ومن جوانب القصور التي في هذا النموذج: أن عمليات صناعة القرار تكون طويلة جداً، فضلاً عن عدم الوضوح التام عن المسؤول المباشر عن صناعة القرار، وتراجع الوقت المُعطى للتدريس من قبل القيادات المسؤولة (Panova, 2008, 67).

ويؤكد فيجا وآخرون (Veiga et, al, 2015 ,400) أن نموذج الحوكمة الأكاديمية، أصبح من النماذج التقليدية، وأن هناك تحولاً في معظم جامعات العالم في الدور الإداري للأكاديميين؛ حيث تم تقليص السلطات الممنوحة للأكاديميين في عملية صناعة القرار في الجامعات، وتعزيز السلطات الإدارية لعمل مجالس حاكمة أخرى كمجلس الأمناء.

يتضح مما سبق أن إدارة الجامعة في نموذج الحوكمة الأكاديمية تكون بيد الأكاديميين الذين تُعينهم الحكومة، وفيه تغيب مشاركة المستفيدين الخارجيين، وكذا بعض المستفيدين الداخليين كالطلبة والعاملين.

ب2- نموذج حوكمة الشركات (Corporate Governance)

يرتكز نموذج حوكمة الشركات على مفهوم السوق الحر، وقد تم تبنيه من قبل مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى أن تكون منافسة في الأسواق المختلفة؛ لذا يُعد هذا النموذج - من الناحية التنظيمية - أقرب إلى النموذج الإداري من النموذج الأكاديمي، وهذا يعني: أن صناعة القرار فيه تكون هرمية، وليس من الأسفل إلى الأعلى (Brankovic`, 2011, 9). ويوجد هذا النموذج في عدد من الجامعات الأمريكية والأسترالية وبعض الجامعات البريطانية (Dobbins et, al, 2011, 671).

ويُركز هذا النوع من النماذج على المسؤوليات الإدارية والمالية التي تُكلف بها إدارة الجامعة، ويرتكز على أساس النموذج التجاري للجامعات، والجدير ذكره - في هذا السياق - أن بعض

الجامعات الحكومية خارج الولايات المتحدة تغيرت هياكلها باتجاه أنموذج حوكمة الشركات عن طريق توجيه حوكمة الجامعة عبر رئيس (Chair)، ومجلس حاكم أو مجلس أمناء مكون من أعضاء أقل من المجالس السابقة... ويؤكد المساندون لنموذج حوكمة الشركات على أن الجامعات ينبغي أن تُحكم من قبل مهنيين متدربين ذوي خبرة في التخطيط والسياسة المتبعة في الشركات، وأن يكونوا قادرين على توجيه الإدارة بفاعلية (Trakman, 2008, 68).

ب3- نموذج حوكمة أصحاب المصلحة/ المستفيدين (Stakeholders governance)

يُعرف نموذج أصحاب المصلحة في الحوكمة بتنوعه في أسلوب الإدارة الأكاديمية والتمثيلية، ويُمارس هذا النموذج عندما تُحوّل الإدارة إلى عدد كبير، يضم شرائح مختلفة من المستفيدين كأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمتخرجين، ورجال الأعمال، والحكومة، والمجتمع بشكل عام، ويختلف هذا الأنموذج عن نموذج الحوكمة الأكاديمية بأنه يمكن من الإدارة بممثلين متعددين، ليس محدوداً بالهيئة الأكاديمية فقط، ويتميز عن حوكمة الشركات بأنه يمثل صلاحيات واسعة في الإدارة تختلف عن المجالس المتمركزة حول الأكاديميين ومجالس حوكمة الشركات (Trakman, 2008, 73).

ويُعد نموذج الحوكمة التمثيلية ذا صلة كبيرة بمشاركة الطلبة في الحوكمة؛ حيث يكون القادة من الطلبة كالمستفيدين الآخرين، يحصلون على مناصبهم عن طريق الانتخابات التنافسية، كما يحصلون على فرصة أن يكونوا أعضاء في اللجان الإدارية داخل الجامعة؛ لكونهم يمثلون احتياجات زملائهم الطلبة، ويطبق هذا النموذج جامعة أكسفورد في بريطانيا (Obiero, 2012, 52).

يتضح مما سبق، أن نموذج أصحاب المصلحة يُشرك فيه كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين في إدارة التعليم الجامعي، وتُمنح فيه استقلالية واسعة للجامعات.

ب4- نموذج حوكمة الأمناء/الأوصياء (Trustee Governance)

يُشير نموذج حوكمة الأمناء إلى نهج الحوكمة لاسيما الحوكمة عن طريق علاقة الثقة بين مجلس الأمناء الذي يعمل في الواقع بالنيابة عن ثقة المستفيدين، ويُعبر عن أنموذج الأمناء هيكلياً من خلال تنفيذ الواجبات والمسؤوليات المناط بها مجلس الأمناء. ويُعنى نموذج الأمناء بالأنشطة التي توجه الجامعات عن طريق وضع الأهداف وتقديم المشورة (De Boer et. al, 2007, 4).

وتُعد الحكومة أحد المستفيدين المهمين في نظام الجامعات الحكومية، لكن ليس بالضرورة أن تكون هي الطرف الوحيد، وقد تفوض الحكومة صلاحيات معينة توجه فيها الأطراف الآخرين، مثل المجالس الواسطية (مجلس الأمناء) أو ممثلي الصناعة والتجارة في مجالس الجامعة (De Boer et. al, 2007, 4). وقد تمت الإشارة مسبقاً لنموذج حوكمة الأمناء وبعض التجارب الممارسة فيه في عدد من الدول (انظر ص، 48-49).

ب5- نموذج الحوكمة المختلط (Amalgam Model)

ويتكون هذا النموذج خليطاً من نماذج الأربعة السابق ذكرها (الحوكمة الأكاديمية، حوكمة الشركات، حكومة الأمناء، وحكومة أصحاب المصلحة). ويتواجد هذا النموذج في قوانين الجامعات الإيطالية (Giovanna, 2013, 32).

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي محورين: تمثل المحور الأول في عرض مفاهيمي للحوكمة من زوايا متعددة، بالإضافة إلى أهداف وأهمية وسياسات وهيكل ومتطلبات ومعوقات الحوكمة. بينما تمثل المحور الثاني في عرض لمفهوم وأهمية وخصائص الأنموذج، بالإضافة إلى التعرف على أنواع نماذج حوكمة الجامعات، سواء تلك التي أفترحها الباحثون، أو النماذج الممارسة.

وبشكل عام تمت الاستفادة من هذه الأطر النظرية والتي ستعكس على باقي فصول البحث التالية بداية من الفصل الثالث الذي يتعلق بواقع الحوكمة في الجامعات اليمنية.

الفصل الثالث

واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية

واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية

يتضمن هذا الفصل الإجابة على السؤال الفرعي الأول للبحث والمتمثل بـ "ما واقع حوكمة الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية؟" وذلك من خلال تشخيص واقع حوكمة الجامعات وتحليله بحسب ما أشارت إليه القوانين والتشريعات في الجمهورية اليمنية، والتقارير الرسمية والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وبعض الدراسات المحلية ذات العلاقة.

وبما أنه قد سبق، تعريف حوكمة الجامعات بأنها منظومة متكاملة من التشريعات والقوانين والاستراتيجيات والسياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة فيما بينها القائمة على مبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمساءلة التي تتأثر بمجموعة من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية، فإن ذلك يقتضي الوقوف عند واقع الجامعات اليمنية، ثم تناول تلك العناصر التي تضمنها التعريف السابق والمكون لحوكمة الجامعات، ويتجسد ذلك بالمحاور الآتية: نشأة الجامعات وتطورها، وظائف الجامعات، التشريعات والقوانين الحاكمة للجامعات، سياسات الحوكمة (الاستراتيجيات - المبادئ)، هياكل الحوكمة، العوامل المؤثرة على الحوكمة في الجامعات اليمنية.

أولاً: نشأة وتطور الجامعات اليمنية

يعود تاريخ التعليم العالي في اليمن إلى بداية سبعينيات القرن العشرين، عندما أسست أول جامعتين حكوميتين، هما: جامعة صنعاء وجامعة عدن عام (1970)، ومن ثم شهدت اليمن توسعاً ملحوظاً في إنشاء الجامعات نتيجة لسياسة الدولة في التوسع بنشر التعليم العالي؛ تلبية لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي؛ فبلغ عدد الجامعات الحكومية (16) جامعة، منها (6) تحت الإنشاء، وهي جامعات: (الحج، الضالع، أبين، شبوه، وادي حضرموت، وصعدة) (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 71). ويوضح الجدول (4) أعداد الجامعات الحكومية وأعداد الكليات والأقسام التابعة لها.

جدول (4) أعداد الجامعات الحكومية الكليات والأقسام التابعة لها للعام 2012-2013

| الجامعة | كليات إنسانية | كليات تطبيقية | إجمالي عدد الكليات | عدد كليات التربية | عدد الأقسام |
|---------------|---------------|---------------|--------------------|-------------------|-------------|
| جامعة صنعاء | 13 | 10 | 23 | 5 | 104 |
| جامعة عدن | 14 | 8 | 22 | 9 | 92 |
| جامعة تعز | 6 | 7 | 13 | 3 | 95 |
| جامعة الخديدة | 8 | 7 | 15 | 3 | 63 |
| جامعة إب | 5 | 5 | 10 | 2 | 42 |
| جامعة ذمار | 3 | 7 | 10 | 1 | 52 |
| جامعة حضرموت | 7 | 6 | 13 | 5 | 55 |
| جامعة عمران | 5 | 1 | 6 | 2 | 25 |
| جامعة البيضاء | 4 | 1 | 5 | 2 | 17 |
| جامعة حجة | 2 | 1 | 3 | 2 | 18 |
| الإجمالي | 67 | 53 | 120 | 34 | 563 |

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 72)

يُلاحظ - من الجدول السابق الذي تم إعداده وفق آخر مصدر رسمي للبيانات - أن عدد الجامعات الحكومية الفعلية (10). غير أن تأمل الواقع الملموس حالياً، يُشير إلى أن التوسع في إنشاء الجامعات الحكومية لا يزال قائماً. فضلاً عن كون التوسع لا يزال قائماً أيضاً في إنشاء الكليات وتزايد عدد الأقسام في الجامعات الحكومية؛ فعلى سبيل المثال، تم افتتاح كلية للطب البشري في جامعة إب في العام الجامعي 2016/2017. وإنشاء كلية للحقوق خلال هذا العام الحالي 2017/2018. إلى جانب افتتاح عدد من الأقسام العلمية، مثل علم الاجتماع في كلية الآداب.

وبالرغم من كل هذا التوسع في إنشاء الجامعات والكليات والأقسام، فإن التقارير الرسمية تُؤكد وجود توسع غير عقلاني وغير مخطط؛ إذ ظهرت جامعات وكليات وأقسام علمية لا تمتلك أدنى مقومات إنشائها؛ من حيث المباني والمعامل والمكتبات وأعضاء هيئة التدريس وأطر مؤسسية ملائمة، علاوة عن كونها تنشأ دون الاستناد إلى خطة علمية واقعية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 80).

وهذا بدوره قد يعني أن الجهات الرسمية المخول لها بمساءلة الجامعات قد لا تقوم بمساءلة الجامعات وفق آليات واضحة وشفافة حول هذا التوسع الذي قد يضر بالعملية التعليمية كاملة ويُؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات.

ثانياً: وظائف الجامعات اليمنية

يُعد تحقيق أهداف الجامعات اليمنية الغاية النهائية التي تصبو إليها الجامعات بشكل خاص والدولة بشكل عام؛ لأن هذه الأهداف تمثل أهم الوظائف التي أنشئت من أجلها الجامعات، وهي: **التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.**

ففي وظيفة خدمة المجتمع، يوجد ضعف في تحقيق هذه الوظيفة في مجالات العلم والمعرفة والثقافة وتأهيل المواطنين (باعداد، 2004، 18)، كما ضعف علاقة الجامعات بالمجتمع المحلي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 75). والمساءلة والمشاركة المجتمعية

أما فيما يتعلق بوظيفة **البحث العلمي**، فإنه يوجد عدد من مكامن الضعف التي تُؤثر على فاعلية وجودة البحث العلمي في الجامعات اليمنية، منها: غياب الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بالموارد المخصصة للبحث العلمي، والروتين والمركزية، والقصور في جانب التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية بخصوص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وعدم استقلالية الجامعات مالياً فيما يخص البحث العلمي، وضعف كفاءة القيادات الجامعية، وضعف مراكز المعلومات وخدمات التوثيق والمكتبات، وضعف علاقة الجامعات مع القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية (حميد، 2010، 324). علاوة على ذلك، هناك تدني في مستوى أثر البحوث العلمية الحالية على واقع التنمية في اليمن، وضعف التعاون مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 91).

أما بخصوص **وظيفة التدريس**، يوجد افتقار إلى إطار منهجي يوجه عملية بناء المنهج والتدريس الجامعي؛ أي ضعف أو غياب نظرية التدريس والتعليم الجامعي التي تتولى توجيه كيفية التخطيط والتنفيذ لتدريس المساقات الدراسية الجامعية، وصعوبة مجارات مناهج التعليم الجامعي للتطورات الحديثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا المختلفة، وتدني مستوى استجابتها للمتطلبات مثل الارتباط باحتياجات سوق العمل ومراعاة التوازن بين النظري والعملي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 75). علاوة على ذلك، ضعف مشاركة القطاع الخاص في صياغة السياسات والبرامج والمناهج للتعليم العالي، وشيوع النمط التقليدي في محتوى البرامج وعمليات التدريس والتقييم وغياب آلية دورية لتحديثها وتطويرها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90-91).

ثالثاً: التشريعات والقوانين الحاكمة لعمل الجامعات

مثلت قضية إيجاد منظومة تشريعات متكاملة للتعليم العالي إحدى أهم الأولويات بعد إعادة تحقيق الوحدة اليمنية عام 1990م، نظراً لما تمثله من أهمية بالغة في تنظيم أسس شؤون مؤسسات التعليم العالي وإدارتها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، 7). ومع هذا فإن التشريعات والقوانين الحاكمة لعمل الجامعات الحكومية تظل متعددة ومختلفة باختلاف الجهات الحاكمة لعملها.

ومن خلال مراجعة عدد من القوانين والتشريعات المرتبطة بعمل الجامعات، يتبين أن الجامعات اليمنية تستند في عملها على عدد من التشريعات والقوانين التي يمكن إبرازها كالاتي:

فعلى المستوى المؤسسي، تستند الجامعات الحكومية على قانون التعليم رقم (45) لسنة 1992م الذي تضمن في طياته مواد قانونية تخص الجامعات، ومن ثم؛ تم إصدار قانون خاص بالجامعات اليمنية، هو قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته الممثلة بقانون رقم (30) لسنة 1997م، وقانون رقم (33) لسنة 2000م، علاوة على اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (32) لسنة 2007م وتعديلاتها قانون رقم (4) لسنة 2012م. إلى جانب قانون رقم (19) لسنة 2003م بشأن البعثات والمنح الدراسية ولائحته التنفيذية، وغيرها من القرارات كقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (40) لسنة 2008م بشأن نظام الدراسات العليا في الجامعات اليمنية، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (284) لسنة 2008م بشأن النظام الموحد لشؤون الطلاب بالجامعات اليمنية (الحكومية). وعلى مستوى نظام التعليم العالي، تعمل الجامعات الحكومية تحت قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م، وقانون رقم (139) لسنة 2010م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وغيرها من القوانين واللوائح التي تتضمنها تشريعات التعليم العالي.

أما على **المستوى الوطني ككل**، فإن الجامعات تعمل في إطار عدد من التشريعات والقوانين الحاكمة لعملها، كدستور الجمهورية اليمنية، والقانون رقم (19) لسنة 1991م بشأن الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، والقانون رقم (43) لسنة 2005م بشأن الوظائف والأجور والمرتبات ولائحته التنفيذية، والقانون رقم (8) لسنة 1990م بشأن القانون المالي ولائحته التنفيذية، والقانون رقم (23) لسنة 2007م بشأن المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية ولوائحه التنفيذية. كما تم مؤخراً إصدار

قانون رقم (13) لسنة 2012م بشأن الحق في الحصول على المعلومة، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2012م بشأن إصدار المدونة الخاصة بإعمال مبادئ الحكم الرشيد في الخدمة العامة.

يتضح - مما سبق - أن القوانين والتشريعات التي تحكم أداء الجامعات متنوعة ومنتزعة على وزارات وجهات حكومية متعددة؛ الأمر الذي قد يحدث شيئاً من التعارض والتداخل بين هذه القوانين، ومن ثم حدوث غموض قد يجعل من تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات أمراً فيه شيء من الصعوبة، وهذا ما سيتم إبرازه وتوضيحه لاحقاً عند تحليل سياسات الحوكمة.

رابعاً: سياسات الحوكمة

تُعد السياسة التعليمية للتعليم العالي بمثابة الخطوط العريضة والمبادئ العامة والاتجاهات والأولويات التي يتم رسمها لتحقيق الأهداف العامة أو الغائية للتعليم العالي التي وردت في تشريعات التعليم العالي وقانون الجامعات، ومن هذه السياسة التعليمية **تنبثق الاستراتيجيات** والخطط والبرامج والمناهج التي تنفذ الأهداف العامة للتعليم العالي (بأبواب، 2004، 13).

وهذا يعني أن السياسات تحتوي على مكونين أساسيين هما: الاستراتيجيات والمبادئ. وفيما يلي، وقفة عند تطور الحوكمة الذي أسهمت به الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ومن ثم تناول سياسات الحوكمة المتعلقة بمبادئ (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة).

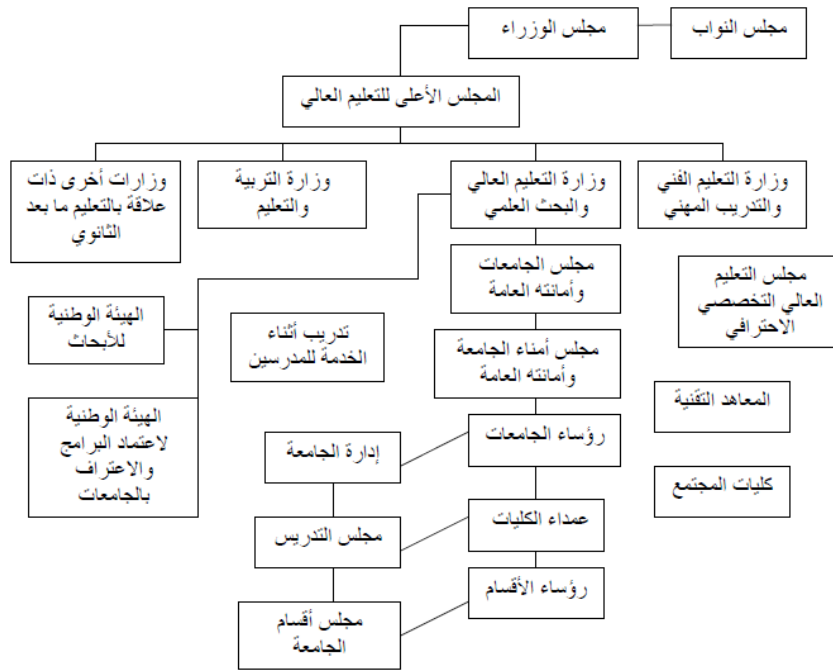
1. الاستراتيجيات:

يُعد وضع الاستراتيجيات سواءً - على المستوى الوطني أم على مستوى المؤسسة الجامعية - من الركائز المهمة التي تُسهم في تطوير القوانين ووضع السياسات واتخاذ القرارات الفعالة؛ لكونها تحدد الطريق ومسارته واتجاهاته والتوقعات والأهداف المأمول الوصول إليها. وفي هذا الصدد، برز التوجه الرسمي للدولة نحو تطوير التعليم الجامعي بتحديد وثيقتين، هما: رؤية اليمن الاستراتيجية (2025) التي أكدت ضعف مؤسسات التعليم العالي، وضرورة ضمان ربط التعليم الجامعي بالمجتمع، واستراتيجية تطوير التعليم العالي وخطتها التنفيذية الأولى (2006-2010)، التي أوكلت مهمة تنفيذها إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومراجعتها وتحديثها بصورة دورية، على مدى السنوات

العشرين القادمة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 55). وقد تمحورت الأهداف العامة للاستراتيجية في أربعة أهداف، هي: **الحوكمة**، والتنوع، والتمويل، والجودة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 56).

أما عن ارتباط الهدف الاستراتيجي الأول للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي بحوكمة الجامعات، فيأتي من نص الهدف: **إنشاء الأنظمة الإدارية الأساسية على المستوى الوطني وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي للوزارة، وذلك بهدف ضمان توافر المعايير المتصلة بالمساءلة والشفافية وعلى وجه الخصوص في المسائل المتصلة بصناعة القرار وآليات التنفيذ** (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 53).

ولتحقيق ذلك الهدف، تم إنشاء بعض الهياكل الإدارية على المستوى الوطني ممثلة بمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة الذي تم إنشاؤه وتحديد أهدافه ومهامه بموجب القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م. وبموجب قرار تأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة؛ حيث يلتزم المجلس 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، 6). أما على مستوى الجامعات، فقد تم التشريع لنظام إداري داخل الجامعات يقوم بالعديد منها مثل: المساءلة والرقابة والمتابعة لأداء الجامعات، فضلاً عن المسؤوليات الأخرى، وهذا النظام الإداري يُسمى **(مجلس الأمناء)** الذي يُعد أحد الترتيبات المهمة في حوكمة الجامعات؛ حيث نصت الفقرة (أ) من المادة (21) في قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م على: **"ينشأ بموجب هذا القانون في كل جامعة حكومية مجلس يُسمى مجلس الأمناء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى مقره الجامعة".** ويوضح الشكل (12) الهيكل الذي اقترحتة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي.



الشكل (12) الهيكل التنظيمي المقترح

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 58)

يتضح - من الشكل السابق - أن الاستراتيجية الوطنية وضعت هيكلًا للجهات التي ينبغي أن تحكم عمل الجامعات بداية من مجلس النواب الذي يُعد قمة هرم السلطة المعني بالتشريعات، ومن ثم يأتي بعده مجلس الوزراء الذي يمثل رأس الحكومة في البلاد، ومن بعده يأتي المجلس الأعلى للتعليم العالي الذي تم تعديل تسميته بدلاً من المجلس الأعلى للجامعات؛ لكونه لا يضم وزارة التعليم والبحث العلمي وحسب، بل وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني. ويأتي بعد ذلك في تدرج المسؤولية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي يتبعها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. ثم مجلس الجامعات (الذي لم يتم وضع أطر قانونية له توضح آلية عمله)، ومنه ينبثق مجلس الأمناء الذي يعد المسؤول المباشر عن الجامعات يتبعه رئيس الجامعة، ومن ثم بقية المجالس الداخلية في الجامعة.

كما يتضح - من الشكل السابق - التدفق الخطي بين المستويات الإدارية المختلفة؛ ما يعكس المركزية والتبعية في صناعة القرار، لكن الجانب الإيجابي في ذلك، أن مختلف الشؤون الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعات أصبحت من مسؤولية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ومع هذا فلم يتم تطبيق هذا الهيكل سواءً على صعيد السياسات أم الواقع الممارس؛ إذ تؤكد التقارير الرسمية وجود عدد من الاختلالات في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ناهيك عن كونها

لم توضع موضع التطبيق الفعلي حتى الآن، باستثناء عدد من الشؤون التنظيمية التي لم تكتمل بعد (مثل إنشاء مجالس الأمناء في الجامعات الحكومية) (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 58)، كما تم وضع الاستراتيجية بشكل منعزل عن الجامعات، وتكفلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنفيذها مركزياً (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 88). فضلاً عن محدودية الكادر الفني المؤهل القادر على التنفيذ والمتابعة لكل ما جاء في الاستراتيجية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2008، 108).

كما يتضح، أن هناك توجهاً ملحوظاً من قبل الدولة نحو حوكمة الجامعات من خلال ما تضمنته الاستراتيجية الوطنية من سياسات وهياكل تسعى لمواكبة التطور الحاصل في مختلف دول العالم والتوجه نحو حوكمة الجامعات، إلا أن الاستراتيجية الوطنية ظلت حبراً على ورق، ولم تنفذ إلا الجزء اليسير منها، بالرغم من الإطار الزمني الكبير المحدد لها والذي يمتد من (2006-2025). لهذا توقفت استراتيجية وزارة التعليم العالي ولم يتم العمل بها، نتيجة لضعف التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وعدم العمل به (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90).

أما على المستوى المؤسسي، فقد اتجهت بعض الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية نحو وضع استراتيجياتها التي تسعى إلى تحقيقها؛ فعلى سبيل المثال، نصت رسالة جامعة إب على أن "جامعة إب جامعة وطنية تسعى إلى تقديم تعليم عال متميز تسهم مخرجاته بفعالية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة وصنع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية والارتقاء بالبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطبيقها وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة" (جامعة إب، 2016، 43).

كما اتسمت استراتيجية جامعة إب، بعدد من مبادئ الحوكمة والقيم كالشراكة والشفافية والجودة وغيرها، إلا أن هذه الاستراتيجية - كغيرها من الاستراتيجيات - لم تُنفذ فعلياً، ولم يتم تحويلها إلى خطط وبرامج تفصيلية واضحة منذ وضعها في (2012)، وهذا ما تمت ملاحظته في الواقع الملموس بالجامعة. ويؤكد (العفيري، 2017، 2) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب لا تزال ضعيفة؛ وهذا يعني أن الجامعات اليمنية تفتقر إلى وجود رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية

محددة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 86)، وإن تم وضع خطط استراتيجية، فهي خطط طموحة وغير واقعية؛ لذا لا تخضع للتنفيذ (الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، 2010، 133).

ويتضح مما سبق أن الاستراتيجيات - وإن حملت في طياتها بعض المضامين الخاصة بالحوكمة- تظل مجرد استراتيجيات ولم تتحول إلى خطط تنفيذية، ولم تدخل حيز التنفيذ الفعلي بعد؛ فالاستراتيجيات من منظور الحوكمة ينبغي أن تكون متكاملة وشفافة، وينبغي أن تُراجع ويُتابع تنفيذها بين حين وآخر.

2. مبادئ الحوكمة:

إن وضع مبادئ للتعليم العالي جاء في ظل هذا التطور الذي حدث في سياسات التعليم العالي؛ حيث تضمنت المادة رقم (4) في قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م، عدداً من المبادئ؛ منها: (1) الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي بما يعزز مكانتها العلمية والبحثية، (2) الحرية الأكاديمية والبحث العلمي وفق الدستور والتشريعات النافذة وثوابت المجتمع، (3) مشاركة المجالس العلمية في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، (4) الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاعين العام والخاص للنهوض بالتعليم العالي وتوسيع نطاق انتشاره والرفع المستمر في جودته، وتشجيع الاستثمار فيه". وعلاوة على ذلك، نصت الفقرة (ب) من المادة (5) في القرار الجمهوري رقم (139) لسنة 2010م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ضمن أهداف اللائحة التي تسعى إلى تحقيقها على "... التركيز على تحقيق المساءلة والشفافية، والالتزام بالأعراف الأكاديمية السائدة".

ومن جهة أخرى، أكدّ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2013م بشأن إصدار المدونة الخاصة بإعمال مبادئ الحكم الرشيد (الحوكمة) في الخدمة العامة على مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة (وزارة الشؤون القانونية، 2013، 10).

وفي ضوء التمهيد السابق لسياسات الحوكمة، سيتم تناول واقع عدد من مبادئ حوكمة الجامعات، هي: (المشاركة - الاستقلالية - الشفافية - المساءلة) بشيء من التفصيل؛ بحسب ما أشارت إليها القوانين والتقارير الرسمية والاستراتيجية الوطنية وبعض الدراسات ذات العلاقة، لكي يتسنى معرفة واقع هذه المبادئ.

أ- مبدأ المشاركة:

يشير التأمل في الواقع الممارس لمبدأ المشاركة إلى غياب مشاركة المجتمع في مجالس صنع القرار؛ ما أدى إلى عزل الجامعة عن محيطها المجتمعي واحتياجاته (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 52). كما تغيب الشراكة بين الجامعات ومختلف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة سواءً في إدارة التعليم الجامعي أو تمويله (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102)، وتضعف المشاركة الفعلية لممثلي هذه المؤسسات سواءً في مجالس الجامعة (الخولاني، 2015، 97) أو في المجلس الأعلى للجامعات ومختلف البنى التنظيمية الإدارية للجامعات (العفيري، 2010، 142). فضلاً عن غياب اتفاقيات الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات سوق العمل، وتغيب النظم واللوائح المنظمة للشراكة والتعاون بين الطرفين (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 87)، وعدم وجود سياسة واضحة لبناء وتفعيل الشراكة (جامعة إب، 2016، 42)، وعدم وجود صلات مباشرة للشراكة بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من جانب، والجامعات من جانب آخر (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 54)، وعدم وجود انفتاح متبادل بين الجامعات ومؤسسات الدولة وشركات القطاع الخاص والمجتمع بشكل عام (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 55)، وعدم وضع الجامعات لمبادرات فعالة لشراكة منتجة بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 94).

كما تضعف مشاركة أصحاب المصلحة غير الحكوميين مثل الطلاب والموظفين والآباء والمجتمع المدني؛ نتيجة لعدم إعداد العديد من الأدوار لهؤلاء المستفيدين الداخليين والخارجيين (الجمهورية اليمنية: تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، 2010، 165).

أما من حيث مشاركة المجالس العلمية والإدارية على مستوى الجامعات، فتغيب المشاركة في اتخاذ القرار، حتى المجالس الجامعية الأولى (مجالس الجامعات، ومجالس نيابات الجامعات) يتم تجاوزها، وتمكّن رئيس الجامعة من تغيب دور مجلس الجامعة، والمجالس الجامعية التالية في المستوى، ومن ذلك: إلغاء دورهم في وضع السياسات وتطوير الجامعات والكليات والبرامج الدراسية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 85-95). كما تضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في مجالي القرارات الأكاديمية والقرارات الإدارية، وتضعف بشكل أكبر في مجال القرارات المالية (الراوي، 2016)، وتضعف مشاركة ممثلين عن الأقسام والعمادات وإدارة الجامعة في وضع قواعد صرف الميزانية (المسوري، 2016، 179).

ويتضح - مما سبق تناوله في مبدأ المشاركة - الآتي:

- ضعف مشاركة المستفيدين الخارجيين الممثلين بالقطاعين العام والخاص والمجتمع المحلي ومنظّماته في عملية صناعة القرار.
- ضعف مشاركة المستفيدين الداخليين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة في مختلف النواحي التي تشمل عملية صناعة القرار في الجامعات.
- يعود السبب الرئيس في ضعف المشاركة إلى ضعف سياسات التعليم العالي والجامعي فيما يتعلق بمشاركة المستفيدين الخارجيين والداخليين.

ب- مبدأ الاستقلالية:

حاز مبدأ الاستقلالية الذي يُعد من أهم مبادئ حوكمة الجامعات على مكانة كبيرة في أطر تشريعات وقوانين التعليم في الجمهورية اليمنية، وبالرغم من هذه الأهمية الكبيرة لمبدأ الاستقلالية التي تظهره تشريعات وقوانين التعليم العالي، فإن هناك عدداً من المواد القانونية التي تتناقض مع استقلالية الجامعات كقوانين وتشريعات وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية، أو حتى في تشريعات وقوانين التعليم العالي نفسه.

فمن حيث الشؤون المالية، نصت المادة (54) من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م على أن "تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها ويخضع هذا التصرف في الجامعة

وإدارة هذا الأموال للنظام المالي الذي يقره مجلس الجامعة... " إلا إن الإدارة والتصرف في هذه الأموال تحدده وزارة المالية؛ حيث جاء في المادة (73) من اللائحة التنفيذية للقانون المالي وتعديلاته رقم (1034) لسنة 1999م ما نصه "مديرو عموم الشؤون المالية يمثلون وزارة المالية لدى الجهات التي يعملون بها ويعاونهم في ذلك مديرو الحسابات وأمناء الصناديق ومديرو المشتريات والمخازن الذين يجب أن يكونوا تابعين لوزارة المالية فنياً وإدارياً بحيث يباشرون الاختصاصات المحددة لهم بموجب أحكام القوانين واللوائح والتعليمات المالية المنفذة ويشرفون على أعمال تحصيل الإيرادات وإنفاق الاعتمادات، ويكون لمديري عموم الشؤون المالية والإدارية حق التوقيع على أوامر الصرف ولا يجوز تنفيذ أي عملية مالية مهما كانت بدون توقيع ممثلي وزارة المالية".

ولمزيد من التفصيل فيما يخص الواقع الممارس للاستقلالية المالية، تؤكد التقارير الوطنية الرسمية، سيطرة وزارة المالية بصورة أساسية على الإدارة المالية، نتيجة للدور الذي تؤديه وزارة المالية في إعداد ميزانيات الجامعات اليمنية؛ ما يقيد التخطيط والكفاءة والابتكار، فلا تزال وزارة المالية هي الجهة الرئيسة لصنع القرار فيما يتعلق بكم يمكن إنفاقه تحديداً؟ وعلى ماذا؟ من خلال كل جامعة (الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، 2010، 138-164). كما تقوم وزارة المالية بتحديد سقف ميزانية الجامعات وتوزيعها على بنود محددة، كما أن لكل جامعة مسؤولاً مالياً، يُعين من قبل وزارة المالية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 17)، وتظل إجراءات الصرف مقيدة بموافقة هؤلاء المسؤولين الماليين الذين تعينهم وزارة المالية في كل الجامعات اليمنية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 87). وعندما لا تقوم الجامعات بصرف الميزانيات المحددة لها مع نهاية السنة المالية فإنه لا يُسمح لها بالاحتفاظ بالمبالغ المتبقية للسنة القادمة؛ بل يلزم إرجاعها إلى وزارة المالية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 18). وبدورها توفر وزارة المالية نظاماً لعلاوات الموظفين الذين يعيدون جزءاً من ميزانياتهم في نهاية العام؛ فقد تم إعادة نحو (10%) من ميزانية التعليم العالي بهذه الطريقة، وفي بعض الجامعات تعدت النسبة ذلك بكثير (الجمهورية اليمنية: تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، 2010، 147)؛ لهذا يتم الاستناد إلى الطرق التقليدية في وضع الموازنة العامة للجامعات ومضمونها رفع مخصصات الإنفاق بنسبة

تحدد عشوائياً عن السنة السابقة؛ حتى إذا لم يكن هناك حاجة لرفع الإنفاق المتوقع في بعض البنود، أو حتى إذا كانت الحاجة لرفع الإنفاق المتوقع في بعض البنود بنسبة كبيرة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 110).

أما فيما يتعلق بالإدارة العامة لشؤون الموظفين، فالأمر لا يختلف كثيراً عما هو حاصل في إدارة الشؤون المالية بالجامعات؛ حيث جاء في الفقرة (أ) من المادة (131) في قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م ما نصه "يكون جميع رؤساء وحدات شؤون الموظفين بمختلف مستوياتها التنظيمية ونوابهم في كافة الجهاز الإداري للدولة تابعين للوزارة وتجري مرتباتهم الكاملة منها وتعتمد في ميزانيتها". كما أن لجنة شؤون الموظفين، هي المختصة بالنظر في الموضوعات المتعلقة بشؤون الموظفين، حيث أنها تختص بالعلاوات السنوية للموظفين وترقياتهم وترفيعهم، وإنهاء خدمة الموظف المعين، والنظر في ترشيح الموظفين للإيفاد في منح دراسية أو تدريبية في الداخل والخارج، واعتماد تقارير الكفاءة السنوية أو تعديلها بقرار مسبب الفقرة (ج) من المادة (14) في القرار الجمهوري رقم (122) لسنة 1992م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

ومع هذا فإن الواقع الممارس في إدارة شؤون الموظفين/ الموارد البشرية يتمثل بالمركزية الشديدة وتعدد الجهات المشرفة على الموارد البشرية، وضعف اللوائح والأنظمة الداخلية التي تُنظم إدارتها، ضعف البنية الأساسية للعمل الإداري والتنظيمي في الجامعات، ممارسة المهام والصلاحيات بأساليب تقليدية، حيث ينحصر اهتمامها على الإجراءات والمعاملات الروتينية الخاصة بإعداد كشوفات الأجور والمرتبات والحضور والغياب والأرشفة اليدوية (الشاوش، 2014، 52).

وفي نظم التعيين والترقية للموظفين، تُشير المادة (36) من اللائحة التنفيذية للقانون المالي وتعديلاته رقم (1034) لسنة 1999م على أنه "لا يجوز مطلقاً تعيين أي موظف أو ترقيته... ولا يجوز تعديل عدد الوظائف المدرجة بالموازنة إلا بعد صدور القرار اللازم من وزير المالية أو من يفوضه بناءً على موافقة وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري وفي حدود الاعتماد المالي المعتمد في الموازنة". بينما تؤكد المادة (58) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة 1995م على أن "يكون لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات الخاضعة لأحكام هذا القانون نظام خاص بالوظائف

والأجور... كما يجب أن يشتمل ذلك النظام على الأحكام المتصلة بالواجبات والمحظورات والتعيين والترفيه والنقل والندب والإعارة والتفويضات وانتهاء الخدمة...". ومع هذا، فإن قانون الخدمة المدنية رقم (43) لسنة 2005م، تم ربط أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية بنظام الخدمة، حيث تم إحالة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس إلى التقاعد، وهذا وضع غير صحيح، لأن ما يتناسب مع موظفي الخدمة المدنية، لا يتناسب مع الكوادر العلمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 68).

أما وفي قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م تُشير الفقرة (2) من المادة (51) إلى "أن لمؤسسات التعليم العالي حكومية أو أهلية الحق في استثمار الأموال الذاتية للجامعات الحكومية من خارج اعتمادات الموازنة فيما يرتقي بالعملية التعليمية ومتطلباتها الأكاديمية"؛ وهذا يعني: أن الاستقلالية المالية محدودة جداً ومقصورة على استثمار جزء من الموارد الذاتية للجامعة، بينما اعتمادات الموازنة الحكومية تظل حبيسة الخزانات دونما تفعيل لها، وهذا بدوره قد يمنع الجامعة من زيادة رأس مالها وتمنية وأرباحها التي تخولها توفير موارد مالية إضافية؛ تمكنها من تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق عرضه في مبدأ الاستقلالية، يتضح الآتي:

- أن التباين والتعارض ليس بين تشريعات التعليم العالي وتشريعات المالية والخدمة المدنية وحسب؛ بل يوجد تناقض بين المواد القانونية التي نص عليها قانون التعليم العالي نفسه، بأن يقوم التعليم العالي على مبدأ الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية من جهة، ويُناقض القانون نفسه من هذه الاستقلالية في مواد قانونية أخرى كاستثمار الموارد.
- ليست الجامعة المسؤول المباشر عن إدارة الشؤون المالية؛ بل وزارة المالية، ومن ثم فإن قيادة الجامعة العليا لا يمكنها التصرف في أموال الجامعة، ولا إدارتها أو تعيين من يجب أن يتولى شؤونها؛ ما قد يؤدي - في بعض الأحيان - إلى تنصل قيادة الجامعة عن مسؤولية الموارد المالية للجامعة والحفاظ عليها؛ لكونها ليست مسؤولية مباشرة مرتبطة بها، لاسيما عندما تحدث أية اختلالات أو مخاطر مالية قد تتعرض لها الجامعات.
- ليست الجامعة المسؤول المباشر عن إدارة شؤون الموظفين؛ بل وزارة الخدمة المدنية التي تتحكم الوزارة بكافة العمليات التي تختص في إدارة الموارد البشرية وتميئتها.

- أن نظم تعيين العاملين في الجامعات لا يتم إلا بما تضعه وزارة المالية من وظائف مدرجة ضمن موازنة الجامعة السنوية، وأن نظم التقاعد الخاصة بأعضاء هيئة التدريس هي نفسها تلك التي تسري على مجمل موظفي الخدمة المدنية. وهذا يعني: ضعف استقلالية الجامعات في إدارة كل من مواردها البشرية سواء فيما يتعلق بإدخالهم في النظام الجامعي أم إخراجهم منه؛ إذ يكون الأمر - كل الأمر - محصوراً على وزارتي المالية والخدمة المدنية.

ج- مبدأ الشفافية:

تُعاني الجامعات اليمنية من غياب الشفافية، كما تغيب الشفافية في المعايير المطبقة التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 18). كما تقتصر الجامعات إلى توصيف واضح وموجز لكل تخصص ومفرداته (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2009، 85). حيث يتم انتهاك معايير وضوابط شغل الوظائف والترقيات الأكاديمية والإدارية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 55)، وعدم الالتزام بخطة واضحة للتعيينات والترقية وإلغاء مبررات تكافؤ الفرص في كثير من الممارسات الإدارية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2008، 107)، وعدم التزام كثير من رؤساء الجامعات ونوابهم ومن أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والموظفين في الجامعات الحكومية بنظم الجامعات ولوائحها وأعرافها الأكاديمية وتراخيهم في أداء أعمالهم وتفشي أنواع شتى من الفساد الأكاديمي والإداري والمالي والسلوكي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 89)، وكثيراً ما تخضع عملية التعيين لأعضاء هيئة تدريس بدرجة الأستاذ المساعد لعوامل سياسية حزبية أو عوامل أخرى غير موضوعية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 95)، بل تخضع عملية تعيين قيادة الجامعات للقرار السياسي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 60). بالإضافة إلى ذلك، تنخفض الشفافية في سياسات الابتعاث والتفرغ العلمي، وفي توافر سياسة واضحة ودقيقة الوصف في مجال التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس، وفي التشريعات الواضحة التي تلزم الجامعات بإعداد برامج التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس، وفي وضوح آليات التواصل الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والكلية والجامعة والعالم الخارجي (المسوري، 2016، 183-188).

أما فيما يتعلق بالشفافية في الشؤون المالية، تُؤكد العديد من التقارير الرسمية عدم الشفافية في التصرف بالموارد المالية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 95)، وعدم وجود حد أدنى من الشفافية في تحصيل الإيرادات الذاتية وإنفاقها، وكثيراً ما ينفق مبالغ كبيرة منها على بدلات السفر الخارجي والضيافات والحفلات والمكافآت وشراء السيارات وغيرها من النفقات (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 75)، كما يتم التحايل المالي في المشروعات التي يتم تنفيذها وفقاً لنظام المناقصات في الجامعات، ورداءة الأجهزة والمواد التي يتم شراؤها واستخدامها في عملية التعليم، وسوء استخدام الموارد المتاحة فعلاً (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 106)، ويشوب الفساد المالي بشكل متكرر في الإنفاق العام في كثير من الجامعات الحكومية سواءً في النفقات الاستثمارية أو النفقات الجارية، لاسيما في بند النفقات التشغيلية والخدمية ونفقات الصيانة، وتشير بعض الشواهد إلى أن نسبة مهمة من الإنفاق الفعلي على عمليات التشغيل والخدمة والصيانة، لا تذهب فعلاً إلى العمليات التي تبين المستندات التي أنفقت عليها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 101).

وتشير آخر الدراسات المحلية في الشفافية المالية في الجامعات إلى ضعف الخطط المالية في الجامعات التي تضمن استخدام الموارد المالية بشفافية تعزز من جودة أدائها، كما أن سياسة الجامعة غير واضحة ودقيقة الوصف في مجال تحفيز أعضاء هيئة التدريس لرفع جودة أدائهم التدريسي، ووجود ضعف النظم المالية المحوسبة، وانخفاض تتوافر الخطط والتعليمات واضحة للمحافظة على ممتلكات الجامعة، كما هناك ضعف في الأسس القانونية لصرف الإيرادات الذاتية للجامعة، وفي إعلان الجامعة عن مصروفاتها بصورة واضحة وشفافة، وفي إتاحة المعلومات المالية المتعلقة بنفقاتها وتيسر الإطلاع عليها، وفي توافر الوثائق المالية وإتاحتها لمن أرادها بغرض البحث أو غيره، وغموض في وهياكل وسياسات ممارسة صلاحيات الصرف المالي وسياسات وإجراءات تنفيذ المناقصات والمشاريع الخدمية وآلية صرف الحوافز والمكافآت، وضعف نظام المراقبة الداخلية الذي يزود باليات ضبط ويعمل على نشر البيانات حسب جداول زمنية، وضعف في قواعد صرف الميزانية الذاتية، كما يوجد ضعف في التزام الجامعة بالعدالة والسرعة في صرف مخصصات كلاً من أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج التعليمية والخدمات والبنية التحتية (المسوري، 2016، 177-179).

علاوة على ذلك، فإن الجهات سواء الحكومية أم غيرها في معظم الأحيان لا تلتزم بإعداد التقارير ونشرها وخاصة التقارير المالية يضاف إلى ذلك أن كثير من الجهات الحكومية لديها مواقع الالكترونية ولكن هذه المواقع في الغالب الأعم لا تقوم بنشر أنشطة الجهة، كمحاضر اجتماعات الجهات كذلك ميزانية الجهة وكيفية صرفها، الممولين لها، بل لا يحدث تحديث للمواقع الالكترونية، يضاف إلى ذلك أنه لا توجد أي شفافية في مسألة التوظيف والإعلان عن الدرجات الوظيفية وإجراءات المفاضلة وكذلك في مسألة الترقيات والمنح الدراسية (المخلفي، 2015، 21).

ويتضح مما سبق، أن ضعف الشفافية يشمل جميع مكونات النظام التعليمي الجامعي بداية من القوانين والتشريعات التي لم تُفصل في سياسات الشفافية التي ينبغي أن تتبعها الجامعات، مما أدى إلى ضعف الشفافية في جميع الأنشطة الإدارية والمالية والأكاديمية، وذلك بدوره أدى إلى زيادة الفساد وضعف كفاءة وفاعلية الموارد المادية والبشرية.

د - مبدأ المساءلة:

لا تزال معظم الجامعات اليمنية تُعاني من غياب المساءلة، وغياب الالتزام بالمعايير المطبقة التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات، كما أن المعينين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم، نظراً لغياب نظام تقويم الأداء، وهذا بدوره أثر سلباً على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة بل وعلى أداء الجامعات ككل (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 18). وتعاني الجامعات أيضاً من عدم توافر التوصيف الوظيفي، ومحدودية مساءلة موظفي المؤسسات، وضعف إدارة المعلومات على مستويي المساءلة والسياسات (الجمهورية اليمنية: تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، 2010، 172)، وغياب الشفافية والمساءلة في القرارات الجامعية، وعدم الأخذ بالبيانات والمعلومات التي على أساسها تتم صياغة السياسات على المستوى الوطني والمؤسسي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 52)، وعدم ممارسة المؤسسات الجامعات مهامها الأساسية المحددة في قانون الجامعات وقانون التعليم العالي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 88)، وعدم ممارسة أي شكل من أشكال المتابعة والمساءلة للجامعات والعاملين فيها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم،

2013، 87)؛ نتيجة لعدم وجود نظام واضح وقوي وفاعل للمساءلة والمتابعة والتقييم يطبق مبدأ الثواب والعقاب (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102).

وتشير المؤشرات إلى تمكن رؤساء الجامعات من تحويل المهام الرقابية لمدرء عموم الشؤون المالية ومدرء الحسابات المعينين من وزارة المالية إلى مهام ثانوية، مما أتاح العبث بمخصصات الجامعات في موازنتها العامة والتصرف بالإيرادات الذاتية للجامعات وفقاً لما تقتضيه مصلحة رئيس كل جامعة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 82). كما لا يخضع صرف موارد النظام الموازي والنفقة الخاصة لأي إجراءات رقابية، لكونها تصرف بنظر رئاسة الجامعة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 101).

كما لا توجد آليات وأدوات لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وقياس مستوى التعليم، ولا تتوفر أدوات تقييم البحوث العلمية أو مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي للمجتمع، ولا تخضع المناهج والخطط الدراسية للتقييم الدوري والمستمر (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 85)، وضعف الآليات الفعالة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس سواء من الطلاب أو من رؤساء الأقسام أو التقويم الذاتي لأدائهم الأكاديمي والإداري والبحثي وإنجازاتهم العلمية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102).

أما واقع المساءلة الخارجية، فلا يختلف الأمر كثيراً عن المساءلة الداخلية؛ إذ لم تتمكن المؤسسات العليا للتعليم العالي من إرساء أسس قانونية ومبادئ مؤسسية تتابع قصور الجامعات وتجاوزاتها لعمليات التعيين والترقيات الأكاديمية، ولم تلتزم معظم الجامعات الحكومية بالعمليات الروتينية التي تصدر من المجلس الأعلى للتعليم العالي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 87). وبالرغم من أن المجلس الأعلى للجامعات هو المسؤول عن وضع السياسات التعليمية في الجامعات فإن هذا المجلس لم يفعل ليأخذ مكانته الرقابية والإشرافية بالشكل المطلوب على الجامعات اليمنية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 52).

بينما يقتصر دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات على الإشراف والتوجيه الاستراتيجي دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها (وزارة التعليم العالي، 2006، 17)، وإن وجدت الرقابة فنتسم بالضعف ويتخللها الفساد والمحاباة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102).

فضلاً عن ذلك، يفتقر واقع الجامعات اليمنية إلى أنظمة لضمان جودة التعليم، وإن وجدت فإنها لا تطبق على نطاق واسع، ولا بشكل دوري ومنتظم على الإطلاق (وزارة التعليم العالي، 2006، 40)؛ إذ يشير الواقع إلى أن ثقافة الوعي والالتزام بالجودة والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم وإجراء التصحيح الذي يؤدي إلى ضمان الجودة؛ لم تزرع لحد الآن في كل الجامعات اليمنية (حمزة، 2012، 51). كما أن هناك مواطن ضعف تحد من أداء عمل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، منها: عدم اكتمال البنية المؤسسية للمجلس من معايير وأدلة ووثائق، والافتقار للخبرة والتجربة العملية لدى كوادر المجلس والجامعات في تطبيق المعايير على مؤسسات التعليم العالي، وضعف الشراكة الحقيقية مع مؤسسات التعليم العالي، وضعف الدور الإعلامي بما في ذلك الموقع الإلكتروني، وربط المجلس بوزارة التعليم العالي أضعف من استقلاليته (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، 2014، 13). علاوة على عدم اكتمال توفر نظام شامل وكامل للجودة والاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي لمجلس الاعتماد الأكاديمي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90).

ومن جهة أخرى، لا يمارس الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة رقابة الأداء بأسلوب علمي منتظم وفقاً لمنهجية مكتوبة وأدلة رقابية محدثة ومعايير رقابية معتمدة وموحدة لضبط وتوحيد الأعمال والمخرجات الرقابية والتحكم في جودتها؛ ولأن ما يمارسه الجهاز المركزي - في هذا المجال - هو فحص جزئي لبعض الجوانب الإدارية والمالية التي لها علاقة برقابة الأداء، دون أن يكون هناك توسع في الرقابة وتقييم كافة الجوانب التنظيمية والتشغيلية والتنموية، وكذا عدم تحقيقه الإيفاء بمتطلبات التقييم الموضوعي والشامل لأداء الوحدات الإدارية المحلية (جعدان، 2013، 2). كما أن الأجهزة المختصة في مكافحة الفساد لم تقم بدورها؛ ما أدى إلى وجود بيئة خصبة للعديد من الممارسات الفاسدة (سراج، 2013، 224).

أما من ناحية السلطة التشريعية العليا الممثلة بمجلس النواب، فبالرغم من الإطار الدستوري والقانوني الذي طرأت عليه تعديلات فيما يتعلق بالحصانات والامتيازات التي يتمتع بها أعضاء مجلس النواب ومعاملتهم معاملة الوزراء وتمتعهم بمكافآت مالية تتيح لهم التفرغ للقيام بدورهم الرقابي كمثلين للشعب (المقطري، 2016، 201) فإن هناك قصوراً واضحاً في كفاءة معظم أعضاء المجلس، والتدني الشديد في مستوياتهم التعليمية، مع عدم وجود خبراء وكوادر أكاديمية مساعدة لعمل اللجان المتخصصة، ولعمل المجلس بشكل عام (محسن، 2010، 292)، وعدم رغبة الكثير من أعضاء المجلس بالقيام بدورهم الرقابي، وعدم الوعي بطبيعة الوظيفة الرقابية وأهميتها، وتزايد تمثيل أصحاب المصلحة، لاسيما شيوخ القبائل ورجال الأعمال الذين تظهر فاعليتهم في المجلس حين تستدعي مصالحهم الخاصة أو مصالح أحزابهم ذلك، وهو الأمر الذي قد مثّل عاملاً سلبياً في ممارسة المجلس لدوره الرقابي في محاسبة الحكومة ومساءلتها (المقطري، 2016، 202).

يتضح - مما سبق - ، وجود ضعف كبير في أداء الجهات المسؤولة عن مساءلة الجامعات، سواء تلك الجهات التي تختص مباشرة في شؤون الجامعات كوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للتعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي، أو تلك الجهات الرقابية الأخرى كالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ومجلس النواب والهيئة العليا لمكافحة الفساد. وهذا الضعف - بدوره - أدى إلى الاختلال في أداء الجامعات؛ ما يجعل تحقيق أهدافها عملية معقدة.

خامساً: هياكل الحوكمة بالجامعات اليمنية

نشأت هياكل ونظم الجامعات في اليمن وتطورت بطريقة تقليدية؛ دونما إصلاح وتطوير حقيقي لتلك الهياكل والنظم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2010، 64)، سواء على مستوى الهياكل الخارجية أو الداخلية. كما أن تعدد الجهات المخولة بصنع السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم العالي قد أدى إلى عدم التحديد الدقيق لصلاحيات وحدود مسؤولية كل جهة؛ لهذا أصبحت جميعها تتجاذب صنع السياسات واتخاذ القرارات مما أدى إلى تقييد الإدارة الجامعية وتضييق مساحة الحرية والشفافية في صنع سياساتها وقراراتها وفقاً لخصوصياتها وإمكانياتها (عبد، 2003، 277).

فعلى المستوى الخارجي للجامعات تعمل الجامعة في ظل عدد من الجهات الإشرافية كالمجلس الأعلى للتعليم العالي الذي يتولى جزءاً من مسؤوليات الحكومة؛ حيث يمثل السلطة العليا المسؤولة عن التعليم العالي، بحسب ما نصت عليه المادة (28) من قانون التعليم العالي لسنة 2010م "... ويعد المجلس الأعلى للتعليم العالي السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم والإشراف عليه والتنسيق بين مؤسساته...". فضلاً عن كون الجامعات تعمل تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وفي هذا الصدد، إن أهم ما يمكن تناوله من هياكل، هو تلك الهياكل الداخلية لحكومة الجامعات فيما يتصل بصناعة القرار، والممثلة بمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة.

سيتم التطرق له من هياكل، هي تلك الهياكل الداخلية لحكومة الجامعات الخاصة بصناعة القرار والممثلة بمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة.

ولكي يتم التعرف على هذا التطور الحاصل في حوكمة الجامعات، فإنه ينبغي التعرف على التطور الحاصل في هياكل الحوكمة؛ لهذا تمت مراجعة بعض الدراسات للتعرف على المتغيرات التي تساعد على تحليل المواد القانونية تحليلاً كفيماً، كتقارير البنك الدولي (Saint, Fielden, 2008) (2009)، فضلاً عن دراسة (Wudage, 2011). وهذه المتغيرات هي: (حجم المجلس وتشكيله، وعملية تعيين أعضائه، وعمليات المجلس ولجانه).

وفي هذا الصدد فإن تناول هيكل مجلس الأمناء محكوم بما جاء في قانون الجامعات رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته، والتطور الحاصل في وقانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م بشأن هذا المجلس. فضلاً عن ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية بخصوص هذا المجلس.

1. مجلس الأمناء:

لم يكن قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م السباق في سن القوانين والمواد التي تتعلق بإنشاء مجالس الأمناء في الجامعات الحكومية- بل سبقته في ذلك عدة قرارات جمهورية بإنشاء مجالس الأمناء في الجامعات الحكومية؛ ففي القرار الجمهوري رقم (44) لسنة 1993م بشأن إنشاء جامعة تعز؛ نجد أن المادة (6) منه تنص على "يشكل مجلس أمناء لجامعة تعز بقرار من رئيس

الوزراء بناءً على عرض وزير التعليم العالي..."، كما أشار القرار الجمهوري رقم (45) لسنة 1993م بشأن إنشاء جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا في المادة (6) إلى "يُشكل مجلس أمناء الجامعة بقرار من رئيس الوزراء بناءً على عرض وزير التعليم العالي...". علاوة على القرار الجمهوري رقم (91) لسنة 1996م بشأن إنشاء جامعة في محافظة إب؛ إذ جاء ضمن المادة (5) ما نصه "يُشكل مجلس أمناء الجامعة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض المجلس الأعلى للجامعات، ويقوم هذا المجلس باستكمال الخطوات المتعلقة بالإنشاء ورعاية الجامعة ودعم تقدمها والعمل المستمر على تعميق وتوسع خدماتها وتحقيق أهدافها وغاياتها". إلا أن المتأمل في هذه القرارات، يُدرك أنها ظلت حبراً على ورق؛ إذ لم يتم إصدار أي قرار يؤكد عمل أو تطبيق ما تم إصداره من قرارات تخص إنشاء تلك الجامعات.

ومع هذا، فقد تم في قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م وضع أطر قانونية تحكم عمل الجامعات وتنظيمها من خلال إنشاء مجالس أمناء في كل الجامعات الحكومية. وفي ما يلي عرض وتحليل النصوص القانونية التي تتعلق بحوكمة الأمناء وتحليلها من حيث الحجم والتشكيل لمجلس الأمناء وقوام أعضائه واختصاصات المجلس. كما في موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) تشكيل مجلس الأمناء

| اختصاصات المجلس | نسبة الأعضاء المشاركين | | عدد الأعضاء | تكوين المجلس | نوع المجلس |
|--|------------------------|---------|-------------|--|--------------------------------------|
| | داخليين | خارجيين | | | |
| <p>يتولى مجلس أمناء الجامعة الحكومية المهام والاختصاصات الآتية:</p> <p>1. ترشيح رئيس الجامعة 2. دعم الجامعة ومجالسها في تعزيز القيم والأعراف الأكاديمية وترسيخها 3. تعزيز الاستقلالية الأكاديمية والمالية والإدارية للجامعة وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها 4. تقييم أداء الجامعة ومدى التزامها بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة 5. اعتماد مشاريع الخطط التنفيذية للمنشآت الجامعية وتجهيزها وتحديثها وصيانتها 6. إقرار الخطط الاستثمارية للجامعة في إطار السياسة العامة للدولة 7. مراقبة مدى الالتزام بتنفيذ الخطط التنفيذية المقررة 8. فتح قنوات التواصل بين الجامعة والمجتمع بما يمكن من ربط البرامج الدراسية والبحثية باحتياجات ومتطلبات التنمية وسوق العمل 9. مساعدة الجامعة للحصول على مصادر دخل مشروعة لتحسين أداؤها وفقاً للقانون 10. اعتماد الموازنة السنوية وإقرار الحسابات الختامية للجامعة وجميع الوحدات التابعة لها، ومراجعة تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وإبداء الملاحظات وتقديم التوصيات اللازمة للجامعة للعمل على تنفيذها 11. النظر في أي أمور تتعلق بالجامعة يعرضها رئيس مجلس الأمناء مما لا يدخل في صلاحيات أي مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون مادة (22) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م</p> | 11 | 2 | 13 | <p>(أ) يتكون مجلس الأمناء من : 1. ثلاث شخصيات عامة يختارهم رئيس مجلس الوزراء (أعضاء) 2. خمس شخصيات أكاديمية بدرجة أستاذ يختارهم الوزير (أعضاء) 3. ثلاث شخصيات تمثل رجال الأعمال وتختارهم الغرفة التجارية والصناعية في أمانة العاصمة أو المحافظات (أعضاء) 4. رئيس الجامعة (عضواً) (ب) يصدر بتسمية أعضاء مجلس أمناء الجامعة الحكومية قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض الوزير (ج) يختار أعضاء مجلس الأمناء رئيساً ومقررراً له من بين أعضائه في أول اجتماع يعقده على أن لا يكون رئيس الجامعة رئيساً لمجلس الأمناء وألا يكون عضو هيئة التدريس في الجامعة عضواً في مجالس أمنائها (د) لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الأمناء وأي مجلس آخر في إطار الجامعة، ويستثنى من ذلك رئيس الجامعة. (هـ) مدة مجلس الأمناء أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة مادة (21) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م</p> | مجلس الأمناء |
| <p>مادة (23) تكون لمجلس الأمناء لائحة داخلية تنظم أعماله واجتماعاته وسكرتاريته وحفظ محاضره وغير ذلك، ويصدر بها قرار من الوزير. مادة (24) يكون لمجلس الأمناء في الجامعة الحكومية أمين سر بدرجة مدير عام من ذوي الخبرة والكفاءة يتم اختياره من قبل المجلس في أول اجتماع له من بين موظفي الجامعة الذين يحملون هذه الدرجة الإدارية وعرضه على الوزير للموافقة عليه. مادة (25) يتولى رئيس مجلس الأمناء الصلاحيات المحدد في اللائحة الداخلية وتلك التي يخولها له المجلس ، كما يتولى متابعة تنفيذ القرارات التي يصدرها المجلس. مادة (26) يعقد مجلس الأمناء اجتماعاته الاعتيادية بواقع اجتماع واحد كل ثلاثة أشهر على الأقل ، ويجوز له عقد اجتماعات استثنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك بناءً على طلب رئيس المجلس أو ثلث أعضاءه. مادة (27) لا تكون اجتماعات مجلس الأمناء صحيحة إلا بحضور أغلبية أعضائه ، وتصدر القرارات والتوصيات والمقرحات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس المجلس.</p> | | | | <p>رقم (13) تنطبق بقانون التعليم العالي مواد من قانون التعليم العالي</p> | رقم (13) تنطبق بقانون التعليم العالي |

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ - حجم المجلس وتشكيله وأعضائه:

- حجم المجلس: يتكون المجلس من (13) عضواً فقط، بينما تُشير التوجهات العالمية في الحوكمة

إلى أن عدد أعضاء المجلس يتراوح بين (25-30) عضواً؛ لهذا فإن عدد الأعضاء هذا، قد لا

يتناسب ووضع الجامعات الكبيرة كجامعات صنعاء وعدن وتعز مثلاً، بينما قد يكون هذا العدد

مناسباً - أي (13) عضواً- للجامعات الحكومية الصغيرة كجامعتي حجة والبيضاء.

- **نسبة الأعضاء المشاركين في المجلس:** تُمثل نسبة مشاركة المستفيدين الخارجيين نسبة (85%) تقريباً، وهذه النسبة كبيرة جداً إذا ما قورنت بنسب أعضاء مجالس الأمناء في العديد من الدول كأستراليا وبريطانيا وأمريكا، بينما تمثل مشاركة المستفيدين الداخليين نسبة ضئيلة جداً (15%) تقريباً؛ حيث شملت هذه النسبة عضوين فقط، هما: رئيس الجامعة، وأمين سر مجلس الأمناء. وهذا يعني أن عملية صناعة القرار قد تكون متحيزة بشكل كبير تجاه المستفيدين الخارجيين دون النظر إلى مصالح المستفيدين الداخليين كالطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- **أعضاء المجلس:** يتكون المجلس من شخصيات عامة وشخصيات أكاديمية ورجال أعمال وعضوية رئيس الجامعة وأمين سر مجلس الأمناء فقط، وتغيب ممثلين عن الطلبة والموظفين والسلطة المحلية. حيث تُؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي على أن مجلس الأمناء يتكون بشكل رئيس من مسؤولين غير تنفيذيين؛ أي أعضاء أكاديميين لكنهم لا يُمثلون الأغلبية، إضافة إلى ممثلين من رجال الأعمال، والسلطة المحلية، وشخصيات اجتماعية ومن بقية المستفيدين الآخرين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 60).

كما يلاحظ من الجدول السابق رقم (5) الآتي:

- أن عملية اختيار رئيس مجلس الأمناء تتم عن طريق مشاركة كافة أعضاء المجلس.
- عدم وجود معايير أو شروط لاختيار أعضاء مجلس الأمناء، باستثناء معيار واحد، يتعلق باختيار خمس شخصيات أكاديمية بدرجة أستاذ على أن يكونوا من خارج الجامعة، ومع هذا فقد يكون في هذا الشرط شيء من الصعوبة أثناء عملية التطبيق؛ لأن الشخصيات الأكاديمية التي هي بدرجة أستاذ، ينبغي أن يتم الاستفادة من خبراتها العلمية التي وصلت إلى مرحلة متقدمة من المعرفة، فضلاً عن أن اشتراط أن تكون هذه الشخصيات الأكاديمية من خارج الجامعة، يعني أنهم يمارسون مهاماً قد لا تناسبهم ولا يعرفون الكثير عن بيئة الجامعة التي يعملون فيها. أما بخصوص مشاركة باقي الأعضاء في المجلس فيوجد غموض في عملية اختيارهم؛ حيث يختار رئيس مجلس الوزراء ثلاث شخصيات عامة، ويختار وزير التعليم العالي خمس شخصيات أكاديمية، وتختار الغرفة الصناعية ثلاث شخصيات تمثل رجال الأعمال. وهذا يعني أن عملية

اختيار القيادة العليا في مجلس الأمناء، هي بالأساس عملية مركزية بحتة، تغيب فيها استقلالية الجامعة في اختيار ممثليها.

ب- مهام مجلس الأمناء واختصاصاته: يُلاحظ فيها الآتي:

- تتمحور مهام مجلس الأمناء واختصاصاته حول الشؤون الإدارية والمالية، دون الشؤون الأكاديمية التي تُركت مهامها لمجلس الجامعة، حيث تم نقل الفقرات (5، 10) إلى مهام مجلس الأمناء بعدما كانت من مهام مجلس الجامعة.
- تأكيد أهمية الدور الذي يقوم به مجلس الأمناء من حيث مساءلة الجامعات؛ فالمجلس يراقب ويقيم ويتابع ويرجع أداء الجامعات كما في الفقرات (4، 7، 10)، التي تؤكد على أهمية مساءلة القيادات العليا في الجامعة. وهذا ما أكدته الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي بأن المدير التنفيذي -أي رئيس الجامعة- وكل المسؤولين التنفيذيين مساعلين عن أعمالهم وأدائهم أمام مجلس الأمناء (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 60).
- من مهام مجلس الأمناء ترشيح رئيس الجامعة، وهذا بدوره يعني أن هناك تحولاً إيجابياً ملموساً على صعيد القوانين نحو حوكمة الجامعات؛ إذ يشترك المستفيدون في اختيار رئيس الجامعة، بينما كان يتم اختياره مباشرة من قبل الحكومة؛ فتم إلغاء المادة (12) من قانون الجامعات اليمنية بموجب القانون رقم (13) بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (16 ج 1) لسنة 2010م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يلي: (يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض المجلس الأعلى للجامعات والوزير المختص، ويشترط أن يكون رئيس الجامعة حاصلاً على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية المتخصصة العليا المعترف بها ودرجة الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معترف بها بعد الدكتوراه ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة). وتم استبدالها ب المادة (19) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م "أ-يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار جمهوري بناءً على موافقة رئيس مجلس الوزراء وعرض الوزير، ويختار من بين ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس يرشحهم مجلس الأمناء ، ب- يشترط في رئيس الجامعة الحكومية أن يكون حاصلاً

على درجة الدكتوراه ومرتبة الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معتمدة بعد الدكتوراه، ج-مدة رئيس الجامعة أربع سنوات قابلة للتجديد ولمرة واحدة".

ج- عمليات مجلس الأمناء ولجانه:

- يعقد مجلس الأمناء اجتماعاته كل ثلاثة أشهر على الأقل، وله الحق في عقد اجتماعات استثنائية عند الحاجة إلى ذلك بناءً على طلب رئيس المجلس أو ثلث أعضائه.
- لا تكون اجتماعات مجلس الأمناء صحيحة إلا بحضور أغلبية أعضائه، وتصدر القرارات والتوصيات والمقترحات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس المجلس.
- عدم وجود لجان متخصصة كلجان المراجعة والمكافآت والتعيينات، وهذا قد يعني أن عمليات صناعة القرار في المجلس لا تتم عبر اللجان المتخصصة والمستقلة التي هي بالأساس تُشكل قوام مجلس الأمناء.
- عدم وجود مواد قانونية تتعلق بسياسات نشر تقارير المجلس؛ ما يجعل التقارير التي يتم رفعها للجهات المسؤولة عن مساءلة الجامعات فيها شيء من الغموض.
- وأخيراً ، تنص المادتان (23 ، 25) على وضع لائحة داخلية لعمل مجلس الأمناء، والصلاحيات التي يتولاها رئيس مجلس الأمناء؛ ومع هذا غلم يتم إصدار أية لائحة داخلية تنظم عمل مجلس الأمناء، وهذا بدوره يعني أن مجلس الأمناء ظل حبراً على ورق قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م.

2. مجلس الجامعة:

إن تكوين تصور عن واقع مجلس الجامعة يستدعي عرض وتحليل النصوص القانونية التي وردت في قانون الجامعات رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته في قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م، فيما يتعلق بمجلس الجامعة، من حيث حجم مجلس الجامعة وتشكيله وأعضائه واختصاصاته، كما يوضحها الجدول (6).

الجدول (6) تشكيل مجلس الجامعة

| نوع المجلس | تكوين المجلس | حجم المجلس | نسبة الأعضاء المشاركين | | اختصاصات المجلس |
|--------------|--|--|------------------------|---------|--|
| | | | داخليين | خارجيين | |
| مجلس الجامعة | (1) يكون لكل جامعة مجلس جامعة ويتألف من: أ. رئيس الجامعة (رئيساً) ب. نواب رئيس الجامعة (أعضاء) ج. عمداء الكليات والمعاهد والمراكز (أعضاء) د. أمين عام الجامعة (عضواً ومقرراً) هـ. ثلاثة يمثلون أعضاء هيئة التدريس (استاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) وتختار كل فئة من أعضاء هيئة التدريس من يمثلها في مجلس الجامعة (أعضاء) و. ثلاثة من الشخصيات العامة ذوي الرأي والخبرة يختارهم مجلس الجامعة في أول اجتماع من كل عام جامعي ويصدر بتعيينهم قرار من رئيس الجامعة (أعضاء) ز. رئيس نقابة هيئة التدريس أيضاً عضواً. (2) لا يجوز الجمع بين عضوية أكثر من مجلس جامعة مادة (10) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة 1995م بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة 2000م | 12 + عمداء الكليات والمعاهد والمراكز | نعم | نعم | يختص مجلس الجامعة بما يلي: 1. رسم السياسة العامة للجامعة. 2. وضع الأسس التربوية للمناهج وأنشطة الجامعة 3. دعم استقلال الجامعة 5. تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة بما في ذلك النظر في التقارير السنوية والدورية التي يقدمها رئيس الجامعة وعمداء الكليات وتشكيل اللجان الخاصة بتقويم مختلف أنشطة الجامعة 6. إقرار تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة 7. مناقشة وإقرار الخطط والبرامج الدراسية المرفوعة من الكليات والمراكز 8. مناقشة وإقرار خطط تنمية الجامعة مع ربطها بخطة التنمية في الدولة 9. تحديد القدرة الاستيعابية للجامعة وفقاً لما حدده المجلس الأعلى للجامعات 10. منح الدرجات العلمية والألقاب والدبلومات والشهادات 11. قبول التبرعات التي ترد إلى الجامعة عن طريق الوقف والهبات والوصايا وغيرها 13. تأمين احتياجات المكتبة العامة في الجامعة والمكتبات الخاصة بالكليات والمراكز من المصادر والمراجع والدوريات العلمية والتقنيات الحديثة للمكتبات 14. تشكيل لجان علمية فنية لبحث الموضوعات التي تناط بها ودراستها وإبداء الرأي فيها 15. إعادة أو تعديل أو إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات والمراكز إذا كانت مخالفة للقوانين واللوائح 16. وضع الأسس العامة لمختلف نشاطات الطلاب الاجتماعية والثقافية والرياضية والرعاية الصحية لهم 18. إقرار اتفاقيات التعاون العلمي بين الجامعة والجامعات الأخرى 19. النظر في الموضوعات التي يجيئها عليه رئيس الجامعة أو يتقدم بها ثلث أعضاء المجلس أو أية موضوعات يختص بها المجلس وفقاً لأحكام هذا القانون مادة (11) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة 1995م بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة 2000م |
| مجلس الجامعة | الفقرة (4) ملغاة بموجب القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (16 ج1) لسنة 2010م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يلي: 4- مناقشة وإقرار مشروع الميزانية السنوية للجامعة التي أعدت في ضوء مشاريع ميزانيات الكليات والمعاهد والمراكز والمستشفيات التعليمية ورفعها إلى المجلس الأعلى للجامعات لاعتمادها والإشراف على تنفيذها. الفقرة (12) ملغاة بموجب القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (16 ج1) لسنة 2010م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يلي: إقرار الخطط لإقامة المباني والمنشآت الجامعية وتجهيزاتها وصيانتها الفقرة (17) ملغاة بموجب القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (16 ج1) لسنة 2010م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يلي: (مناقشة وإقرار الحساب الختامي للجامعة والكليات والمعاهد والمراكز والمستشفيات التابعة لها والتقارير الدورية المقدمة من أجهزة الرقابة الإدارية والمالية والخارجية ورفع ذلك إلى المجلس الأعلى). | | | | |

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:-

أ - حجم المجلس وتشكيله وماهية أعضائه:

- يتكون المجلس من أغلبية أكاديمية، حيث يظهر فيه اقتصار المشاركة على ممثلين لأعضاء هيئة التدريس ورئيس نقابة أعضائها، إلى جانب مشاركة شخصيات عامة، بينما تغيب مشاركة بقية المستفيدين الداخليين كالطلبة والموظفين، كما تغيب مشاركة المستفيدين الخارجيين الممثلين لمؤسسات القطاعين العام والخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني؛ وهذا يعني أن عملية صناعة القرار محصورة فقط على الأكاديميين، وهذا الأمر لا يتناسب مع التطورات الحالية في

منظومة الحوكمة. وهذا ما عبرت عنه الاستراتيجية الوطنية حيث أكدت أن القرارات التي يتم اتخاذها في مجلس الجامعة ستكون متحيزة لصالح أعضاء هيئة التدريس وهذا أمر غير مرضي إذا ما تم الحصول على الاستقلالية الكاملة للجامعات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 60).

ب- مهام مجلس الجامعة واختصاصاته: يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- تنحصر معظم المهام والاختصاصات لمجلس الجامعة في الشؤون الأكاديمية من حيث عملية تخطيطها وتنفيذها وتقويمها.
- تقليص مهام واختصاصات مجلس الجامعة في الشؤون الإدارية؛ حيث تم إلغاء الفقرات (4، 12، 17) من اختصاصات مجلس الجامعة، خصوصاً بما يتعلق بإعداد الموازنة، وإقرار الخطط التنفيذية للمباني وتجهيزها وصيانتها، وإقرار الحسابات الختامية.

ج- عمليات المجلس ولجانه:

- ينص القانون على أن مجلس الجامعة يجتمع نهاية كل شهر، إلا أن شواهد من أرض الواقع تقول غير ذلك؛ إذ ينعقد المجلس على فترات متباعدة تصل أحياناً إلى قرابة خمسة أشهر وهذا ما لاحظته الباحث في الجامعة التي ينتمي إليها.
- عدم وجود لجان متخصصة في مجلس الجامعة تقوم بعمليات المراجعة والمتابعة والمراقبة لأنشطة الجامعة، بالإضافة إلى عدم وجود نصوص قانونية توضح آلية رفع التقارير السنوية التي تقدمها الجامعة لمختلف الجهات الحكومية.

سادساً: معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية

تستمر القيود التي تكبل الحوكمة الوطنية وتعرقل الإدارة الناجحة لقطاع التعليم إلى حد كبير، كما أن معظمها يقع خارج نطاق التعليم العالم ذاته ليتم حلها (الجمهورية اليمنية: تقرير وضع التعليم في اليمن، 2010، 154).

وتوصلت دراسة الحمزي إلى عدد من معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة صنعاء، منها: عدم تجديد القوانين والتشريعات واللوائح ومراجعتها، والانتقائية في تطبيق القوانين واللوائح والتشريعات، وعدم توافر الاستقلال المالي والإداري بالجامعات، وسوء اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، وغياب المساءلة الإدارية عن الجامعة، وضعف تطبيق القوانين والتشريعات واللوائح الجامعية التي تم اعتمادها من قبل وزارة التعليم العالي، وضعف الوعي بأهمية حوكمة الجامعة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والإداريين العاملين فيها، وغياب تطبيق الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات، وغياب الأنظمة الرقابية والمحاسبية الفعلية عن الساحة الجامعية، وعدم صرف الموازنة العامة للجامعة في الأوجه المقررة لها، واستمرار الصراع بين نقابة أعضاء هيئتي التدريس والموظفين الإداريين بالجامعة، وضعف التخطيط الاستراتيجي للجامعات ورسم السياسات العامة (الحمزي، 2015، 189).

ومن جانب آخر يؤكد (الدلمي، 2013، 199-201) إلى وجود قصور وضعف في تلبية متطلبات الحوكمة في القطاع العام، ومن هذه المتطلبات: استقلالية المراجع الخارجي، المساءلة القانونية، التواصل مع أطراف الحوكمة، تعيين أعضاء المجالس، اجتماعات المجالس، تعيين المدير العام، استقلالية المراجعة الداخلية، التخطيط للمهام، مستوى المخاطر المقبول.

وفي ضوء ما تقدم ذكره، سيتم عرض معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية التي تتنوع بين عوامل سياسية وقانونية واجتماعية وثقافية واقتصادية وإدارية وتكنولوجية كالآتي:

1. عوامل سياسية وقانونية:

- عدم ملاءمة الأطر المؤسسية القانونية والتنظيمية والإدارية القائمة، لمتطلبات التعليم الجامعي اللازمة لمواكبة التزامات القرن الحادي والعشرين والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية الجارية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 111-112).
- الاختلال في قانون الجامعات (حالياً قانون التعليم العالي)، الذي يتعلق بطريقة تشكيل المجلس الأعلى للجامعات الذي يتشكل من رؤساء الجامعات الحكومية ووزراء التعليم الثلاثة ووزراء الوزارات ذات العلاقة بالتعليم (التخطيط، المالية، الشؤون الاجتماعية.. إلخ) وعضو يمثل الجامعات الخاصة؛ إذ إن معظم أولئك الأعضاء السبب الأساس لتردي واقع التعليم العالي والجامعات، ونفشي أنواع شتى من الفساد فيها، لأسباب مختلفة منها الاستناد في تعيينهم إلى معيار الانتماء السياسي، والدليل على ذلك شيوع الممارسة الحزبية في مؤسسات التعليم العالي على نطاق واسع (المرجع السابق، 2012، 81).
- اختلال الطريقة التي يحددها قانون الجامعات، لتعيين رؤساء الجامعات ونوابهم؛ إذ منحت السياسيين حق تعيينهم وفقاً لمعيار الولاء السياسي دونما اعتبار لأية معايير موضوعية أخرى تتعلق بالنزاهة والكفاءة والتخصص والدرجة العلمية، أو على الأقل طبقاً لما هو محدد في القانون، والذي يترتب عليها آثار سلبية أهمها: (المرجع السابق، 2012، 81):
 - 1) تمكن رئيس الجامعة من تغييب دور مجلس الجامعة، والمجالس الجامعية التالية في المستوى ومن ذلك إلغاء دورهم في وضع السياسات وتطوير الجامعات والكليات والبرامج الدراسية، وتحكم رئيس الجامعة بموازنة الجامعة وإيراداتها الذاتية في معظم الجامعات الحكومية.
 - 2) العبث بموارد الجامعات: إذ تمكن رؤساء الجامعات من تحويل المهام الرقابية لمدرء عموم الشؤون المالية ومدرء الحسابات المعينين من وزارة المالية إلى مهام ثانوية؛ ما أتاح العبث بمخصصات الجامعات في موازنتها العامة والتصرف بالإيرادات الذاتية للجامعات وفقاً لما تقتضيه مصلحة رئيس كل جامعة.
- تبعية معظم القيادات الإدارية للتعليم والعالي بشكل عام وللجامعات الحكومية على نحو خاص لأحزاب وتنظيمات سياسية؛ ومن ثم يتم توظيف أنشطة الجامعات لخدمة تلك الأحزاب والتنظيمات السياسية بطرق مختلفة (المرجع السابق، 2012، 95).

2. عوامل اجتماعية وثقافية:

- تبعية التعليم الجامعي الحكومي لمتغيرين أساسيين هما: الوضع السياسي عبر العقود الماضية، والبنية الاجتماعية التقليدية للمجتمع اليمني (المجتمع القبلي وهيمنة قياداته، وسيادة صلات القرابة والمجاملة وما يترتب على ذلك من التضحية بالأنظمة لصالح الولاء القبلي والمحتمعي)؛ ويعني ذلك أن القوى الأساسية التي يفترض أن تمثل القوى الدافعة للارتقاء بالتعليم الجامعي، هي ذاتها القوى التي تعمل بطرق مختلفة مباشرة وغير مباشرة، على كبح تطور التعليم الجامعي؛
- الصراع بين قوى التحديث (الشرائح والمؤسسات الاجتماعية الطامحة للتقدم) في سباق التعليم الجامعي، والقوى الاجتماعية التقليدية وأعرافها القبلية غير الإيجابية، وقد ظهر ذلك عبر السنوات الماضية في أجلي صورته، بالممارسات الحزبية والصراعات السياسية والتنظيمية في الجامعات الحكومية ومازالت رهاها مستفحلة إلى وقتنا هذا (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 111-112).

- الاكتفاء بالحصول على الشهادات الجامعية دون الإدراك لمتطلبات سوق العمل، وضعف تفاعل الجامعات مع أنشطة السكان وحاجاتهم المتنوعة (باطويح، 2003، 245).

3. عوامل إدارية وتكنولوجية:

- عدم توفر الإرادة الفعلية لتطوير التعليم الجامعي خلال العقود الماضية، وضعف كفاءة القيادات الإدارية للمؤسسات العليا لقطاع التعليم العالي ومنه التعليم الجامعي وعدم الشفافية في ممارسة مهامها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 106)
- عدم توفر أطر وتنظيمات عصرية للعمل الأكاديمي؛ حتى القائم منها لا يتم تطبيقها أو الالتزام بها (المرجع السابق، 2012، 95)
- من العوامل المهمة - إلى جانب عامل التخطيط الاستراتيجي والمؤثرة على فاعلية أداء الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية - أن الجامعات اليمنية تعتمد على نظام الموازنة التقليدية (نظام البنود) في تسيير نشاطاتها التعليمية (العبيدي، 2003، 16).
- الاستناد إلى الطرق التقليدية في وضع الموازنة العامة للجامعات، ومضمونها رفع مخصصات الإنفاق بنسبة تحدد عشوائياً عن السنة السابقة؛ حتى إذا لم يكن هناك حاجة لرفع الإنفاق المتوقع في بعض البنود، أو حتى إذا كانت الحاجة لرفع الإنفاق المتوقع في بعض البنود بنسب كبيرة، كما يتم اللجوء كثيراً إلى الأساليب غير الرسمية: (مثل العلاقات الشخصية مع الموظفين

المختصين في وزارة المالية) لاعتماد مخصصات في بعض البنود عند مناقشة مشاريع موازنات الجامعات في وزارة المالية بأكبر ما يحب اعتماده، والضعف الشديد للقدرات الإدارية والفنية في الجامعات في استيعاب مخصصات بعض المشروعات الاستثمارية، بما يجعل بعض الجامعات تفقد مثل هذه المخصصات، لاسيما ذات مصدر التمويل الخارجي (مساعدات ومنح) (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 100)

- الافتقار إلى قاعدة بيانات ومعلومات تُمكن من تطوير السياسات على مستوى الوزارة والجامعات؛ إذ توجد بعض البيانات، لكنها غالباً ما يتم تجميعها أو تحليلها بشكل غير منظم مما يعني أن عملية تطوير الاستراتيجيات والسياسات يشوبها القصور، بل ربما أن السياسات والاستراتيجيات ذاتها قاصرة أيضاً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 56).

- تعثر خدمات مركز تقنية المعلومات في التعليم العالي وعدم وصولها إلى المستخدم النهائي المتمثل في الطالب وعضو هيئة التدريس والموظف، وعدم اكتمال الربط الشبكي الذي كان مخططاً أن يتم تفعيله في 2010 م ولا تزال مؤسسات التعليم العالي التي استكملت إنجاز الشبكات الداخلية فيها، وهي: وزارة التعليم العالي جامعات صنعاء وعدن وتعز وحضرموت - جزراً منعزلة عن بعضها، وعدم وصول الخدمات إلى الجامعات بما في ذلك الخدمات الأساسية أو الخدمات المرافق ما عدا ما يتعلق بالبرنامج الموحد لشئون الطلاب، وبقاء البنية التنظيمية والتشريعية للمركز على حالها منذ تأسيسه خصوصاً في الإدارات المتصلة بالخدمات (أبو عسر، 2013، 10-11).

4. عوامل اقتصادية:

- وجود تغيرات جذرية في مفاهيم التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية وسوق العمل دون أن تنعكس على أهداف وسياسات التعليم الجامعي،
- ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين في سوق العمل،
- عدم توافق مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل،
- تزايد حدة المنافسة الخارجية والعولمة الاقتصادية (باطويح، 2003، 245).

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم عرضه لواقع الحوكمة في الجامعات اليمنية، تم الخروج بعدد من النتائج (الاستنتاجات) الآتية:

- وجود ضعف في الواقع الممارس للحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت التقارير الرسمية والدراسات ذات العلاقة.
- وجود قصور في التشريعات والقوانين المتعلقة بسياسات حوكمة الجامعات (المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، المساءلة).
- وجود تحول قانوني في هياكل حوكمة الجامعات اليمنية نحو نموذج حوكمة الأمناء (مجلس الأمناء) فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام المالية والإدارية، أما الشؤون الأكاديمية فبقيت على حالها من اختصاص مجلس الجامعة.

الفصل الرابع:

إجراءات البحث الميدانية

إجراءات البحث الميدانية

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها في البحث الميداني من حيث الأسلوب المستخدم (أسلوب دلفي)، ومجتمع البحث وعينته وخصائصه، وأداة البحث وإجراءات إعدادها، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق الجولة الأولى لأداة البحث. مع العلم أنه قد تمت الإشارة في الفصل الأول إلى المنهج الذي تم إتباعه في هذا البحث، وهو المنهج الوصفي بنوعيه (التحليلي والمسحي).

أولاً: أسلوب دلفي

يُعد أسلوب دلفي أحد الأساليب الحديثة الذي شغلت بال الباحثين والمختصين في البحث العلمي مؤخراً. لذا سيتم عرض هذه الجزئية المتعلقة بأسلوب دلفي، لتوضيح عدد من المواضيع المرتبطة باستخدام هذا الأسلوب من حيث التعرف على نوعية الخبراء الذين يتم اختيارهم وعددهم، وعدد الجولات المستخدمة، ونوعية الأداة التي يتم استخدامها في البحث.

منذ خمسينيات القرن العشرين، تحول استخدام أسلوب دلفي من أغراضه الأساسية في وزارة الدفاع الأمريكية إلى أغراض مختلفة في كافة الحقول المعرفية في مختلف دول العالم (Rowe & Wright, 1999, 355). ويُعد أسلوب دلفي أداة مهمة لدراسة الحوكمة؛ لكونه يتعلق بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى التعرف على آراء مجموعة من الخبراء (Mehene et al., 2013, 607)، وهؤلاء الخبراء إما أن يكونوا من القيادات العليا في الإدارة، وإما أن يكونوا ممارسين لدور إداري، وإما يكونوا متقاعدین مارسوا الدور القيادي الإداري مسبقاً (Erkkila & Klempova, n.d, 57)، وإما قد يكونوا متخصصين في مجال معرفي معين.

ويستخدم هذا الأسلوب للكشف عن القضايا الخلافية، والتنبؤ بالمستقبل، وتزويد القيادات العليا بمعلومات ضرورية في صناعة القرارات ورسم السياسات، أو تطوير الممارسات الإدارية (Nworie, 2011, 25)، كما يُفيد في الأبحاث الاستكشافية، والبحوث التطويرية (Green, 2013, 269). ويتميز أسلوب دلفي بسهولة التواصل مع الخبراء، علاوة على التنوع في الخبراء، وإزالة الحواجز الجغرافية من خلال التواصل الإلكتروني (Avella, 2016, 315).

كما يُستخدم أسلوب دلفي للوصول إلى إجماع حول قضية معينة من خلال تطبيق عدد من الجولات (Hanafin,2004,13)، ومع هذا لا يوجد عدد محدد يتم استخدامه لجولات دلفي (Davidson,2013,56). وقد أظهرت الدراسات الحديثة في أسلوب دلفي اختلافاً كبيراً عن استخدامات أسلوب دلفي القديم، كأسلوب دلفي المعدل الذي يختلف في إجراءاته وعدد الجولات وآلية جمع البيانات (Quye`n,2014,829)؛ إذ تختلف عدد الجولات باختلاف الغرض من البحث، وقد يقل عدد الجولات عن ثلاث شريطة أن يكون موضوع البحث قد تم إثراؤه نظرياً، وإذا كان هناك إجماع كبير بين الخبراء حول فقرات البحث (Skulmoski & Krahn,2007,11)؛ فالوصول إلى الإجماع بنسبة كبيرة بين الخبراء، قاعدة رئيسة للتوقف في جولات دلفي (Habibi, et al,2014,11)؛ لأن الهدف من استخدام أسلوب دلفي هو الوصول إلى إجماع عام (Deer,2006,142)، وينبغي أن لا تتدنى نسبة الإجماع عن (68%) (الجهني، 2009). كما لا توجد آلية دقيقة لتحديد عدد الخبراء في أسلوب دلفي؛ إذ يختلف عدد الخبراء وفقاً للإمكانيات المادية للباحث (Hanafin,2004,33). ولمزيد من التوضيح، يُبين الجدول (7) التنوع في استخدام أسلوب دلفي.

جدول (7) استخدام أسلوب دلفي في بعض الدراسات

| عدد الخبراء | عدد الجولات | اسم الباحث (الباحثون) |
|-------------|-------------|---------------------------------|
| 62 | 1 | Hartmaa & Baldwin (1995) |
| 28 | 1 | Kuo & Yu (1999) |
| 31 | 2 | Duncan (1995) |
| 171 | 2 | Roberson, Collins & oreg (2005) |
| 34 | 3 | Crinkata & Roskainen (1997) |
| 27 | 4 | Alexander (2005) |
| 51 | 5 | Kincaid (2003) |

المصدر: (Skulmuski & Hrahn,2007, 6 and 19-20)

يتضح من الجدول السابق، أن عدد الجولات التي استخدمها الباحثون قد تراوحت بين جولة وخمس جولات، حيث تم الإجماع بين آراء الخبراء من الجولة الأولى في دراسة كل من (Hartmaa & Baldwin,1995)، ودراسة (Kuo & Yu,1999)، بينما تعددت الجولات في بقية الدراسات. كما يتضح أن عدد الخبراء في مختلف الدراسات تنوع من دراسة إلى أخرى.

ويعتمد أسلوب دلفي على أدوات بحثية تم بناؤها بدقة كالاستبانة (Cuhls, 2001, 561). حيث يفضل استخدام الاستبانات المغلقة في هذا الأسلوب؛ وذلك للتقليل من احتمال استبعاد بعض فقرات الأداة من قبل الباحث، ولمساعدة الخبراء في تحديد القضايا الممكنة التي قد ينساها الخبراء (Nworie,2011,20). كما يفضل استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع آراء الخبراء من الاستبانة المغلقة، خصوصاً عندما يهدف البحث إلى تحديد درجة أهمية مجموعة من الفقرات (Habibi et al.,2014,10).

ومما سبق، يتبين أن أسلوب دلفي يُساعد على رسم السياسات المراد تبنيها بالمستقبل، ويعتمد على عدد من الإجراءات المنهجية التي توضح نوعية الخبراء الذين ينبغي أخذهم سواءً من القيادات العليا في الإدارة الممارسين للدور الإداري، أم مارسوه سابقاً. كما يتضح أن أسلوب دلفي يختلف في عدد جولاته وعدد الخبراء الذي يتم أخذهم عينة للبحث. فضلاً عن أهمية الاستبانة المغلقة في هذا الأسلوب.

ثانياً: عينة البحث

تتكون عينة البحث من مجموعة من الخبراء من القيادات الأكاديمية الممارسة للعمل الإداري، وبعض القيادات التي مارست هذا الدور، وبعض من المتخصصين في الحوكمة، والبالغ عددهم (52) خبيراً، تم اختيارهم بطريقة قصدية، واستجاب منهم (46) خبيراً، (انظر ملحق رقم 1). وفيما يلي عرض موجز لخصائص عينة الخبراء الذين استجابوا، من حيث جهة العمل والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

1. جهة العمل: يبين الجدول (8) الخبراء حسب جهة العمل.

الجدول

(8) الخبراء حسب جهة العمل

| النسبة | عدد الخبراء | جهة العمل |
|--------|-------------|--------------------------------------|
| 2% | 1 | رئاسة الوزراء |
| 6.5% | 3 | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي |
| 8.6% | 4 | مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة |
| 4% | 2 | الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد |
| 10.8% | 5 | جامعة صنعاء |

| | | |
|-------------|-----------|-------------------------------------|
| 6.5% | 3 | جامعة عدن |
| 10.8% | 5 | جامعة تعز |
| 13% | 6 | جامعة إب |
| 10.8% | 5 | جامعة ذمار |
| 4% | 2 | جامعة حضرموت |
| 2% | 1 | جامعة الحديدة |
| 2% | 1 | جامعة حجة |
| 2% | 1 | جامعة عمران |
| 2% | 1 | جامعة البيضاء |
| 2% | 1 | جامعة مأرب |
| 2% | 1 | مركز الدراسات والبحوث (صنعا) |
| 6.5% | 3 | مركز البحوث والتطوير التربوي (صنعا) |
| 2% | 1 | التعاون الدولي الألماني (GIZ) صنعا |
| 100% | 46 | الإجمالي |

يتضح من الجدول رقم (8) تنوع الخبراء من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا على المستوى الوطني ممن يعملون في رئاسة الوزراء ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. كما يتنوع الخبراء من القيادات الأكاديمية في (11) جامعة حكومية، فضلاً عن خبراء أكاديميين من مركز الدراسات والبحوث ومركز البحوث والتطوير التربوي في صنعا، إلى جانب خبير من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي.

2. الدرجة العلمية : يبين الجدول (9) الخبراء حسب الدرجة العلمية.

الجدول (9)

الخبراء حسب الدرجة العلمية والمؤهل

| النسبة | عدد الخبراء | الدرجة العلمية والمؤهل |
|-------------|-------------|------------------------|
| 30.4% | 14 | أستاذ |
| 45.6% | 21 | أستاذ مشارك |
| 19.5% | 9 | أستاذ مساعد |
| 4% | 2 | بكالوريوس |
| 100% | 46 | الإجمالي |

يتضح من الجدول رقم (9)، أن عدد الخبراء الأكاديميين قد توزع بين (14) خبيراً بدرجة أستاذ، و(21) خبيراً بدرجة أستاذ مشارك، و(9) خبراء بدرجة أستاذ مساعد، علاوة على خبيرين ممن يحمل الشهادة الجامعية الأولى.

3. سنوات الخبرة : يبين الجدول (10) الخبراء حسب سنوات الخبرة.

الجدول (10)

الخبراء حسب سنوات الخبرة

| النسبة | عدد الخبراء | سنوات الخبرة |
|--------|-------------|--------------|
| 6.5% | 3 | 1-5 سنوات |
| 23.9% | 11 | 6-10 سنوات |
| 69.5% | 32 | 11 سنة فأكثر |
| 100% | 46 | الإجمالي |

يتضح من الجدول رقم (10)، أن عدد الخبراء الذين لديهم سنوات خبرة (11) فأكثر يمثلون أكثر من (69%) من العدد الكلي للخبراء. كما إن عدد الخبراء الذين تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنوات يمثلون (23.9%) من إجمالي عدد الخبراء.

ثالثاً: أداة البحث وإجراءات إعدادها

اقتضت طبيعة البحث، الاعتماد على الاستبانة المغلقة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم إعدادها من خلال الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على المراجع والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث؛
- الاطلاع على القوانين والتشريعات والتقارير والاستراتيجيات والدراسات المتعلقة بالجامعات اليمنية؛
- اشتقاق مضامين الاستبانة من الأدب النظري المتعلق بالحوكمة والقوانين والتقارير والدراسات؛
- بعد ذلك، تمت مراجعة المشرف، وإطلاعه على ما تم، وبدوره اقترح تشكيل لجنة تسيير مكونة من (3) أعضاء (انظر ملحق رقم 2)؛

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على لجنة التسيير؛ حيث قامت اللجنة بإثراء الاستبانة بتعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات؛
- تم إعادة صياغة الاستبانة في ضوء ملاحظات لجنة التسيير؛ حتى وصلت الاستبانة في صورتها الأولية إلى (80) فقرة، موزعة على أربعة مجالات (مبادئ)، كما هو موضح في الجدول (11):

الجدول (11)

عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية

| م | المجالات (المبادئ) | عدد الفقرات |
|---|--------------------|-------------|
| 1 | المشاركة | 18 |
| 2 | الاستقلالية | 21 |
| 3 | الشفافية | 24 |
| 4 | المساءلة | 17 |
| | الإجمالي | 80 |

رابعاً: صدق الأداة

- تم التحقق من صدق الأداة في مرحلة إعدادها الأولى على ما طرحتة لجنة التسيير من ملاحظات، وحرصاً على زيادة التأكد من صدق الأداة قبل تطبيقها، تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال الإجراءات الآتية:
- عرض الأداة على (20) محكماً من المختصين والباحثين في الحوكمة والإدارة التربوية وإدارة الأعمال والمحاسبة والقانون والمناهج، واستجاب منهم (16) محكماً (انظر ملحق رقم 3)؛
- ومن ثمّ طلب من الأساتذة المحكمين إبداء آرائهم في مدى انتماء الفقرات للمجال، ومدى صلاحيتها، وتعديل أو إضافة فقرات من وجهة نظرهم؛
- تم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) بوصفها معياراً لقبول الفقرة؛ وذلك بعد الاطلاع على آراء المحكمين وملاحظاتهم؛

- تمت إعادة الصياغة لل فقرات التي يطلبها الموضوع، وعرضها على أعضاء لجنة التسيير الذين بدورهم أبدوا بعض الملاحظات التي تم العمل بها. ويوضح الجدول (12) الصديق الظاهري للأداة بصورتها النهائية:

الجدول (12)

نتائج الصديق الظاهري للأداة وصورتها النهائية

| م | المجالات (المبادئ) | عدد الفقرات في صورتها الأولية | عدد الفقرات المعدلة | عدد الفقرات المحذوفة | عدد الفقرات المضافة | عدد الفقرات في صورتها النهائية |
|---|--------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1 | المشاركة | 18 | 11 | - | 2 | 20 |
| 2 | الاستقلالية | 21 | 4 | - | - | 21 |
| 3 | الشفافية | 24 | 6 | 4 | - | 21 |
| 4 | المساءلة | 17 | 7 | - | 3 | 20 |
| | الإجمالي | 80 | 28 | 4 | 5 | 82 |

ويتضح من الجدول السابق، أن عدد الفقرات التي تم تعديلها (28) فقرة، وعدد الفقرات المحذوفة (4) فقرات، بالإضافة إلى إضافة (5) فقرات، وبالتالي أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية (82) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد تركز التعديل أكثر في فقرات مجال/مبدأ المشاركة والتي تم فيه تعديل (11) فقرة، وإضافة فقرتان. كما تم حذف (4) فقرات من مجال/مبدأ الشفافية والتي لا تتناسب مع البيئة اليمنية بحسب ما أشار إلى ذلك بعض الخبراء المحكمين.

خامساً: ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات للأداة ومجالاتها من خلال استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach Alpha)، لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة بشكل عام كما هو موضح بالجدول (13).

الجدول (13)

معاملات ثبات مجالات الأداة والثبات الكلي عن طريق ألفا كرونباخ

| م | المجال | عدد الفقرات | قيمة ألفا - كرونباخ |
|---|-------------|-------------|---------------------|
| 1 | المشاركة | 20 | 0.987 |
| 2 | الاستقلالية | 21 | 0.985 |
| 3 | الشفافية | 21 | 0.979 |
| 4 | المساعدة | 20 | 0.979 |
| | الإجمالي | 82 | 0.982 |

ويتضح من الجدول رقم (13)، أن أداة البحث حققت ثباتاً عالياً؛ إذ بلغ مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة بشكل عام (0.982). وكان معامل الثبات لكل مجال على حدة عالياً؛ حيث بلغ ثبات مبدأ المشاركة (0.987)، وبلغ ثبات مبدأ الاستقلالية (0.985)، وبلغ ثبات مبدأي الشفافية والمساعدة (0.979)؛ ما يدل على أن الأداة صالحة للتطبيق وتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

سادساً: إجراءات تطبيق الجولة الأولى

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على لجنة التسيير، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية، تم تطبيق الجولة الأولى لأداة البحث بحسب الإجراءات الآتية:

- تم وضع بدائل الاستجابة للأداة حول درجة أهمية الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)؛
- تمت استشارة أعضاء لجنة التسيير حول الخبراء الذين سيتم أخذهم أفراداً لعينة البحث؛
- الحصول على تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية، وذلك للموافقة الرسمية على النزول الميداني وتطبيق أداة البحث (انظر الملحق رقم 6)؛
- تم الاعتماد على عدد من قنوات الاتصال مع الخبراء، من خلال زيارتهم في أماكن أعمالهم في (إب، وذمار، وصنعاء)، أو عبر الاتصال بالهاتف والإرسال عبر البريد الإلكتروني، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة؛

- تم توزيع الاستبانة على (52) خبيراً، وشرح الهدف من البحث لمعرفة آرائهم حول كل فقرة من الفقرات لمجالات الأداة الأربعة؛
- ومن ثمّ، طُلب من الخبراء وضع علامة (/) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن درجة أهمية موافقته (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)؛
- طرح بعض الخبراء تساؤلاتهم عن أسلوب البحث ومحاوّر الاستبانة، وتمت الإجابة على تلك التساؤلات (من قبل الباحث) من خلال اللقاء بهم أثناء زيارتهم، أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تم توزيع الاستبانة على الخبراء في بداية شهر أبريل (2017.4.2)، تم الاسترجاع في منتصف شهر يونيو (2017.5.20)؛ إذ تم استرجاع (46) استبانة من أصل (52)؛
- تم تجميع الاستبيانات وتفريغها وتحليلها، ثم استخراج التكرارات والوسط المرجح (المتوسّطات الحسابية) والوزن المئوي (النسبة المئوية) لمتوسط استجابة الخبراء حول كل فقرة من الفقرات، ومن ثمّ حول كل مجال، ثم حول الإجمالي الكلي للمجالات؛
- تم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة قيمة رقمية، وذلك للتعرف معيار الحكم على قبول الفقرات في حدود المتوسطات والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (14) الآتي:

جدول (14)

القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومعيار الحكم على قبول الفقرات

| م | البدائل | القيمة الرقمية للبديل | حدود المتوسطات بالنسبة المئوية % |
|---|------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1 | كبيرة جداً | 5 | 80% - 99.99% |
| 2 | كبيرة | 4 | 60% - 79.99% |
| 3 | متوسطة | 3 | 40% - 59.99% |
| 4 | صغيرة | 2 | 20% - 39.99% |
| 5 | صغيرة جداً | 1 | من 19.99% فأقل |

- بناءً على القيم الرقمية المضمنة في الجدول السابق، تم اعتماد معيار قبول (68%) فما فوق كنسبة لاعتماد الفقرات التي حصلت على إجماع الخبراء؛ لكون الإجماع بين الخبراء سمة أساسية في أسلوب دلفي؛
- تم التوقف عند إجراءات تطبيق الجولة الأولى للاستبانة، لكون فقرات الأداة حصلت على نسبة إجماع عالية بعد تفريغها وتحليلها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في تفرغ البيانات واحتسابها من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات لكل بديل من البدائل، ولكل فقرة من الفقرات؛
- الوسط المرجح لتحديد نسبة الإجماع الكلية لكل فقرة من فقرات الأداة عبر المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{(5 \times \text{عدد التكرارات}) + (4 \times \text{عدد التكرارات}) + (3 \times \text{عدد التكرارات}) + (2 \times \text{عدد التكرارات}) + (1 \times \text{عدد التكرارات})}{\text{العدد الكلي للمحكمن}}$$

- الوزن المئوي بحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{100} \times 100$$

أعلى بديل

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الخامس

النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها

النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج البحث الميدانية ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة أولاً على السؤال الثاني (الذي يمثل الهدف الثاني من أهداف البحث)، ومن ثمّ الإجابة على الأسئلة المنبثقة منه. وفيما يلي، عرض مفصّل للنتائج.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما درجة أهمية حوكمة الجامعات اليمنية بشكل عام كما يراها الخبراء المشاركون؟

وللإجابة على هذا السؤال بشكل عام، تمّ أولاً حساب التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الأداة، ثمّ الوسط المرجح لكل مجال ووزنه المئوي، ومن ثمّ إجمالي الوسط المرجح العام للأداة، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15) الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء المشاركين بشكل عام

| الدرجة | الترتيب | المجالات (المبادئ) | الوسط المرجح | الوزن المئوي | الدلالة اللفظية |
|--------|---------|------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | 4 | المشاركة | 4.398 | 87.97% | كبيرة جداً |
| 2 | 2 | الاستقلالية | 4.715 | 94.30% | كبيرة جداً |
| 3 | 1 | الشفافية | 4.809 | 96.19% | كبيرة جداً |
| 4 | 3 | المساءلة | 4.676 | 93.52% | كبيرة جداً |
| | | الوسط المرجح والوزن المئوي (العام) | 4.649 | 92.98% | كبيرة جداً |

بالنظر إلى الجدول رقم (15) يتضح أن درجة أهمية حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون كانت (كبيرة جداً)، وبدلالة الوسط المرجح العام الذي بلغ (4.469)، والوزن المئوي الذي بلغ (92.98%). وهذا بدوره يعني إجماع الخبراء على أهمية حوكمة الجامعات اليمنية.

كما يتضح من الجدول رقم (15) أيضاً، أن مبدأ الشفافية جاء بالمرتبة الأولى، وذلك بدلالة الوسط المرجح البالغ (4.809)، والوزن المئوي البالغ (96.19%). كما ظل مبدأ الاستقلالية في ترتيبه الثاني، بوسط مرجح بلغ (4.715)، ووزن المئوي بلغ (94.30%). وتقدم مبدأ المساءلة إلى المرتبة الثالثة، بوسط مرجح بلغ (4.676)، ووزن المئوي بلغ (93.52%). بينما تراجع مبدأ

المشاركة إلى الترتيب الأخير، بدلالة الوسط المرجح الذي بلغ (4.398)، والوزن المئوي البالغ (87.97%).

ويشكل عام، فإن إجماع الخبراء على أهمية حوكمة الجامعات اليمنية قد يُعزى إلى إدراك الخبراء بأهمية حوكمة الجامعات التي أصبحت ضرورية لإصلاح التعليم الجامعي وتطويره على المستوى المؤسسي، والتعليم العالي برمته على المستوى الوطني، وذلك لزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات، وتحقيق نظم الجودة والميزة التنافسية في كافة مفاصل العملية الإدارية والمالية والأكاديمية، والتقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري والأكاديمي.

وهذا الإدراك لم يتأت من فراغ، بل قد يكون عن دراية عميقة للخبراء بالاتجاهات والنماذج الحديثة التطويرية في حوكمة الجامعات، كنموذج إشراف الدولة، ونموذج الأمناء، ونموذج أصحاب المصلحة، ونموذج الشركات التي أثبتت فاعليتها في تحسين وتجويد أداء الجامعات. ولا غرابة في أن تأتي درجة الأهمية كبيرة جداً؛ لأن بعض فقرات الأداة التي تم استخدامها في هذا البحث، قد تم اشتقاق محتواها من القوانين ومدونة الحكم الراشد والاستراتيجيات الوطنية؛ لهذا كان من الطبيعي تحظى حوكمة الجامعات بأهمية كبيرة من قبل الخبراء.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسات (برقعان والقرشي، 2012) (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (الدحياني، 2015)، (الفواز، 2015)، (السوادي، 2015)، (Abu-Nair, 2015) اللاتي أكدن على أهمية تطبيق الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على الأسئلة المتفرعة من السؤال الثاني:

سيتم عرض النتائج بحسب ترتيب الأسئلة التي تم وضعها (انظر ص 7)، وهي بالتالي انعكاساً يُحقق الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الثاني للبحث أيضاً (انظر ص 7). وفيما يلي عرضاً مفصلاً للأسئلة الفرعية.

(1) للإجابة على السؤال (1) المتفرع من السؤال الثاني : (ما درجة أهمية مبدأ المشاركة في حوكمة

الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟)، تم حساب التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مبدأ المشاركة، كما هو موضح بالجدول (16):

جدول (16) التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال مبدأ المشاركة

| الدلالة اللفظية | الوزن المئوي | الوسط المرجح | الدرجة | تكرارات الخبراء لدرجة الأهمية | | | | | الفقرات | ترتيب الخبراء | ترتيب سابق |
|-----------------|--------------|--------------|--------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|--|---------------|------------|
| | | | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً | | | |
| | | | | 5ك | 4ك | 3ك | 2ك | 1ك | | | |
| | | | | | | | | | ينبغي أن يتم إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في الآتي: | | |
| كبيرة جداً | 89.56% | 4.478 | 46 | 1 | 1 | 4 | 9 | 31 | مجالس الجامعة الأكاديمية والإدارية | 8 | 1 |
| كبيرة جداً | 95.21% | 4.760 | 46 | - | - | 1 | 9 | 36 | رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة | 2 | 2 |
| كبيرة جداً | 80% | 4.000 | 46 | 3 | 1 | 8 | 15 | 19 | إعداد اللوائح والأدلة الداخلية المنظمة لعمل الجامعة | 17 | 3 |
| كبيرة جداً | 89.13% | 4.456 | 46 | - | 2 | 4 | 11 | 29 | إعداد الخطط الاستثمارية | 9 | 4 |
| كبيرة | 79.13% | 3.956 | 46 | 2 | 3 | 9 | 13 | 19 | اختيار القيادات العليا في الجامعة | 18 | 5 |
| كبيرة جداً | 83.47% | 4.173 | 46 | 1 | 2 | 8 | 12 | 23 | إعداد نظم التنفيذ والمتابعة والتقييم لأداء الجامعة | 14 | 6 |
| كبيرة جداً | 85.21% | 4.260 | 46 | - | 1 | 7 | 17 | 21 | إعداد متطلبات تنفيذ خطط وبرامج الجامعة | 13 | 7 |
| كبيرة | 76.08% | 3.804 | 46 | 3 | 3 | 10 | 14 | 16 | تشكيل اللجان المختلفة وفرق العمل | 19 | 8 |
| كبيرة جداً | 86.08% | 4.304 | 46 | 1 | - | 5 | 18 | 22 | إعداد نظام الاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة | 11 | 9 |
| كبيرة جداً | 95.21% | 4.760 | 46 | - | - | 3 | 5 | 38 | وضع نظام للتعاون والشراكة المجتمعية | 2 | 10 |
| كبيرة جداً | 82.60% | 4.130 | 46 | 1 | 1 | 9 | 15 | 20 | دراسة وتحليل الوضع المالي والإداري للجامعة | 15 | 11 |
| كبيرة جداً | 81.30% | 4.065 | 46 | 2 | 3 | 7 | 12 | 22 | إعداد موازنة الجامعة السنوية | 16 | 12 |
| كبيرة جداً | 92.17% | 4.608 | 46 | - | - | 4 | 10 | 32 | وضع إجراءات واليات للاستقطاب والدعم للجامعة | 7 | 13 |
| كبيرة جداً | 94.78% | 4.739 | 46 | - | - | 3 | 6 | 37 | دعم وتمويل مختلف برامج الجامعة وأنشطتها | 3 | 14 |
| كبيرة جداً | 93.04% | 4.652 | 46 | - | - | 1 | 14 | 31 | تطوير البرامج الأكاديمية التي تتلاءم مع سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي | 5 | 15 |
| كبيرة جداً | 92.60% | 4.630 | 46 | - | - | 3 | 11 | 32 | تقديم التسهيلات المختلفة لأنشطة الجامعة | 6 | 16 |
| كبيرة جداً | 87.82% | 4.391 | 46 | 1 | - | 5 | 14 | 26 | إقامة الفعاليات والأنشطة الأكاديمية والثقافية | 10 | 17 |
| كبيرة جداً | 94.34% | 4.717 | 46 | - | - | - | 13 | 33 | توجيه نتائج البحوث تجاه خدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل | 4 | 18 |
| كبيرة جداً | 96.08% | 4.804 | 46 | - | - | - | 9 | 37 | مواجهة المخاطر والتحديات التي (قد) تعيق أداء الجامعة | 1 | 19 |
| كبيرة جداً | 85.65% | 4.282 | 46 | - | 1 | 10 | 10 | 25 | تقييم البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية | 12 | 20 |
| كبيرة جداً | 87.97% | 4.398 | | | | | | | الإجمالي | | |

يتضح من الجدول السابق، أن درجة أهمية مبدأ المشاركة في حوكمة الجامعات اليمنية كما جاء في استجابة الخبراء بشكل عام جاءت (كبيرة جداً)، بدلالة الوسط المرجح العام الذي بلغ (4.389)، والوزن المئوي (87.97%). وهذا يدل على إجماع الخبراء على مبدأ المشاركة؛ ولعل ذلك يُعزى إلى إدراك الخبراء بأهمية مبدأ المشاركة للمستفيدين الداخليين والخارجيين الذي يُساعد في تطوير أداء الجامعات، والذي بدوره يجسد قيم الديمقراطية الحقيقية التي أكدّ عليها دستور الجمهورية اليمنية (الشعب مالك السلطة الأول)، ويُرسخ أواصر التعاون والمشاركة بين جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين في الجامعة، لاسيما في مواجهة المخاطر التي تعترض أداء الجامعات كالمخاطر المالية المتمثلة بانخفاض الموازنات وانقطاع الرواتب وغيرها من المخاطر التي تعيق تطوير أداء الجامعات

على مختلف الأصعدة. كما تُعزز المشاركة من مصداقية الجامعة، وثقة المستفيدين فيها وفي المخرجات التي تقدمها للمستفيدين من خلال المشاركة في تطوير السياسات وتمويل الجامعات وتطوير البرامج الأكاديمية وغيرها من المسؤوليات المشتركة التي يشترك فيها المستفيدون الداخليون والخارجيون. كما قد يُعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأهمية نموذج حوكمة أصحاب المصلحة التي يتم فيه إشراك ممثلين عن جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين للجامعات.

أما على مستوى الفقرات، فيتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات حصلت على إجماع الخبراء المشاركين بدرجة أهمية كبيرة جداً، باستثناء الفقرتين (9، 13) اللتين حصلتا على درجة أهمية كبيرة. ويمكن فرز الفقرات من حيث أعلاها وأدناها بحسب الآتي:

فمن حيث أعلى الفقرات، حصلت الفقرة (19) على الترتيب الأول وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط مرجح بلغ (4.804)، وبوزن مؤوي (96.06%)، حيث مثل "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في مواجهة المخاطر والتحديات التي (قد) تعيق أداء الجامعة". ونالت الفقرتان (2، 10) على الترتيب الثاني بحسب استجابة الخبراء بوسط مرجح (4.760)، وبوزن مؤوي (95.21%)، حيث نصت الفقرة (2) "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة"، ونصت الفقرة (10) "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في وضع نظام للتعاون والشراكة المجتمعية". وجاءت الفقرة (14) في الترتيب الثالث، بوسط مرجح بلغ (4.739)، وبوزن مؤوي (94.78%)، والتي نصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في دعم وتمويل مختلف برامج الجامعة وأنشطتها". وحازت الفقرة (18) على الترتيب الرابع، بوسط مرجح بلغ (4.717)، وبوزن مؤوي (94.34%)، حيث مثلت "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في توجيه نتائج البحوث تجاه خدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل". وحصلت الفقرة (15) على الترتيب الخامس، بوسط مرجح بلغ (4.652)، وبوزن مؤوي (93.03%)، حيث مثل "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في تطوير البرامج الأكاديمية التي تتلاءم مع سوق العمل واحتياجات المجتمع المدني". وحازت الفقرة (16) على الترتيب السادس، بوسط مرجح بلغ (4.630)، وبوزن مؤوي (92.60%)، ونصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في تقديم التسهيلات المختلفة لأنشطة الجامعة". وجاءت الفقرة (13) في الترتيب السابع، بوسط مرجح بلغ (4.608)، وبوزن مؤوي (92.17%)، والتي نصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في وضع إجراءات وآليات للاستقطاب والدعم للجامعة". وحصلت الفقرة (1) على الترتيب الثامن،

بوسط مرجح بلغ (4.478)، ويوزن مئوي (89.56%)، والتي تنص على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في مجالس الجامعة الأكاديمية والإدارية".

أما فيما يخص أقل الفقرات، فقد حازت الفقرة (11) على الترتيب الخامس عشر، بوسط مرجح بلغ (4.130)، ويوزن مئوي (82.60%)، ونصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في دراسة وتحليل الوضع المالي والإداري للجامعة". ونالت الفقرة (12) الترتيب السادس عشر، بوسط مرجح بلغ (4.065)، ويوزن مئوي (81.30%)، والتي نصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد موازنة الجامعة السنوية". كما حصلت الفقرة (3) على الترتيب السابع عشر، بوسط مرجح بلغ (4)، ويوزن مئوي (80%)، ونصت على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد اللوائح والأدلة الداخلية المنظمة لعمل الجامعة". وجاءت الفقرة (5) في الترتيب قبل الأخير، بوسط مرجح بلغ (3.956)، ويوزن مئوي (79.13%)، وتنص على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في اختيار القيادات العليا في الجامعة". وأخيراً حصلت الفقرة (8) على الترتيب الأخير، بوسط مرجح بلغ (3.804)، ويوزن مئوي (76.08%)، وتنص على "إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في تشكيل اللجان المختلفة وفرق العمل".

ويتضح مما سبق عرضه، أن أعلى الفقرات في مبدأ المشاركة، هي: الفقرات (19، 2، 10، 14)، وأقلها الفقرات، هي: الفقرات (12، 3، 5، 8). ومع هذا، فقد حصلت جميع الفقرات سواءً أعلاها أم أدناها على تقدير (كبيرة جداً وكبيرة) في الأهمية من قبل الخبراء. إلا أن التفاوت بين أهمية الفقرات قد يكون منطقي؛ لأن أهمية أعلى الفقرات أهمية عامة، بينما أهمية الفقرات الأخرى أهمية نوعية تتعلق بسياسات وعمليات خاصة قد يشترك فيها فقط ممثلون عن المستفيدين الداخليين والخارجيين من أصحاب الكفاءة والخبرة والمهارة، وليس كل المستفيدين الداخليين والخارجيين الذين قد يشتركون في كل العمليات التي مثلتها الفقرات الأعلى أهمية. كما قد يُعزى تدني أهمية بعض الفقرات إلى طبيعة المراكز القيادية التي يتولاها الخبراء الأكاديميون ولطبيعة عملهم القيادي سواء على المستويات الإدارية العليا خارج الجامعة أم داخلها.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسات (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (الفواز، 2015)، (عقلان، 2015)، (السوادي، 2015)، (الدحياني، 2015)، اللاتي أكدن على أهمية مبدأ المشاركة في حوكمة الجامعات.

(2) ولإجابة على السؤال (2) المتفرع من السؤال الثاني: (ما درجة أهمية مبدأ الاستقلالية في

حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟)، تم حساب التكرارات والوسط المرجح والوزن

المنوي لفقرات مبدأ الاستقلالية، كما هو موضح بالجدول (17)

الجدول (17) التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المنوية لمجال مبدأ الاستقلالية

| الدلالة اللفظية | الوزن المنوي | الوسط المرجح | الدرجة المنوية | تكرارات الخبراء لدرجة الأهمية | | | | | الفقرات | الترتيب السابق | الترتيب الجديد |
|-----------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------------------------------|----------------|--|
| | | | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً | | | |
| | | | | 5ك | 4ك | 3ك | 2ك | 1ك | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | ينبغي أن تقوم الجامعة بالآتي: | | |
| كبيرة جداً | 98.26% | 4.913 | 46 | - | - | 1 | 2 | 43 | 1 | 1 | وضع اللوائح الداخلية المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي |
| كبيرة جداً | 97.82% | 4.891 | 46 | - | - | 1 | 3 | 42 | 2 | 2 | تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لبيئة الجامعة |
| كبيرة جداً | 96.95% | 4.847 | 46 | - | - | 2 | 3 | 41 | 4 | 3 | وضع الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات والكليات المناسبة لطبيعة عمل الجامعة |
| كبيرة جداً | 95.21% | 4.760 | 46 | - | - | 3 | 5 | 38 | 7 | 4 | وضع معايير اختيار وتعيين قيادات الجامعة |
| كبيرة جداً | 94.34% | 4.717 | 46 | - | 1 | 3 | 4 | 38 | 9 | 5 | وضع نظام الأجور والحوافز |
| كبيرة جداً | 97.39% | 4.869 | 46 | - | - | 1 | 4 | 41 | 3 | 6 | تنوع مصادر التمويل |
| كبيرة جداً | 96.95% | 4.847 | 46 | - | - | 1 | 5 | 40 | 4 | 7 | إقرار الموازنة السنوية التي تلبى احتياجاتها المختلفة |
| كبيرة جداً | 96.08% | 4.804 | 46 | - | - | 2 | 5 | 39 | 5 | 8 | تحديد بنود الموازنة والمخصصات المالية بحسب احتياجاتها |
| كبيرة جداً | 91.73% | 4.586 | 46 | - | - | 7 | 5 | 34 | 14 | 9 | الاحتفاظ بفائض الموازنة السنوية |
| كبيرة جداً | 92.17% | 4.608 | 46 | - | - | 6 | 6 | 34 | 13 | 10 | استثمار مبالغ الموازنة الحكومية |
| كبيرة جداً | 94.34% | 4.717 | 46 | - | - | 2 | 9 | 35 | 9 | 11 | استثمار الموارد الذاتية |
| كبيرة جداً | 92.60% | 4.630 | 46 | - | - | 3 | 11 | 32 | 12 | 12 | استثمار ممتلكات الجامعة والمرافق التابعة لها |
| كبيرة جداً | 80% | 4.000 | 46 | 2 | 3 | 10 | 9 | 22 | 15 | 13 | اقتراض الأموال واستثمارها |
| كبيرة جداً | 94.78% | 4.739 | 46 | - | - | 2 | 8 | 36 | 8 | 14 | إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات الداخلية والخارجية |
| كبيرة جداً | 93.91% | 4.695 | 46 | - | - | 3 | 8 | 35 | 11 | 15 | تحديد رسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة |
| كبيرة جداً | 95.65% | 4.782 | 46 | - | - | 3 | 4 | 39 | 6 | 16 | تعيين الكادر الأكاديمي والإداري |
| كبيرة جداً | 96.95% | 4.847 | 46 | - | - | 1 | 5 | 40 | 4 | 17 | استحداث برامج أكاديمية جديدة |
| كبيرة جداً | 95.21% | 4.760 | 46 | - | - | 2 | 7 | 37 | 7 | 18 | تصميم المناهج التخصصية الملائمة |
| كبيرة جداً | 94.78% | 4.739 | 46 | - | - | 1 | 10 | 35 | 8 | 19 | وضع نظام القبول والتسجيل |
| كبيرة جداً | 94.34% | 4.713 | 46 | 1 | - | 1 | 7 | 37 | 10 | 20 | وضع خطط شاملة ترسخ الحرية الأكاديمية والبحث العلمي |
| كبيرة جداً | 91.73% | 4.586 | 46 | 1 | 2 | 2 | 5 | 36 | 14 | 21 | إعداد نظام تقاعد الكادر الأكاديمي بما يتلاءم مع خصوصيتها |
| كبيرة جداً | 94.30% | 4.715 | | | | | | | | | الإجمالي |

يتضح من الجدول رقم (17)، أن درجة أهمية مبدأ الاستقلالية في حوكمة الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء بشكل عام، كانت (كبيرة جداً)، بدلالة الوسط المرجح العام الذي بلغ (4.715)، والوزن المثوي البالغ (94.30%). وهذا يدل على إجماع الخبراء حول مبدأ الاستقلالية؛ ولعل ذلك يُعزى إلى إدراك الخبراء أهمية مبدأ الاستقلالية الذي حددته القوانين والتشريعات الخاصة بعمل الجامعات؛ ما يُسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والمالي للجامعات اليمنية.

فمن الناحية الإدارية؛ يُدرك الخبراء أهمية استقلالية الجامعة إدارياً بما يتناسب مع البيئة المحيطة للجامعة من خلال إعداد اللوائح والأدلة الإرشادية وتحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة ووضع الهياكل التنظيمية المناسبة التي تتسم بالمرونة، وتعيين الكادر الإداري والأكاديمي وفقاً لمعايير محددة ووفقاً لحاجاتها، ووضع نُظم الأجور والحوافز.

ومن الناحية المالية؛ يُدرك الخبراء أهمية استقلالية الجامعات مالياً ومنحها الحرية الكاملة في إدارة أعمالها المالية داخل الجامعة، مع إعطائها المرونة الكافية في تنويع مصادر التمويل وتحديد بنود الموازنة بحسب احتياجاتها الفعلية والاحتفاظ بفائض الموازنة واستثمار كافة مواردها؛ لكي تكون الجامعة معتمدة على نفسها، ولديها موارد الدخل التي تستفيد منها وتوظفها بشكل فعّال؛ ما يتيح لها رفع مستوى الحوافز للعاملين لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

أما من الناحية الأكاديمية؛ فيُدرك الخبراء أهمية استقلالية الجامعات أكاديمياً لما لذلك من أهمية في تحسين العملية التعليمية بكاملها وتجويدها من خلال استحداث البرامج وإغلاقها، وتصميم المناهج الملائمة، ووضع نُظم القبول والتسجيل بما لا يخالف المعايير الموضوعية، والعمل على ترسيخ الحرية الأكاديمية لأساتذة الجامعات وطلابها، وترسيخ أسس البحث العلمي، وإعداد نُظم التقاعد المناسبة وطبيعة عمل عضو هيئة التدريس؛ ما يحقق الاستدامة والتحديث المتواصل للعملية التعليمية وتحقيق تطور نوعي في كافة مفاصل العملية التعليمية في الجامعات.

علاوة على ما سبق، قد يُعزى إدراك الخبراء بأهمية الحوكمة إلى إدراكهم بأهمية نماذج حوكمة الجامعات التطويرية، كنموذج إشراف الدولة في حوكمة الجامعات الذي يمكن الجامعات من إدارة نفسها ذاتياً؛ لكي تتمكن الجامعات من القيام بأداء واجباتها ومهامها على أكمل وجه، دونما تدخل في خصوصياتها. وفي الوقت نفسه تلتزم الجامعة بالشفافية التامة، وتخضع للمساءلة الحقيقية من مختلف

الجهات ذات العلاقة. فضلاً عن نموذج حوكمة الشركات الذي يعزز من تعظيم رأس المال وزيادته من خلال الاستثمارات الخاصة التي تقوم بها الجامعات في مواردها المادية والمالية.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام، مع دراسة (برقعان والقرشي، 2012)، (السوداي، 2015)، (الدحياني، 2015) اللاتي أكدن على أهمية استقلالية الجامعات.

أما على مستوى الفقرات، فيتضح من الجدول السابق، أن جميع الفقرات حصلت على إجماع الخبراء بدرجة أهمية كبيرة جداً، ويمكن فرز الفقرات وفقاً للترتيب الآتي:

فمن حيث أعلى الفقرات، حافظت الفقرة (1) على الترتيب الأول وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.913)، وبوزن مؤوي (98.26%)، والتي تنص على "قيام الجامعة بوضع اللوائح الداخلية النازمة للعمل الإداري والأكاديمي". كما حافظت الفقرة (2) على الترتيب الثاني وفق استجابة الخبراء المشاركين بوسط مرجح بلغ (4.891)، وبوزن مؤوي (97.82%)، ونصت على "تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لبيئة الجامعة". وحصلت الفقرة (6) على الترتيب الثالث وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.869)، وبوزن مؤوي (97.39%)، ونصت على "تنويع مصادر التمويل". وجاءت الفقرات (3، 7، 17) في الترتيب الرابع وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.847)، وبوزن مؤوي (96.95%)، حيث نصت الفقرة (3) على "وضع الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات والكليات المناسبة لطبيعة عمل الجامعة"، والفقرة (7) على "إقرار الموازنة السنوية التي تلبي احتياجاتها المختلفة"، والفقرة (17) على "استحداث برامج جديدة". وحصلت الفقرة (8) على الترتيب الخامس وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.804)، وبوزن مؤوي (96.08%)، حيث مثلت "تحديد بنود الموازنة والمخصصات المالية بحسب احتياجاتها". وحصلت الفقرة (16) على الترتيب السادس وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.782)، وبوزن مؤوي (95.65%)، ونصت على "تعيين الكادر الأكاديمي والإداري".

أما فيما يتعلق أقل الفقرات، حصلت الفقرة (12) على الترتيب الثاني عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.630)، وبوزن مؤوي (92.60%)، ونصت على "استثمار ممتلكات الجامعة والمرافق التابعة لها". ونالت الفقرة (10) على الترتيب الثالث عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.608)، وبوزن مؤوي (92.17%)، والتي نصت على "استثمار

مبالغ الموازنة الحكومية". وحصلت الفقرتان (9، 21) على الترتيب قبل الأخير وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.586)، وبوزن مئوي (91.37%)، حيث نصت الفقرة (9) على " الاحتفاظ بفائض الموازنة السنوية"، والفقرة (21) على "إعداد نظام تقاعد الكادر الأكاديمي بما يتلاءم مع خصوصيتها". وأخيراً حصلت الفقرة (13) على الترتيب الأخير وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4)، وبوزن مئوي (80%)، ونصت على "اقتراض الأموال واستثمارها".

ومما يُمكن ملاحظة في العرض السابق -على سبيل المثال- أن الفقرة (6) من أعلى الفقرات التي تتعلق بأهمية قيام الجامعة (بتنوع مصادر تمويلها). بينما كانت الفقرات (12، 10، 9، 13) على التوالي أدنى الفقرات، وتتعلق بكيفية تنوع هذا التمويل. وبالرغم من هذا التفاوت بين الفقرات، فإنها جميعاً حصلت على تقدير (كبير جداً) في الأهمية من قبل الخبراء. كما قد يُعد هذا التفاوت مقبولاً؛ لكون الفقرة (6) ذات أهمية عامة، بينما أهمية الفقرات (12، 10، 9، 13) ذات أهمية خاصة، تتعلق بكيفية تنوع تمويل الجامعة. كما قد يُعزى تدني درجة أهمية هذه الفقرات إلى الوضع الحالي الذي تمر به بلادنا في كونه لا يُشجع أن تتم فيه عملية استثمار واقتراض الأموال؛ لكون الجامعات الحكومية في الوقت الحالي لا تستلم حتى موازنتها السنوية واستحقاقاتها المالية المتعلقة بالأجور والرواتب، سواءً للعاملين الذين هم تحت سن التقاعد أم من هم متقاعدون حالياً.

(3) ولإجابة على السؤال (3) المتفرع من السؤال الثاني : (ما درجة أهمية مبدأ الشفافية في حوكمة

الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟)، تم حساب التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي

لنقرا مبدأ الشفافية. كما هو موضح بالجدول (18).

جدول (18) التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمبدأ الشفافية

| الدرجة الترتيب سابق | الدرجة الترتيب الحاضر | الفقرات | تكرارات الخبراء لدرجة الأهمية | | | | | الوسط المرجح | الوزن المئوي | الدلالة اللفظية |
|---------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------|-------|--------|-------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| | | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جدا | | | |
| | | | 5ك | 4ك | 3ك | 2ك | 1ك | | | |
| | | | | | | | | | | ينبغي أن تلتزم الجامعة بالآتي: |
| 1 | 3 | إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالقوانين واللوائح والنظم الأكاديمية والإدارية | 43 | 3 | - | - | - | 46 | 98.69% | كبيرة جداً |
| 2 | 4 | إعلان رؤية ورسالة وأهداف وخطط الجامعة الاستراتيجية عبر وسائل الإعلام | 42 | 4 | - | - | - | 46 | 98.26% | كبيرة جداً |
| 3 | 10 | إعلان معايير وإجراءات اختيار الممثلين عن المستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس | 36 | 9 | 1 | - | - | 46 | 95.21% | كبيرة جداً |
| 4 | 7 | إعلان معايير وإجراءات اختيار القيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية والمواقع الإلكترونية للجامعة | 39 | 6 | 1 | - | - | 46 | 96.52% | كبيرة جداً |
| 5 | 11 | عرض معايير وإجراءات منح المكافآت والحوافز للقيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية في جميع أروقة الجامعة | 33 | 12 | 1 | - | - | 46 | 93.91% | كبيرة جداً |
| 6 | 8 | إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالمخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الجامعة وإجراءات إدارتها والحد منها | 39 | 5 | 2 | - | - | 46 | 96.08% | كبيرة جداً |
| 7 | 4 | الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة | 42 | 4 | - | - | - | 46 | 98.26% | كبيرة جداً |
| 8 | 5 | إعلان معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي والإداري | 40 | 6 | - | - | - | 46 | 97.39% | كبيرة جداً |
| 9 | 12 | إعلان قوائم المكافآت المالية الشهرية والدورية والسنوية في المواقع الإلكترونية للجامعة | 30 | 8 | 5 | 1 | 2 | 46 | 87.39% | كبيرة جداً |
| 10 | 8 | إعلان الموازنة وأوجه إنفاقها لجميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية | 38 | 7 | 1 | - | - | 46 | 96.08% | كبيرة جداً |
| 11 | 9 | إعلان سياسات وإجراءات المناقصات والمشتريات في الموقع الإلكتروني للجامعة | 38 | 6 | 2 | - | - | 46 | 95.65% | كبيرة جداً |
| 12 | 9 | إعلان الإقرار بالنزعة المالية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة | 39 | 5 | 1 | 1 | - | 46 | 95.65% | كبيرة جداً |
| 13 | 11 | نشر الحسابات الختامية للجامعة عبر الوسائل المختلفة | 35 | 9 | 1 | 1 | - | 46 | 93.91% | كبيرة جداً |
| 14 | 10 | الإعلان عن الرسوم الخاصة بالأنشطة التعليمية والخدمية | 38 | 6 | 1 | 1 | - | 46 | 95.21% | كبيرة جداً |
| 15 | 2 | إعلان معايير وإجراءات القبول والتسجيل ونتائجها في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية | 44 | 2 | - | - | - | 46 | 99.13% | كبيرة جداً |
| 16 | 4 | نشر قاعدة بيانات متكاملة عن أعضاء هيئة التدريس على موقع الجامعة الإلكتروني | 43 | 2 | 1 | - | - | 46 | 98.26% | كبيرة جداً |
| 17 | 1 | نشر قاعدة بيانات لمختلف الأبحاث والدراسات التي يجريها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا | 45 | 1 | - | - | - | 46 | 99.56% | كبيرة جداً |
| 18 | 5 | نشر توصيف متكامل لجميع البرامج والمقررات على الموقع الإلكتروني للجامعة | 40 | 6 | - | - | - | 46 | 97.39% | كبيرة جداً |
| 19 | 6 | إعلان التقارير الدورية الخاصة بأداء الجامعة | 40 | 5 | 1 | - | - | 46 | 96.95% | كبيرة جداً |
| 20 | 7 | إعلان نتائج التقييم الذاتي والخارجي لأدائها وأداء العاملين في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية للجامعة | 38 | 8 | - | - | - | 46 | 96.52% | كبيرة جداً |
| 21 | 11 | الكشف عن التدخلات السياسية والاجتماعية في الشؤون الداخلية للجامعة من أي طرف تنظيمي عبر وسائل الإعلام | 35 | 8 | 3 | - | - | 46 | 93.91% | كبيرة جداً |
| | | الإجمالي | | | | | | 4.809 | 96.19% | كبيرة جداً |

بالنظر إلى الجدول رقم (18)، يتضح أن درجة أهمية مبدأ الشفافية في حوكمة الجامعات الحكومية اليمنية كما يراها الخبراء بشكل عام جاءت (كبيرة جداً) بدلالة الوسط المرجح العام الذي بلغ (4.809)، والوزن المئوي البالغ (96.19%)، بما يشير إلى إجماع الخبراء حول مبدأ الشفافية؛ ولعل ذلك يُعزى إلى إدراك الخبراء أهمية التزام الجامعات بمبدأ الشفافية القائم على بعدين: الأول المعيارية القانونية التي تُمكن الجهات المختصة من مساءلة الجامعات، والآخر علانية المعلومات وتوافرها في جميع الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية في الجامعات اليمنية؛ ما يؤدي إلى تعزيز المصداقية والثقة بين مختلف الجهات الرسمية والجامعات وأصحاب المصلحة.

فمن الناحية الإدارية؛ يدرك الخبراء أهمية الشفافية لكونها وسيلة لمكافحة الفساد، والكشف المبكر عن الأزمات والمخاطر، وتقييم عمل الجامعات وترشيد القرار فيها، وتوفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنظيم العمل، والحد من البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتشجيع المنافسة، ورفع قدرات العاملين.

ومن الناحية المالية؛ يدرك الخبراء أهمية الشفافية التي تعمل تعظيم الموارد لصالح المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات، وتحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق وتخفض تكاليف المشروعات والبرامج، وتقديم خدمات أفضل وتوفير الحلول المناسبة للمجتمع، وجذب الاستثمارات الخارجية والمحلية.

أما من الناحية الأكاديمية، فيدرك الخبراء أهمية الشفافية؛ لأنها أداة مهمة في تصنيف الجامعات وترتيبها وتقييمها واعتماد برامجها وقياس مستوى تقدمها لتحقيق التنافسية بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أم على المستوى الإقليمي والدولي. ولكونها مهمة في توافر البيانات اللازمة عن أداء أعضاء هيئة التدريس والطلبة وإنجازاتهم وأبحاثهم العلمية وسيرهم الذاتية التي تُمكن الجامعات والمسؤولين من المقارنة بين أداء أعضاء هيئة التدريس ليتسنى من خلال ذلك رصد المكافآت والحوافز بحسب أداء كل فرد؛ ما يساعد في استمرارية أداء الفرد وإنتاجيته العلمية والعملية.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام، مع دراسة كل من (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (السوادي، 2015)، (الدحاني، 2015)، (Abu-Nair، 2015)، اللاتي أكدن على أهمية مبدأ الشفافية الذي يُحقق ضمان الحصول على المعلومات التي من خلالها تتم عملية المساءلة.

أما على مستوى الفقرات، فيتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات حصلت على إجماع الخبراء الأكاديميين بدرجة أهمية كبيرة جداً، ويمكن فرز أعلى الفقرات وأدناها أهمية كالاتي:

فمن حيث أعلى الفقرات؛ حصلت الفقرة (17) على الترتيب الأول وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.978)، وبوزن مؤوي (99.56%)، حيث مثل "تشر قاعدة بيانات لمختلف الأبحاث والدراسات التي يجريها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا". ونالت الفقرة (15) الترتيب الثاني وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.956)، وبوزن مؤوي (99.13%)، حيث نصت على "إعلان معايير وإجراءات القبول والتسجيل ونتائجها في المواقع الالكترونية واللوحات الحائطية". وحازت الفقرة (1) على الترتيب الثالث وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.934)، وبوزن مؤوي (98.69%)، حيث مثل "إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالقوانين واللوائح والنظم الأكاديمية والإدارية". وحصلت الفقرات (2، 7، 16) على الترتيب الرابع وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.913)، وبوزن مؤوي (98.26%)، حيث نصت الفقرة (2) على "إعلان رؤية ورسالة وأهداف وخطط الجامعة الاستراتيجية عبر وسائل الإعلام"، والفقرة (7) على "الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة"، والفقرة (16) "تشر قاعدة بيانات متكاملة عن أعضاء هيئة التدريس على موقع الجامعة الالكتروني". ونالت الفقرتان (8، 18) على الترتيب الخامس وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.869)، وبوزن مؤوي (97.39%)، حيث مثلت الفقرة (8) "إعلان معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي والإداري"، والفقرة (18) "تشر توصيف متكامل لجميع البرامج والمقررات على الموقع الالكتروني للجامعة".

أما فيما يخص أقل الفقرات، حازت الفقرتان (3، 14) على الترتيب العاشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.760)، وبوزن مؤوي (95.21%)، حيث نصت الفقرة (3) على "إعلان معايير وإجراءات اختيار الممثلين عن المستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس"، والفقرة (14) على "الإعلان عن الرسوم الخاصة بالأنشطة التعليمية والخدمية". وحصلت الفقرات (5، 13، 21) على الترتيب الحادي عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.695)، وبوزن مؤوي (93.91%)، حيث نصت الفقرة (5) على "عرض معايير وإجراءات منح المكافآت والحوافز للقيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية في جميع أروقة الجامعة"، والفقرة

(13) على "تشر الحسابات الختامية للجامعة عبر الوسائل المختلفة"، والفقرة (21) على "الكشف عن التدخلات السياسية والاجتماعية في الشؤون الداخلية للجامعة من أي طرف تنظيمي عبر وسائل الإعلام". وحصلت الفقرة (9) على الترتيب الأخير وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.369)، وبوزن مؤوي (87.39%)، حيث نصت على "إعلان قوائم المكافآت المالية الشهرية والدورية والسنوية في المواقع الإلكترونية للجامعة".

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أن أعلى الفقرات أهمية في مبدأ الشفافية، هي الفقرات: (17، 15، 1، 2، 7، 16)، وأدنى الفقرات، هي الفقرات: (9، 5، 13، 21). ومع هذا، فقد حصلت جميع الفقرات سواءً أعلاها أم أدناها على تقدير (كبير جداً) في الأهمية من قبل الخبراء. إلا أن الاختلاف بين أهمية الفقرات أمر قد يكون مقبولاً؛ لأن أعلى الفقرات أهمية عامة تتعلق بإعلان السياسات العمومية التي لا ترتبط بشكل مباشر بعمل القيادات العليا ونشرها، بينما أهمية الفقرات الأخرى أهمية نوعية خاصة تتعلق بسياسات وعمليات تقوم بها القيادات العليا. كما قد يُعزى تدني أهمية بعض الفقرات إلى طبيعة المراكز القيادية التي يتولاها الخبراء الأكاديميون ولطبيعة عملهم القيادي في المستويات الإدارية العليا سواء خارج الجامعة أم داخلها.

(4) ولإجابة على السؤال (4) المتفرع من السؤال الثاني: (ما درجة أهمية مبدأ المساءلة في حوكمة

الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء المشاركون؟)، تم حساب التكرارات والوسط المرجح والوزن

المئوي لفقرات مبدأ المساءلة، كما هو موضح بالجدول (19).

الجدول (19) التكرارات والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال مبدأ المساءلة

| الدرجة الترتيب سابق | الدرجة الترتيب | الفقرات | تكرارات الخبراء لدرجة الأهمية | | | | | الوسط المرجح | الوزن المئوي | الدلالة اللفظية |
|------------------------|-------------------|--|-------------------------------|-------|--------|-------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| | | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جدا | | | |
| | | | 5ك | 4ك | 3ك | 2ك | 1ك | | | |
| | | ينبغي أن تقوم الجهات الداخلية والخارجية بالآتي: | | | | | | | | |
| 1 | 1 | يقيم مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة | 43 | 3 | - | - | - | 46 | 98.69% | كبيرة جداً |
| 1 | 2 | يتابع مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ خططها والبرامج المعتمدة | 43 | 3 | - | - | - | 46 | 98.69% | كبيرة جداً |
| 1 | 3 | يقيم مجلس الأمناء مدى تحقيق الجامعة لأهداف البرامج | 43 | 3 | - | - | - | 46 | 98.69% | كبيرة جداً |
| 2 | 4 | يراجع مجلس الأمناء المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الموازنة | 40 | 6 | - | - | - | 46 | 97.39% | كبيرة جداً |
| 4 | 5 | يتابع مجلس الأمناء عمل الإدارات المختصة (لجنة المناقصات، الشؤون المالية، والموارد البشرية) بشكل دوري ومنتظم | 37 | 9 | - | - | - | 46 | 96.08% | كبيرة جداً |
| 8 | 6 | يتابع مجلس الأمناء عمل مركز التطوير وضمان الجودة بشكل دوري ومنتظم | 35 | 8 | 3 | - | - | 46 | 93.91% | كبيرة جداً |
| 3 | 7 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم | 39 | 6 | 1 | - | - | 46 | 96.52% | كبيرة جداً |
| 3 | 8 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الخارجي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة | 40 | 4 | 2 | - | - | 46 | 96.52% | كبيرة جداً |
| 6 | 9 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي ذات العلاقة بالجامعة | 39 | 3 | 3 | 1 | - | 46 | 94.78% | كبيرة جداً |
| 5 | 10 | يقيم مجلس الأمناء الأساليب الموضوعية لإدارة المخاطر الرئيسية التي قد تعيق الجامعة من تحقيق أهدافها | 38 | 6 | 1 | 1 | - | 46 | 95.21% | كبيرة جداً |
| 7 | 11 | يتابع مجلس الاعتماد الأكاديمي تقييم برامج ومخرجات الجامعة | 39 | 4 | 1 | 1 | 1 | 46 | 94.34% | كبيرة جداً |
| 3 | 12 | يقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي بالتقويم الخارجي لأداء الجامعة وفقاً للمعايير الموضوعية | 40 | 5 | - | 1 | - | 46 | 96.52% | كبيرة جداً |
| 10 | 13 | تتابع وزارة التعليم العالي أداء الجامعات بشكل دوري ومنتظم | 35 | 4 | 4 | 3 | - | 46 | 90.86% | كبيرة جداً |
| 9 | 14 | يقيم المجلس الأعلى للتعليم العالي أداء الجامعات بحسب الخطط والأهداف الموضوعية | 36 | 5 | 2 | 2 | 1 | 46 | 91.73% | كبيرة جداً |
| 14 | 15 | تراجع وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة | 27 | 7 | 8 | 3 | 1 | 46 | 84.34% | كبيرة جداً |
| 12 | 16 | تراجع وزارة المالية الأداء المالي للجامعة وفق الخطط المالية المقررة من الجامعة | 28 | 7 | 7 | 4 | - | 46 | 85.65% | كبيرة جداً |
| 13 | 17 | تراجع وزارة الشؤون القانونية إجراءات إصدار القرارات الإدارية | 28 | 8 | 5 | 3 | 2 | 46 | 84.78% | كبيرة جداً |
| 8 | 18 | يراجع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الأداء الإداري والمالي للجامعة وفق معايير المراجعة الموضوعية | 36 | 6 | 4 | - | - | 46 | 93.91% | كبيرة جداً |
| 6 | 19 | تتابع الهيئة العليا لمكافحة الفساد الأداء الإداري والمالي للجامعة إذا ما تم إبلاغها عن وجود حالات فساد مقرونة بأدلة واضحة | 36 | 8 | 2 | - | - | 46 | 94.78% | كبيرة جداً |
| 11 | 20 | يقيم مجلس النواب أداء الجامعة عبر لجانه المختصة سنوياً وفق الأهداف والخطط الموضوعية | 3 | 6 | 5 | 2 | 2 | 46 | 86.95% | كبيرة جداً |
| | | الإجمالي | | | | | | 4.676 | 93.52% | كبيرة جداً |

بالنظر إلى الجدول السابق، يتضح أن درجة أهمية مبدأ المساءلة في حوكمة الجامعات الحكومية اليمنية بشكل عام جاءت (كبيرة جداً) بدلالة الوسط المرجح العام لاستجابة الخبراء الأكاديميين الذي بلغ (4.676)، والوزن المئوي البالغ (93.52%). وهذا بدوره يعني إجماع الخبراء حول مبدأ المساءلة؛ ولعل ذلك يُعزى إلى إدراك الخبراء أهمية تمكين الجهات الداخلية والخارجية من المساءلة والمراجعة والمتابعة والتقييم لأداء الجامعات اليمنية أكاديمياً وإدارياً ومالياً؛ ما يُسهم في تحقيق الجودة وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية. وهذا بدوره يؤكد اتجاه الخبراء نحو الدور التي تؤديه نماذج حوكمة الجامعات التطويرية؛ فعلى مستوى الجامعة تظهر أهمية نموذج حوكمة الأمناء في المراقبة والمراجعة والمتابعة والتقييم لأداء القيادات العليا لإدارات الجامعات وفق القوانين والأهداف والمعايير والخطط الموضوعية. وعلى المستوى الخارجي للجامعة، يُخول نموذج إشراف الدولة للجهات الحكومية الخارجية الإشراف والمتابعة والمراجعة والتقييم، وذلك للتأكد من أن الجامعات تُمضي في مسارها الصحيح نحو تحقيق الأهداف الوطنية المنشودة وفقاً للقوانين والاستراتيجيات والمعايير الموضوعية، والتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح، ومكافحة الفساد والحد منه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عبد الجبار وآخرون، 2012)، (السوادي، 2015)، (الدحياني، 2015)، (Abu-Nair, 2015) اللاتي أكدن على أهمية مبدأ المساءلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات والمؤسسات.

أما على مستوى الفقرات، فيتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات حصلت على إجماع الخبراء الأكاديميين بدرجة أهمية كبيرة جداً، ويمكن فرز أعلى وأقل الفقرات أهمية كالاتي:

فيما يخص أعلى الفقرات، فقد حصلت الفقرات (1، 2، 3) على الترتيب الأول وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.934)، ووزن مئوي (98.69%)، حيث مثلت الفقرة (1) "يقيم مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة"، ومثلت الفقرة (2) "يتابع مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ خططها والبرامج المعتمدة"، ومثلت الفقرة (3) "يقيم مجلس الأمناء مدى تحقيق الجامعة لأهداف البرامج". ونالت الفقرة (4) على الترتيب الثاني وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.869)، ووزن مئوي (97.39%)، حيث مثل "يُراجع مجلس الأمناء المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الموازنة". وحصلت الفقرات (7، 8، 12) على الترتيب الثالث وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.826)،

وبوزن مئوي (96.52%)، حيث مثلت الفقرة (7) " يُراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم"، ومثلت الفقرة (8) " يُراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الخارجي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة"، ومثلت الفقرة (12) " يقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي بالتقويم الخارجي لأداء الجامعة وفقاً للمعايير الموضوعية". وحصلت الفقرة (5) على الترتيب الرابع وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.913)، وبوزن مئوي (98.26%)، حيث مثل "يتابع مجلس الأمناء عمل الإدارات المختصة (لجنة المناقصات، الشؤون المالية، الشؤون القانونية، والموارد البشرية) بشكل دوري ومنتظم".

أما فيما يتعلق في أقل الفقرات أهمية، حصلت الفقرة (20) على الترتيب الحادي عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.347)، وبوزن مئوي (86.95%)، حيث نصت على "يقيم مجلس النواب أداء الجامعة عبر لجانته المختصة سنوياً وفق الأهداف والخطط الموضوعية". وجاءت الفقرة (16) على الترتيب الثاني عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.282)، وبوزن مئوي (85.65%)، " تُراجع وزارة المالية الأداء المالي للجامعة وفق الخطط المالية المقررة من الجامعة". وحصلت الفقرة (17) على الترتيب الثالث عشر وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.239)، وبوزن مئوي (84.78%)، حيث مثل " تُراجع وزارة الشؤون القانونية إجراءات إصدار القرارات الإدارية". ونالت الفقرة (15) على الترتيب الأخير وفق استجابة الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح بلغ (4.217)، وبوزن مئوي (84.34%)، حيث مثل " تُراجع وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة".

ومما سبق عرضه يتضح أن أعلى الفقرات في مبدأ المساءلة، هي الفقرات: (1، 2، 3، 4)، وأدنى الفقرات، هي الفقرات: (15، 17، 16، 20). ومع هذا، فقد نالت جميع الفقرات سواءً أعلاها أم أدناها على تقدير (كبير جداً) في الأهمية من قبل الخبراء، إلا أن التفاوت بين أهمية الفقرات قد يكون مبرراً؛ لأن أهمية أعلى الفقرات تنبع من أهمية المساءلة الداخلية على مستوى الجامعة من قبل مجلس الأمناء، كون هذا المجلس يظل قريباً ومطلعاً على أداء الجامعات مباشرة، بينما أهمية الفقرات الأخرى توضح أهمية المساءلة الخارجية التي تقوم بها الجهات الحكومية، ولو بدرجة أهمية أقل.

مخلص نتائج البحث الميدانية:

تمت الإجابة على السؤال الثاني في البحث وأسئلته الفرعية المنبثقة منه، والتي بدورها عكست أو حققت الهدف الثاني للبحث وأهدافه الفرعية. وكانت النتائج كالاتي:

- أن درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء بشكل عام كانت (كبيرة جداً)، بوسط مرجح (4.649)، ووزن مؤوي (92.98%).
- أن درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جداً) كالاتي:

- حصل مبدأ الشفافية على وسط مرجح (4.809)، ووزن مؤوي (96.19%)؛
- وحصل مبدأ الاستقلالية على وسط مرجح (4.715)، ووزن مؤوي (94.30%)؛
- وحصل مبدأ المساواة على وسط مرجح (4.676)، ووزن مؤوي (93.52%)؛
- وحصل مبدأ المشاركة على وسط مرجح (4.398)، ووزن مؤوي (87.97%).

أما فيما يتعلق بالسؤال الرئيس في البحث والذي يعكس الهدف الثالث منه والذي والمتمثل ببناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، فسيتم عرضه في الفصل التالي.

الفصل السادس :

الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية

- الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية

- التوصيات

- المقترحات

الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية

يُعد بناء النماذج وتقديمها أحد أبرز الأهداف المهمة التي تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيقها؛ إذ نصت الفقرة (12) من المادة (5) من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته بالقانون رقم (30) لسنة 1997م على "المساهمة في تطوير سياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة".

وفي ضوء هذا الهدف السامي من أهداف الجامعات اليمنية، والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الجامعات، وعرض عدد من نماذج الحوكمة في الجامعات، وتشخيص واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية، واستقصاء آراء الخبراء حول أهمية حوكمة الجامعات، تم بناء الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، والذي يمثل بدوره الإجابة على السؤال الرئيس للبحث، ويحقق الهدف الثالث للبحث. وفيما يلي، عرض مفصل لمحتويات الأنموذج المقترح.

أولاً: مصادر بناء الأنموذج

يستند الأنموذج الحالي في عميلة بنائه وبلورته أفكاره إلى عدد من المصادر الأساسية التي تُمثل اللبنة الفكرية والأرضية الصلبة والمرجعية العميقة التي بُني عليها. وتتمحور هذه المصادر بالآتي: المصادر الدينية السامية (القرآن الكريم والسنة النبوية)، دستور الجمهورية اليمنية، تشريعات وقوانين التعليم العالي، مدونة الحكم الراشد (2013)، قانون الحصول على المعلومات (2012)، قانون مكافحة الفساد (2006)، ولوائحته التنفيذية (2010)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2006)، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2010)، التقارير الرسمية الحكومية المتعلقة بالتعليم الجامعي، المصادر والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة ونماذج حوكمة الجامعات، واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية، والنتائج الميدانية للبحث.

ثانياً: خصائص الأنموذج

للتأكد من خصائص الأنموذج المقترح، ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، تم عرضه على مجموعة من المحكمين (انظر ملحق رقم 7)، حيث شمل التحكيم مجموعة من الخصائص الموضحة في الجدول (20).

الجدول (20)
خصائص الأنموذج المقترح

| م | خصائص الأنموذج | تكرارات المحكمين على درجة الموافقة | | | الوزن المنوي | الوسط المرجح |
|---|---|------------------------------------|-----------------|-----------|--------------|--------------|
| | | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | | |
| 1 | التأصيل والإسناد المرجعي: وتعني، أن بناء مكونات الأنموذج استند على مرجعيات أساسية. | 9 | 1 | - | 2.9 | 96.66% |
| 2 | الشمول: ويعني، أن الأنموذج يحتوي على جيع الأجزاء الرئيسة والجزئية المكونة لحوكمة الجامعات. | 10 | - | - | 3 | 100% |
| 3 | التكامل: ويعني، أن الأنموذج يحتوي على تكامل الأجزاء وتفاعلها بما فيها من علاقات أساسية. | 9 | - | 1 | 2.8 | 93.66% |
| 4 | الدقة: وتعني، أن المكونات الرئيسة في الأنموذج تتسجم وتتفق مع أهداف البحث ونتائجه (انظر صفحة الغلاف التي تتضمن الأهداف). | 9 | 1 | - | 2.9 | 96.66% |
| 5 | الملاءمة: وتعني، أن الأنموذج يتناسب وبيئة الجامعات اليمنية. | 9 | 1 | - | 2.9 | 96.66% |
| 6 | المرونة: وتعني، أن الأنموذج قابل للتكيف مع كل جامعة من الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لخصوصية كل منها. | 9 | - | 1 | 2.8 | 93.66% |
| 7 | الإيجاز: ويعني، أن الأنموذج يصف مكوناته بصورة مختصرة. | 9 | 1 | - | 2.9 | 96.66% |
| 8 | الوضوح: وتعني، أن مكونات الأنموذج واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب. | 10 | - | - | 3 | 100% |
| 9 | الفاعلية: وتعني، أن الأنموذج سيعمل على تحقيق وإرساء مبادئ حوكمة الجامعات بجودة وكفاءة عالية في سياق منظومة التعليم الجامعي. | 9 | - | 1 | 2.8 | 93.66% |
| | الإجمالي | | | | 2.888 | 96.2% |

يتضح من الجدول السابق، أن خصائص الأنموذج المقترح قد نالت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل المحكمين للأنموذج بدلالة الوسط المرجح البالغ (2.888)، والوزن المنوي البالغ (96.2%)، وهذا يعني أن الأنموذج قد يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.

ثالثاً: مراحل وخطوات بناء الأنموذج

تم بناء الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية وفقاً للمراحل والخطوات الآتية:

1. المرحلة الأولى:

- تحديد مشكلة البحث وأهدافه: وانبثقت من الحاجة إلى بناء أنموذج للحوكمة يُلائم بيئة الجامعات اليمنية ويُراعي خصوصيتها في ظل تغير العوامل والظروف والمتغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ويُساعد الجامعات على رفع مستوى الكفاءة

- والفاعلية في أدائها، ويعمل على تحقيق الجودة في برامجها، ويُحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، لكي تصبح بعد ذلك قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- مراجعة الدراسات السابقة أو النماذج السابقة التي تم بناؤها ومناقشتها.
- تحديد العناصر الرئيسة في الأنموذج، وهي مبادئ حوكمة الجامعات (الشفافية - المساءلة - الاستقلالية - المشاركة)، وفقاً للمعايير المشتركة بين النماذج السابقة، بالإضافة إلى تحديد العناصر الأخرى.

2. المرحلة الثانية:

- بناء الأطر النظرية للبحث وفقاً للعناصر الرئيسة السابقة.
- دراسة واقع حوكمة الجامعات اليمنية بحسب ما ذكرتها القوانين والتشريعات والتقارير الرسمية والدراسات المحلية ذات العلاقة، وفقاً للعناصر التي تم تحديدها مسبقاً.
- بناء فقرات مبادئ حوكمة الجامعات وفقاً لما اظهر التشخيص الأولي لواقع حوكمة الجامعات، بالإضافة إلى الأطر النظرية للحوكمة.

3. المرحلة الثالثة:

- عرض أداة الاستبانة على لجنة التسيير، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدق الأداة وثباتها، وبعد ذلك توزيعها على مجموعة من الخبراء الممارسين والمختصين في مجال حوكمة الجامعات، وفقاً لأسلوب دلفي المعدل.

4. المرحلة الرابعة:

- بناء الأنموذج بشكله النهائي، وفقاً للنتائج البحث المنبثقة من تشخيص الواقع ودرجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء. إضافة إلى ما تناولته الأطر النظرية في حوكمة الجامعات.
- عرض الأنموذج على مجموعة من الخبراء، لزيادة التأكد من سلامته وملاءمته، وفقاً لمجموعة من خصائص النماذج المتمثلة ب: التأصيل والإسناد المرجعي، الشمول، التكامل، الدقة، الملاءمة، المرونة، الإيجاز، الوضوح، الفاعلية.

ثالثاً: أهداف الأنموذج

لما كانت الحوكمة وسيلة لتحقيق غاية، وهذه الغاية تتمثل بتحقيق أهداف الجامعات اليمنية والأهداف التنموية الوطنية، فإن الأنموذج الحالي يهدف بشكل عام إلى تطوير سياسات الجامعات وهيكلها وأدائها بما يتواءم مع متطلبات العصر والإسهام في تحقيق التنمية في الجمهورية اليمنية. وبشكل خاص يهدف الأنموذج إلى الآتي:

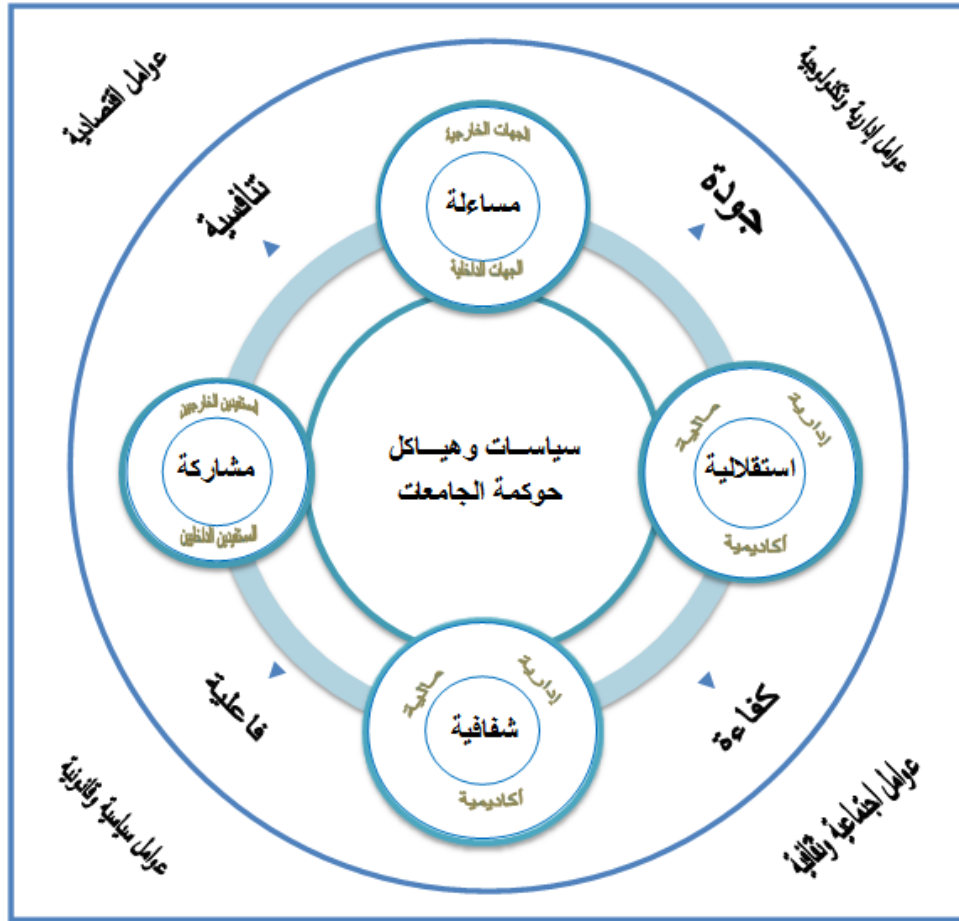
- قيام الجامعات بإعمال مبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها.
- ترسيخ استقلالية حقيقية للجامعات في جميع شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية.
- مساءلة ومحاسبة الجامعات وفق القوانين والأهداف والاستراتيجيات والمعايير الموضوعية.
- مشاركة المستفيدين الداخليين والخارجيين في صناعة القرار في الجامعات.
- وضع سياسات لحوكمة الجامعات تُنظم العمل الإداري والمالي والأكاديمي في الجامعات.
- إصلاح هيكل حوكمة الجامعات بما يتلاءم مع سياسات الحوكمة.
- رفع الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد وترشيدها.
- تحقيق جودة البرامج والمخرجات الجامعية.
- تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات اليمنية.
- الحد من استغلال السلطة والمحسوبية والمحاباة، والتقليل من المخاطر.
- ضمان النزاهة والاستقامة والحيادية لكافة المعاملين في الجامعات.

رابعاً: عناصر الأنموذج:

يتكون الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية من مجموعة من العناصر التي تم بناؤها وفق خطوات المنهج العلمي للبحث، وهذه العناصر هي:

- مبادئ حوكمة الجامعات
- سياسات حوكمة الجامعات
- هيكل حوكمة الجامعات
- مخرجات/نواتج الحوكمة
- العوامل المؤثرة على الحوكمة

ويوضح الشكل (13) مكونات الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات في الجمهورية اليمنية.



شكل (13)

أ نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية (إعداد الباحث)

يتضح من الشكل السابق - بشكل عام - أن حوكمة الجامعات منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية، وتتأثر إيجاباً وسلباً بوجود عدد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية.

كما يتضح أن مبادئ الحوكمة قد وضعت في دوائر ذات أحجام مختلفة بحسب نتائج البحث، حيث كانت الشفافية هي الدائرة الأوسع، تليها الاستقلالية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة.

بالإضافة إلى ذلك، يتبين أن هناك علاقة كبيرة بين مبادئ وسياسات وهياكل الحوكمة؛ إذ يؤدي تحقيق الشفافية إلى الاستقلالية، وإذا زادت استقلالية الجامعات، فهذا يعني مزيداً من المساءلة من قبل الجهات الخارجية والداخلية التي يشترك فيها المستفيدون الداخليون والخارجيون. علاوة على ذلك، لا تتم المساءلة الحقيقية إلا باستقلالية الجهات المعنية وتمكينها من القيام بذلك. كما أن الشفافية تعني توفير المعلومات للمستفيدين الداخليين والخارجيين الذين تتم مشاركتهم في صناعة القرار وفقاً لهذه المعلومات التي ينبغي أن تكون شفافة وواضحة.

وفيما يأتي عرض مفصل لعناصر الأنموذج المقترح لحوكمة الجامعات اليمنية.

1. مبادئ حوكمة الجامعات:

تتطوي مبادئ الحوكمة (الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة) ضمناً على منظومة من القيم الأخلاقية التي تنبثق من فلسفة المجتمع اليمني وآماله وتوقعاته ومثلثه العُلُيا وقيمته الدينية، مثل: قيم التعاون، الشورى، النزاهة، الثقة الصدق، العدالة، المساواة، الالتزام، التنافسية، التمكين، الأمانة، القوة، والمسؤولية. وتُعد هذه المبادئ المرتكز الأساس التي تنبثق منها سياسات الحوكمة.

2. سياسات حوكمة الجامعات

ويُقصد بسياسات الحوكمة: مجموعة من الإجراءات المنبثقة من مبادئ (الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة)، والتي ينبغي أن تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم الجامعي - المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي - لكي تقوم الجامعات اليمنية بالعمل بمقتضاها وممارستها.

وفيما يلي عرض لهذه السياسات بحسب الأولويات التي أجمع عليها الخبراء المشاركون في البحث (الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، والمشاركة) على التوالي.

أ - الشفافية:

تعني: مجموعة من السياسات والإجراءات والأساليب التي ينبغي أن تمارسها الجامعة من أجل ضمان توافر وعلائية البيانات والمعلومات الواضحة للمستفيدين الداخليين والخارجيين عبر وسائل الإعلام المختلفة؛ إذ يجب أن تلتزم الجامعة بالآتي:

1. نشر قاعدة بيانات لمختلف الأبحاث والدراسات التي يجريها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا.
2. إعلان معايير وإجراءات القبول والتسجيل ونتائجها في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية.
3. إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالقوانين واللوائح والنظم الأكاديمية والإدارية.
4. إعلان الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الجامعية الإستراتيجية عبر وسائل الإعلام.
5. الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة.
6. نشر قاعدة بيانات متكاملة عن أعضاء هيئة التدريس على موقع الجامعة الإلكترونية.
7. إعلان معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي والإداري.
8. نشر توصيف متكامل لجميع البرامج والمقررات على الموقع الإلكتروني للجامعة.
9. إعلان التقارير الدورية الخاصة بأداء الجامعة.
10. إعلان نتائج التقييم الذاتي والخارجي لأدائها وأداء العاملين في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية للجامعة.
11. إعلان معايير وإجراءات اختيار القيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية والمواقع الإلكترونية للجامعة.
12. إعلان الموازنة وأوجه إنفاقها لجميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية.
13. إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالمخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الجامعة وإجراءات إدارتها والحد منها.
14. إعلان سياسات وإجراءات المناقصات والمشتريات في الموقع الإلكتروني للجامعة.
15. إعلان الإقرار بالذمة المالية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
16. إعلان معايير وإجراءات اختيار الممثلين عن المستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس.
17. الإعلان عن الرسوم الخاصة بالأنشطة التعليمية والخدمية.
18. عرض معايير وإجراءات منح المكافآت والحوافز للقيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية في جميع أروقة الجامعة.
19. الكشف عن التدخلات السياسية والاجتماعية في الشؤون الداخلية للجامعة من أي طرف تنظيمي عبر وسائل الإعلام.
20. نشر الحسابات الختامية للجامعة عبر الوسائل المختلفة.
21. إعلان قوائم المكافآت المالية الشهرية والدورية والسنوية في المواقع الإلكترونية للجامعة.

ب - الاستقلالية:

تعني: مجموعة من السياسات والعمليات التي ينبغي أن تقوم بها الجامعة بحرية كاملة في إدارة شؤونها الداخلية (الإدارية والمالية والأكاديمية)، بما يتلاءم مع خصوصيتها وطبيعتها عملها، ويمكنها من تحقيق أهدافها؛ إذ ينبغي أن تقوم للجامعة بالآتي:

1. وضع اللوائح الداخلية المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي.
2. تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لبيئة الجامعة.
3. تنويع مصادر التمويل.
4. استحداث برامج أكاديمية جديدة.
5. إقرار الموازنة السنوية التي تلبى احتياجاتها المختلفة.
6. وضع الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات والكليات المناسبة لطبيعة عمل الجامعة.
7. تحديد بنود الموازنة والمخصصات المالية بحسب احتياجاتها.
8. تعيين الكادر الأكاديمي والإداري.
9. تصميم المناهج التخصصية الملائمة.
10. وضع معايير اختيار وتعيين قيادات الجامعة.
11. وضع نظام القبول والتسجيل.
12. إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات الداخلية والخارجية.
13. استثمار الموارد الذاتية.
14. وضع نظام الأجور والحوافز.
15. وضع خطط شاملة ترسخ الحرية الأكاديمية والبحث العلمي.
16. تحديد رسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة.
17. استثمار ممتلكات الجامعة والمرافق التابعة لها.
18. استثمار مبالغ الموازنة الحكومية.
19. الاحتفاظ بفائض الموازنة السنوية.
20. إعداد نظام تقاعد الكادر الأكاديمي بما يتلاءم مع خصوصيتها.
21. اقتراض الأموال واستثمارها.

ج- المساءلة:

تعني: مجموعة من السياسات والإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها مختلف الجهات الداخلية والخارجية والتي تمكنهم من مراقبة ومتابعة ومراجعة وتقييم أداء الجامعات الحكومية، وفقاً للقوانين واللوائح والمعايير والخطط الموضوعية؛ إذ ينبغي أن تقوم الجهات الداخلية والخارجية المختلفة بالآتي:

1. يُتابع مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ خططها والبرامج المعتمدة.
2. يُقيم مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة.
3. يُقيم مجلس الأمناء مدى تحقيق الجامعة لأهداف البرامج.
4. يُراجع مجلس الأمناء المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الموازنة.
5. يُراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الخارجي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.
6. يقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي بالتقويم الخارجي لأداء الجامعة وفقاً للمعايير الموضوعية.
7. يُراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم.
8. يُتابع مجلس الأمناء عمل الإدارات المختصة (لجنة المناقصات، الشؤون المالية، الشؤون القانونية، والموارد البشرية) بشكل دوري ومنتظم.
9. يُقيم مجلس الأمناء الأساليب الموضوعية لإدارة المخاطر الرئيسية التي قد تعوق الجامعة من تحقيق أهدافها.
10. تتابع الهيئة العليا لمكافحة الفساد الأداء الإداري والمالي للجامعة إذا ما تم إبلاغها عن وجود حالات فساد مقرونة بأدلة واضحة.
11. يُراجع مجلس الأمناء تقارير المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي ذات العلاقة بالجامعة.
12. يتابع مجلس الاعتماد الأكاديمي تقييم برامج ومخرجات الجامعة.
13. يُتابع مجلس الأمناء عمل مركز التطوير وضمان الجودة بشكل دوري ومنتظم.
14. يُراجع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الأداء الإداري والمالي للجامعة وفق معايير المراجعة الموضوعية.
15. يُقيم المجلس الأعلى للتعليم العالي أداء الجامعات بحسب الخطط والأهداف الموضوعية.
16. تُتابع وزارة التعليم العالي أداء الجامعات بشكل دوري ومنتظم.
17. يقيم مجلس النواب أداء الجامعة عبر لجانته المختصة سنوياً وفق الأهداف والخطط الموضوعية.
18. تُراجع وزارة المالية الأداء المالي للجامعة وفق الخطط المالية المقررة من الجامعة.
19. تُراجع وزارة الشؤون القانونية إجراءات إصدار القرارات الإدارية.
20. تُراجع وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة.

د - المشاركة:

تعني: إشراك ممثلين عن المستفيدين الداخليين (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) والمستفيدين الخارجيين (الحكومة، السلطة المحلية، مؤسسات القطاع العام، مؤسسات القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، والمجتمع المحلي) في المجالس للقيام باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتمويل مختلف البرامج والأنشطة وتقييمها؛ إذ ينبغي أن يتم إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في الآتي:

1. مواجهة المخاطر والتحديات التي (قد) تعيق أداء الجامعة.
2. رسم التوجهات الإستراتيجية للجامعة.
3. وضع نظام للتعاون والشراكة المجتمعية.
4. دعم وتمويل مختلف برامج الجامعة وأنشطتها.
5. توجيه نتائج البحوث تجاه خدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل.
6. تطوير البرامج الأكاديمية التي تتلاءم مع سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي.
7. تقديم التسهيلات المختلفة لأنشطة الجامعة.
8. وضع إجراءات وآليات للاستقطاب والدعم للجامعة.
9. مجالس الجامعة الأكاديمية والإدارية.
10. إعداد الخطط الاستثمارية.
11. إقامة الفعاليات والأنشطة الأكاديمية والثقافية.
12. إعداد نظام الاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة.
13. تقييم البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية.
14. إعداد متطلبات تنفيذ خطط وبرامج الجامعة.
15. إعداد نظم التنفيذ والمتابعة والتقييم لأداء الجامعة.
16. دراسة وتحليل الوضع المالي والإداري للجامعة.
17. إعداد موازنة الجامعة السنوية.
18. إعداد اللوائح والأدلة الداخلية المنظمة لعمل الجامعة.
19. اختيار القيادات العليا في الجامعة.
20. تشكيل اللجان المختلفة وفرق العمل

من خلال عرض سياسات الحوكمة السابقة، يتضح مدى التداخل والترابط والتكامل بين تلك السياسات التي تمثل منظومة متكاملة لا تفتك أو تتجزأ عن بعضها. سيتضح أكثر مدى انعكاس هذه السياسات على هياكل الحوكمة في المحور الآتي.

3. هياكل حوكمة الجامعات:

يُساعد وجود هياكل واضحة للحوكمة في تفسير وتطبيق السياسات السابق ذكرها؛ من حيث توزيع السلطات ودمجها واختيار ومراقبة القيادات المسؤولة بموجبها. وفيما يلي عرض مفصل لتشكيل مجلس الأمناء وحجمه وعملياته ولجانه وطُرق إعداد التقارير السنوية فيه. علاوة على الإشارة إلى بعض الترتيبات التي تتعلق بمجلس الجامعة.

أ- مجلس الأمناء:

يُعد مجلس الأمناء السلطة الإدارية العليا في الجامعة، الذي يرتبط عمله بمختلف الشؤون الإدارية والمالية. ويحتوي المجلس على الآتي:

- **تشكيل المجلس:** يتكون مجلس الأمناء من مجموعة من الأعضاء، يتم اختيارهم وفقاً للشروط والمعايير الموضوعية الدقيقة: كالكفاءة والخبرة والنزاهة والجدارة والاستحقاق والتنافس وتكافؤ الفرص. ويوضح الجدول (21) ماهية هؤلاء الأعضاء.

الجدول (21) أعضاء مجلس الأمناء

| المستفيدون الداخليون | المستفيدون الخارجيون |
|--------------------------------|--|
| • ممثلون عن أعضاء هيئة التدريس | • ممثلون عن مؤسسات القطاعين العام والخاص |
| • ممثل عن الموظفين | • ممثلون عن السلطة المحلية |
| • ممثلون عن الطلبة | • ممثلون عن المجتمع المحلي |
| • رئيس الجامعة | • ممثلون عن منظمات المجتمع المدني |
| | • متخصصون في الشؤون المالية (عند الحاجة) |

- **حجم المجلس:** يتراوح عدد أعضاء المجلس بين (13-31) عضواً، بحسب طبيعة كل جامعة وحجمها. وتكون نسبة تمثيل المستفيدين الخارجيين أعلى من نسبة تمثيل المستفيدين الداخليين (%40-%60).
- **اجتماعات المجلس:** يجتمع المجلس أربعة اجتماعات في السنة على الأقل، على أنه قد يعقد اجتماعات استثنائية إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

- **مسؤوليات المجلس:** يناط مجلس الأمناء بالعديد من المسؤوليات التي يقوم بها بشكل مباشر (أنظر ص 107)، أو عبر لجانته المختصة: كلجان مراجعة الحسابات والمكافآت والتعيينات. وفيما يلي إيضاح هذه اللجان وآلية عملية رفع التقارير فيها، لكن قبل ذلك، تجدر الإشارة بالذكر إلى مجلس الجامعة ومسؤولياته.

ب- لجان مجلس الأمناء:

يُعد وجود لجان متخصصة في مجلس الأمناء المرتكز الأساس لعمل نظام حوكمة الجامعات؛ لكون هذه اللجان تجسد مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة. وفيما يلي عرض لهذه اللجان:

1) لجنة مراجعة الحسابات: يتضح توصيفها على النحو الآتي:

- **تشكيل اللجنة:** تتشكل لجنة المراجعة من غالبية لأعضاء مستقلين عن الإدارة التنفيذية في الجامعة.
- **حجم اللجنة:** يكون حجم اللجنة بين (5-11) أعضاء بحسب حجم الجامعة، وعدد أعضاء مجلس الأمناء فيها.
- **اجتماعات اللجنة:** أربعة اجتماعات سنوياً.
- **مسؤوليات اللجنة:** يقع على عاتق لجنة المراجعة عدد من المسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بها، ومنها الآتي:
 - مراجعة المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الموازنة
 - مراجعة تقارير المراجع الخارجي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة
 - مراجعة المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم
 - متابعة عمل الإدارات المختصة (لجنة المناقصات، الشؤون المالية، الشؤون القانونية، والموارد البشرية) بشكل دوري ومنتظم
 - تقييم الأساليب الموضوعية لإدارة المخاطر الرئيسية التي قد تعوق الجامعة من تحقيق أهدافها
 - مراجعة تقارير المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي ذات العلاقة بالجامعة.

2) لجنة التعيين/الترشيح: تتضح تشكيلاً وحجماً واجتماعات ومسؤوليات على النحو الآتي:

- **تشكيل اللجنة:** تتشكل لجنة المراجعة من غالبية لأعضاء مستقلين، ورئيس مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، وأعضاء من أعضاء هيئة التدريس.

- **حجم اللجنة:** يكون حجم اللجنة بين (7-15) أعضاء؛ بحسب حجم الجامعة، وعدد أعضاء مجلس الأمناء فيها.
- **اجتماعات اللجنة:** اجتماعان سنوياً.
- **مسؤوليات اللجنة:** تتولى لجنة التعيينات عدد من المسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بها، ومنها الآتي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة
- إعلان معايير وإجراءات اختيار القيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية والمواقع الإلكترونية
- إعلان معايير وإجراءات اختيار الممثلين عن المستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس
- اختيار القيادات العليا في الجامعة
- وضع معايير اختيار وتعيين قيادات الجامعة
- (3) **لجنة المكافآت:** تتضح تشكيلاً وحجماً واجتماعات ومسؤوليات على النحو الآتي:
- **تشكيل اللجنة:** تتشكل لجنة المراجعة من غالبية لأعضاء مستقلين، ورئيس مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة.
- **حجم اللجنة:** يكون حجم اللجنة بين (7-15) أعضاء بحسب حجم الجامعة، وعدد أعضاء مجلس الأمناء فيها.
- **اجتماعات اللجنة:** أربعة اجتماعات سنوياً
- **مسؤوليات اللجنة:** تقوم اللجنة بالآتي:
- وضع نظام الأجور والحوافز
- وضع المكافآت للقيادات العليا والمدراء التنفيذيين في الجامعة.

د- نظام رفع التقارير السنوية في لجان ومجلس الأمناء:

تُعد التقارير السنوية للجامعات وثائق مهمة؛ لأنها توفر كمية كبيرة من المعلومات عن الجامعة. لذلك يجب أن يقدم مجلس الأمناء ولجانه إلى الجهات الخارجية التي تُمثل مختلف الجهات الإشرافية والرقابية الرسمية تقارير شفافة وواضحة؛ لكي تضمن الدولة تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الجامعات، وتضمن أن الجامعات تقوم بمسؤولياتها على أكمل وجه؛ لهذا يجب أن يحتوي التقرير السنوي الذي تعده الجامعة على البيانات والمعلومات الآتية:

1) هيكل مجلس الأمناء:

- حجم المجلس.
- وضوح عملية التعيين في المجلس.

- خبرات أعضاء المجلس ومهاراتهم.
- تقييم أعضاء المجلس في فترات منتظمة.
- أدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس.
- برامج التدريب للأعضاء الموجودين ولأعضاء الجدد.
- الاجتماعات والحضور في الاجتماعات.

(2) لجان المجلس:

- قائمة بلجان المجلس.
- اجتماعات لجان المجلس وحضورها.

(3) الالتزامات التي يجب على الجامعة القيام بها (لتحقيق الأهداف):

- الإنجازات والتعثرات
- الإفصاح عن الأحداث المهمة
- الخطة الاستراتيجية للجامعة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية التنفيذية)
- معلومات عن الجامعات المنافسة الأخرى التي بمحيط الجامعة، كالجامعات الأهلية.
- تقرير المخاطر

(4) مؤشرات عن أداء الجامعة:

- إحصائيات عن أعداد الطلبة
- إحصائيات عن أعداد الموظفين/العاملين
- إحصائيات عن نشر البحوث والمؤلفات
- معدلات القبول
- الأداء المالي والوضع المالي

لهذا، يجب أن تلتزم الجامعة بكل مكوناتها بسياسات واضحة للنشر، تضمن حفظ كل ما يتعلق بالجامعة وعملها وتوثيقه من خلال إصدار قرارات مجلس الأمناء، أو تنظيم لوائح وأدلة إرشادية والمصادقة عليها، وتكون إجراءاتها واضحة فيما يخص نشر البيانات والمعلومات سواءً تلك التي يتم أرشفتها كتابياً أم المخزونة إلكترونياً.

ج- مجلس الجامعة:

ينبغي أن يلتزم مجلس الجامعة بتلك المسؤوليات الأكاديمية التي حددها قانون التعليم العالي لسنة 2010، التي تجعل المجلس يختص بالشؤون الأكاديمية فقط، لكي يتسنى له تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعات، دونما الانشغال بالقضايا المالية والإدارية الأخرى. وعلاوة على الأعضاء الموجودين في المجلس، ينبغي إضافة أعضاء آخرين:

- ممثلون عن مؤسسات سوق العمل والمجتمع المحلي (خبراء في الشؤون الأكاديمية).
- ممثلون عن الطلبة.

إلى جانب ما حدده قانون التعليم العالي من قضايا ومسؤوليات يقوم بها مجلس الجامعة، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجمل القضايا الأكاديمية التي تضمنتها السياسات السابق ذكرها (انظر ص 109).

4. مخرجات/نواتج الحوكمة

في حال تفاعلت العناصر السابقة جيداً مع بعضها البعض، فالمخرجات المتوقعة من هذه التفاعلات ما يأتي:

- الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المالية والبشرية وترشيدها وتحقيق أهداف الجامعة.
- الجودة في مختلف المجالات الإدارية والأكاديمية.
- التنافسية على اجتذاب الأموال والموازنات التي تتم بحسب جودة واعتماد برامج كل جامعة؛ ما يؤدي إلى تنافسية من أجل الجدارة والتفوق محلياً، ومن ثم عربياً وعالمياً.

5. العوامل المؤثرة على حوكمة الجامعات:

يعتمد نجاح الأنموذج على توافر مجموعة من المتطلبات التي تمثل الضمان الأكيد لنجاحه، بينما يؤدي غياب هذه المتطلبات أو الضمانات إلى نتائج سلبية تُعيق عمل الأنموذج وتحد من فاعليته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- عوامل سياسية وقانونية:

- وجود إرادة سياسية قوية على مستوى الحكومة بشكل عام تتبنى العمل بنظم الحوكمة.

- تعيين قيادات الجامعات والمستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس وفق ومعايير الكفاءة والخبرة والنزاهة والجدارة والاستحقاق والتنافس وتكافؤ الفرص.
- وجود دولة النظام والقانون.
- وجود بنية قانونية تحدد فيها كافة سياسات الحوكمة المتعلقة بمبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة.
- وجود مدونات/أدلة قانونية يتحدد فيها المستفيدين الداخليين والخارجيين وعددهم وطرق ومعايير اختيارهم ومؤهلاتهم بوضوح تام وبشفافية، ويتحدد فيها أيضاً المسؤوليات والصلاحيات والسلطات وخطوط السلطة بكل وضوح ودقة لمختلف الجهات الحاكمة والناظمة لعمل الجامعات.
- ترسيخ استقلالية الجامعات واحترام خصوصيتها التي نصت عليها قوانينها.

ب- عوامل اجتماعية وثقافية:

- قيام المجتمع المحلي بدوره في المساءلة المجتمعية للجامعات.
- وجود مشاركة حقيقية من قبل الحكومة والمجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص في مكافحة الفساد في مختلف مرافق الجامعات.
- وجود وعي بأهمية الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة وكفاءة الأداء في الجامعات.
- توافر ثقافة الحوكمة بين منسوبي الجامعة والمجتمع المحلي والقطاعين العام والخاص.
- ضعف تأثير وهيمنة القوى الاجتماعية التقليدية وأعرافها القبلية السلبية على الجامعات.
- ضعف سيادة صلات القرابة والمحابة والتضحية بالأنظمة.
- الحد من ممارسات المحسوبية والمحابة والاستثناءات والوساطة.

ج- عوامل إدارية وتكنولوجية:

- وجود قيادات جامعية قوية تملك حس المسؤولية وتحمل تبعاتها تعمل على تحقيق أهداف الجامعات
- توافر القدرات الإستراتيجية لدى القيادات الجامعة.
- وجود خطط استراتيجية واقعية ومفصلة

- وجود حوافز ومالية ومادية كافية.
- توافر الوصف الوظيفي لجميع العاملين في الجامعات.
- وجود تقارير سنوية متكاملة وواضحة التي تُقدمها الجامعة للجهات المعنية وفق معايير محددة.
- وجود قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة ودقيقة وموحدة عن الجامعات
- استكمال الربط الشبكي بين الجامعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومركز تقنية المعلومات.
- وجود وسائل تكنولوجية حديثة في نظم المعلومات.
- تفعيل المواقع الإلكترونية للجامعات ووضع كافة العمليات والأنشطة الجامعية في هذه المواقع.

د- عوامل اقتصادية:

- وجود الموارد المالية التي تلبي احتياجات الجامعات.
- وجود استثمار الأمتل للموارد المالية والمادية للجامعات.
- وجود تنوع في موارد الجامعة المادية.
- حصول الجامعات على موازنات سنوية مقطوعة.
- مشاركة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في تمويل الجامعات .

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي، يوصي الباحث الجهات الممثلة بالمجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات اليمنية بالآتي:

- تبني الأنموذج المقترح والعمل على تطبيقه.
- نشر ثقافة الحوكمة في المجالس والوزارة والجامعات.
- مراجعة القوانين واللوائح الداخلية بما يتناسب مع سياسات الحوكمة.
- مراجعة السياسات والاستراتيجيات وتفعيلها والعمل على تطبيقها.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء مزيداً من الأبحاث التي تتعلق بموضوع حوكمة الجامعات ونماذجها، ومنها ما يأتي:

- أنموذج مقترح لحوكمة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- آليات تطبيق مراحل الحوكمة في الجامعات اليمنية
- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.
- نماذج حوكمة الجامعات في الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو العطاء، نرمين (2003). **حوكمة الشركات سبيل للتقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية.** مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

أبو عسر، عفيف عبدالله محمد (2013). **حوكمة مركز تقنية المعلومات في التعليم العالي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

أبو كريم، أحمد فتحي والتويخي، طارق محمد (2014). **درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية لجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس.** مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (15)، العدد 3، سبتمبر.

أبو هرييد، عاطف محمد (2013). **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ودور هيئات الرقابة الشرعية في تعزيزها.** ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة. 17-18 نيسان، جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية.

الأمم المتحدة (2002). **البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية الإنسانية العربية.** الأمم المتحدة.

الأمم المتحدة (2011). **العجز في مقومات الحكم واحتمالات تكرار النزاعات في منطقة الإسكوا.** اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

الانتوساي (د ت). **مبادئ الشفافية والمساءلة، المعايير الدولية لأجهزة الرقابة والمحاسبة.** المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي).

باسكرفين، ستيف ومكليود، فيونا وسوندرز، نيكولاس (2011). **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج.** وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة المتحدة، سلسلة البحوث/9، يوليو.

باطويح، محمد عمر (2003). **استقلالية الجامعات العربية الرصيد الاستراتيجي للتنمية.** بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد بجامعة عدن خلال الفترة 22-24 سبتمبر، عدن، الجمهورية اليمنية.

باعباد، علي هود (2004). **فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن**. الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، الجمهورية اليمنية.

بُرقعان، أحمد محمد وحافظ، عبد الحكيم رضوان وبلخير، عبد الرحمن سعيد والقرشي، عبد الله علي والعريزي، محمود عبده والمحمدي، وردة أحمد (2016). **دراسات إدارية معاصرة**. ط1. دار الوجيزة للنشر والتوزيع، غيل باوزير، حضرموت، الجمهورية اليمنية.

بُرقعان، أحمد والقرشي، عبدالله (2012). **الحوكمة الإدارية في عصر العولمة**. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي **عولمة الإدارة في عصر المعرفة من الفترة (15-17) سبتمبر**، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان(د.ت) **مفاهيم الحوكمة**. برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، مصر.

بزاوية، عبدالحكيم والسالمي، عبدالجبار (2011). **جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات**. **الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي**.

البسام، بسام عبد الله (2014). **الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية**. **بحوث اقتصادية عربية**، العددان (67-68)، صيف-خريف.

البعداني، فؤاد محمد قائد أحمد (2012). **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية**. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

البنك الدولي (2012). **الجامعات تحت المجهر مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**. البنك الدولي ومركز مرسيلا للتكامل المتوسطي.

----- (2013). **مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق**. البنك الدولي.

جامعة إب (2016). **الخطة الاستراتيجية 2025**. مركز التطوير وضمان الجودة، جامعة إب.

جبرين، علي هادي (2011). **الاتجاهات الكمية في الإدارة**، (ط2). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

جعدان، وليد على حمود (2013). دور الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في تقييم الوحدات الإدارية المحلية بالجمهورية اليمنية في ضوء التوجهات الرقابية الحديثة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). وحدة التكوين والبحث بسلك الدكتوراه والإدارة والتنمية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، طنجة، المملكة المغربية.

الجمال، رانيا عبد المعز (2014). دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، العدد 48 مايو.

الجمعية الأكاديمية الرومانية (2013). تصنيف حوكمة الجامعات في رومانيا : نموذج قابل للتصدير. ترجمة خيرى، عمرو والكيلاني، سامي. تقرير الفساد العالمي للتعليم، الملخص التنفيذي. منظمة الشفافية الدولية.

الجمهورية اليمنية (2010). تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص.

الجنيد، عبد الوهاب محمد عبد الله عبد الغني (2016). أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة صنعاء.

الجهني، محمد فالح (2009). تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية: الخريج العربي استهدافاً واستكشافاً. مجلة المعرفة الإلكتروني، تم استرجاعه من الرابط في 2017/4/20

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=363&SubModel=141&ID=466

جودة، محفوظ أحمد (2008). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي.

الجوزي، ذهبية (2013). الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

الجوفي، محمد أحمد لطف (2000). فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، إب) في ضوء نموذج مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق.

الحارثي، عبد الله بن صالح مريس (2008). بناء أنموذج للمساعدة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

الحازمي، محمود ناصر (2011). مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء، المشاكل، العقبات، الحلول الممكنة- دراسة تطبيقية تحليلية مقارنة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.

حافظ، محمد عبده (2011). حركة القوى العاملة. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.

الحداوي، داود عبد الملك (2012). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية. ورقة مقدمة لمؤتمر حاكمية الجامعات العربية المنعقد في الفترة 13-14 نوفمبر، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

حسام الدين، غضبان (2013). نحو تبني نموذج إسلامي في المصارف الإسلامية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة 17-18 نيسان، جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية.

حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 2012/02.

حماد، طارق عبد العال (2010). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. ورقة عمل.

حمزة، أسوان عبد الله (2012). تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10.

الحمزي، أمة الباري محمد علي هاشم (2015). تصور مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية في ضوء مدخل التغيير. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

حُميد، محمد عبد الله حسن (2010). تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

حنّا، ميخائيل أشرف (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة (24-26 سبتمبر)، القاهرة، مصر.

الخصيري، محسن أحمد (2005). **حوكمة الشركات**. ط1. مجموعة النيل العربية. مدينة نصر، القاهرة، مصر.

خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبد الفتاح (2008). **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

الحوالدة، عايد أحمد (2007). **أنموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة**. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - العدد 63، يناير 2007.

خورشيد، معتز ويوسف، حسن (2009). **حوكمة الجامعات وتعزيز القدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي. مكتبة الاستكندرية، مصر.

الخواني، زمزم صالح سعد أحمد (2016). **أنموذج مقترح لتطوير استثمار القطاع الخاص ف الجامعات اليمنية الحكومية**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

خير، بسطامي محمد سعيد (2010). **نظرات حول الحاكمية في الإسلام**. سلسلة إصدارات منتدى النهضة والتواصل الحضاري.

الدحياني، ناصر سعيد علي محسن (2015). **تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

درويش، عدنان بن حيدر (2007). **حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة**. اتحاد المصارف العربية.

الذقي، نور الدين (2015). **تمويل التعليم العالي في الوطن العربي**. المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. الاسكندرية 22-26 ديسمبر، تونس.

الدويك، عبد الغفار عفيفي (2015). **جودة العملية التعليمية وحوكمة المعلوماتية في مجال البحث العلمي**، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ج 1 يوليو.

الدبلمى؁ مناف أءمد (2013). مدى ءلبىة مءءلباء الءوكمة للءءبىق فى القءاع العام بالءمهورىة الىمنىة. (أءروءة ءءءوراه ءىر منءورة). قسم المءاسبة؁ كلىة الاقءءاء؁ ءامعة ءمءق؁ الءمهورىة العربىة السورىة.

----- (2016). ءوكمة الشركاء فى القءاعىن العام والءاص. ط1. رقم الإبءاع بءار الكءب (46) صنعاء لسنة 2016م.

الراوى؁ نسىبة مولوء مرء اسماعىل (2016). ءءوىر مءاركة أعضاء هىئة ءءرىس فى صنعاء القءار فى ءامعة صنعاء باءءءءام نءم ءعم القءار الءماعى (GDSS). أءروءة ءءءوراه ءىر منءورة. ءامعة صنعاء؁ الءمهورىة الىمنىة.

رزق؁ عاءل (2008). الإءارة الرشىءة الءم الءىء أو الءوكمة. ورقة عمل مقءمة فى المءءقى العربى ءانى الإءارة الرشىءة ءىار للإصلاء الإءارى والمالى" وائءء فى القاهرة - مابور؁ مصر. زهران؁ السىء منىر (2011). أءر المساءلة فى منءومة الأمم المءءة. الأمم المءءة؁ ءنىف.

زىن ءىن؁ مءمء مءاهء (2013). أسابىب بناء ءءصور المقءرء فى الرساءل العلمىة. ءامعة أم القرى؁ المملكة العربىة السعوءىة.

السالمى؁ ءمىل وهىلمز؁ روبىن مائروس (2013). أءواء الءم ءى ءءابها الفساد فى ءءلعم العالى. ءرءمة ءىرى؁ عمرو والكىلانى؁ سامى. ءقرىر الفساد العالمى للءءلعم؁ الملاء ءءنفضى. منءمة الشفافىة ءءوىة.

السر؁ ءالء ءمىس (2013). عواءق ءءبىق الءوكمة فى مؤسساء ءءلم العالى فى فلسطين وسبل ءءلب عىلها. بءء مقءم إلى ورشة عمل بعءوان ءوكمة مؤسساء ءءلم العالى؁ وزارة ءربىة وءءلعم؁ ءزة؁ فلسطين.

سراء؁ عبء الله ءموء (2013). الإصلاءاء الإءارىة ومكافءة الفساد ضرورة لزىءاءة الإءءاء وءءقىق ءءنمىة الاقءءاءىة فى الءمهورىة الىمنىة. مءلة العلوم الإءارىة والاقءءاءىة؁ العءء (11)؁ 203-228.

سعوءى؁ بلقاسم وبروىة؁ إلهام (2015). آلىاء ءءبىق مباءىء الءوكمة وءورها فى ءءسىن أءاء الإءارة المءلىة الءزائرىة. بءء مقءم للمءءقى ءءوى حول الءوكمة وءءنمىة المءلىة من 7-8 ءىسمبر 2015؁ الءزائر.

السكرانة، بلال خلف (2011). **الفساد الإداري**. ط1. دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

سليمان، محمد مصطفى (2006). **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**. ط1. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

----- (2009). **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**. ط2. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

السوادي، علي بن محمد. (2015). **الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمية في الجامعات السعودية (تصوير مقترح)**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شارل، عدوان (2007). **تعريب لفظة "Governance". الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إدارة الحكم : أخبار وأفكار، المجلد(1)، العدد(1) تشرين الثاني/نوفمبر.**

الشواش، علي عبد الله محمد (2014). **التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)**. كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية، جامعة محمد الأول، المملكة المغربية.

شبلي، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين (2008). **بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة**. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

شرف، هناء سمير مصباح (2015). **واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

صابر، خلود (2007). **استقلال الجامعة**. سلسلة تعلم حقوق الإنسان (13). مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، مصر.

ضحوي، بيومي محمد والمليجي، رضا ابراهيم (2012). **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر**. المؤتمر السنوي التاسع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة.

طالب، علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيحان (2011). **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008). **الإدارة والأعمال**. دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

العايدي، حاتم (2013). **الحوكمة الجامعية. ورقة عمل مقدمة لليوم الدراسي، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة.**

العبادي، هاشم فوزي دباس والطائي، يوسف حجيم وأفنان، عبد على الأسدي (2008). **إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عبد الجبار، منى حيدر وحسون، علي والنعمي، صلاح (2012). **أنموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21.**

عبد الحكيم، فاروق جعفر (2011). **حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإداري من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، يناير.**

عبد المحسن، توفيق محمد (2014). **أخلاقيات الأعمال**. ط1. توزيع دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية، مصر.

عبد الواحد، عبدالمجيد عمر عبدالمجيد (2004). **الحاكمية في ظلال القرآن الكريم**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

عبد، فؤاد راشد (2003). **العلاقة بين الإدارة الحكومية وإدارة الجامعات الحكومية اليمنية: الواقع ومقتضيات التطوير. بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد بجامعة عدن خلال الفترة 22-24 سبتمبر، عدن، الجمهورية اليمنية.**

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، فايد (2003). **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**. دار أسامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العبيدي، سيلان جبران (2003). **تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية.**

العتيبي، فاطمة بنت فيصل (2016). حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية "نموذج مقترح". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

العريني، منال عبد العزيز علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (3)، العدد (12)، كانون الأول.

العريزي، محمود عبده حسن (2016). *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*. ط1. مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

العساف، صالح بن حمد (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط4. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عطوة، محمد ابراهيم وعلي، فكري محمد السيد (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة كلية التربية*. العدد. 79. الجزء الثاني، مايو.

العُفيري، نبيل أحمد محمد (2010). استراتيجية مقترحة لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة تعز.

----- (2017). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها. (قابل للنشر في) *مجلة الجزيرة للعلوم التطبيقية والإنسانية*، العدد الأول، جامعة الجزيرة، إب، الجمهورية اليمنية.

عقلان، أفراح محمد محسن يحيى (2015). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية- جامعة تعز. *مجلة العلوم التربوية*، العدد الأول، ج1.

علي، علي حسين وعبد المحسن، مؤيد (1999). *نمذجة القرارات الإدارية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عليان، رحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق*. ط1. دار صفاء للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عليان، عبد الله وجرار، أماني (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عوض، أسماء سعيد محمد أحمد (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

الغزالي، صلاح محمد (2010). الحكم الصالح الطريق إلى التنمية. جمعية الشفافية الكويتية، الكويت.

الفراء، ماجد محمد (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين - حالة دراسة كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي من الفترة 2-4 أبريل. جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية.

الفهداوي، فهمي خليفة صالح وشريف، أثير أنور (2008). الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة: دراسة معرفية ومقارنة تأصيلية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد الثاني.

الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

قانون الجامعات الأردنية الرسمية وتعديلاته رقم (42) لسنة 2001.

القائفي، جميل عبد الله (2014). مناهج البحث العلمي أساسياته النظرية وأصوله العلمية. ط1. مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

قدوي، إبراهيم خالد (2014). خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي. عالم التربية_مصر، المجلد(15)، العدد(47). دار المنظومة 2016.

الكايد، زهير عبد الكريم (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكيلاي، أنمار مصطفى وديراني، محمد عيد (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق. مجلة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (1)، ص 65-88.

مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم (2012). الإطار المرجعي لأنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. سبتمبر. الجمهورية اليمنية.

----- (2014). الخطة الاستراتيجية 2014-2017. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2007). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2006-2007. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2008). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2007-2008. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2009). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2008-2009. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2010). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2009-2010. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2011). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2010-2011. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2012). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2011-2012. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2012-2013. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2013-2014. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

----- (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة للعام 2014-2015. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

مجلس حوكمة الجامعات العربية (2017). برنامج المؤتمر وملخصات الأبحاث. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، (11-13 مارس) الذي ينظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، الأردن.

محسن، يحيى صالح (2010). خارطة الفساد في اليمن أطرافه النافذة. ط1. المرصد اليمني لحقوق الإنسان.

محمد، حاكم محسن (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح المنعقد في الفترة 21-24 ديسمبر، مراكش، المملكة المغربية.

محمد، مديحة فخري محمود (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية.

المخلافي، افتكار مهيبوب دبوان (2015). الشفافية كأحد معايير الحكم الرشيد: مفهومها الآثار السلبية المترتبة على غيابها آليات تطبيقها واقع الشفافية في اليمن. ورقة عمل مقدمة فعالية شركاء في الحكم الرشيد يقيمها (GIZ).

----- (2016). المساءلة كأحد معايير الحكم الرشيد. ورقة عمل مقدمة إلى مشروع المعهد الوطني للعلوم الإدارية بدعم من قبل (GIZ)، نوفمبر.

المخلافي، فؤاد عبد الغني سيف (2013). مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية. ط1. دار الزهراء، الرياض.

مخيمر، عبد العزيز جميل وجودة، عبد المحسن وخشبة، ناجي محمد فوزي وعبد القادر، عبد القادر محمد ومطاوع، سعد عبد الحميد. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مرعي، محمد. (2009). الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، الكسليك، جامعة روح القدس.

مركز المشروعات الدولية الخاصة ومنظمة النزاهة العالمية. (2012). تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة: سد فجوة التطبيق بين وضع القوانين والممارسة العملية.

مسلم، بسام. (2017). الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

المسوري، إبراهيم أحمد صالح حميد (2016). درجة الشفافية المالية والإدارية وعلاقتها بجودة الأداء التدريسي للأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

المقطري، عدنان ياسين (2016). العوامل المؤثرة على الدور الرقابي لمجلس النواب اليمني خلال الفترة 2003-2013. مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد (46)، سبتمبر.

المليجي، رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. ط1. مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المليكي، حمود محسن قاسم (2009). أنموذج مقترح لتطوير الإعلام التربوي في ضوء أسس التربية في الجمهورية اليمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة تعز.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. المرصد العربي للتربية.

المهدي، مجدي صلاح طه (2008). المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق. ط1. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012/أ). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها. مجلة جامعة الشرق الأوسط.

----- (2012/ب). الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي. ورقة عمل مقدمة لملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية.

الناصر، علاء حاكم محسن. (2011). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون 10-2.

نبيل، حمادي وعبد الصمد، عمر علي (2013). النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا. ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر من (25-26) نوفمبر.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: خطة العمل المستقبلية: 2006 - 2010.

----- (2010). التعليم العالي حقائق ومؤشرات الإنجاز خلال 20 عاماً (1990-2010). الإدارة العامة للنظم والمعلومات والاتصال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية اليمنية.

وزارة الشؤون القانونية (يوليو 2012). تشريعات الخدمة المدنية. ط5. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

----- (أكتوبر 2012). قانون تحصيل الأموال العامة ولائحته التنفيذية، القانون المالي ولائحته التنفيذية. ط5. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

----- (مارس 2013). تشريعات التربية والتعليم. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

----- (يونيو 2013). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2013م بشأن إصدار المدونة الخاصة بإعمال مبادئ الحكم الرشيد في الخدمة العامة (الإصدار الأول). مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

----- (نوفمبر 2013). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. ط2. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

----- (مارس 2014). قانون الإقرار بالذمة المالية، قانون مكافحة الفساد ولائحته التنفيذية. ط5. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

وزارة تطوير القطاع العام (2014). دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. المملكة الأردنية الهاشمية.

يوسف، محمد، حسن (2006). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة كمنظ تطبيقها في مصر.

- Abu-Nair, N. S. (2015). The Future Justification to Adopt Governance System at the Jordan Universities from the Perspective of Educational Experts. **International Education Studies**, Vol. 8. No. 10.
- ACTA. (2015). **Bold Leadership, Real Reform: Best Practices in University Governance**. American Council of Trustees and Alumni (ACTA).
- Adamolekun, L. (2007). **Challenges of University Governance in Nigeria: Reflections of an Old Fogey**. The Federal University of Technology, Akure, Nigeria.
- ADB. (2012). **Administration and Governance of Higher Education in Asia: Patterns and Implications**. Asian Development Bank (ADB).
- Agasisti, T., & Catalano, G. (2006). Governance Models of university systems-towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: A European comparison. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol. 28, No. 3, November 2006, pp. 245-262.
- AGB. (2014). **Consequential Boards Adding Value Where It Matters Most**. Report of the National Commission on College and University board Governance. Association of Governing Board of Universities and College (AGB).
- Asiimwe, S. (2012). Developing and Sustaining Effective Governance of Universities in Uganda. (**unpublished Doctoral Thesis**). University of South Africa.
- Asimiran, S. (2009). Governance of Public Universities in Malaysia. (**Unpublished PhD Thesis**). Faculty of Eductaion, University of Malayaaa, Malaysia.
- Asimiran, S., & Hussin, S. (2010). **University Governance and Developmental Autonomy**. University of Malaya, Malaysia.
- Aurangzeb, D., & Asif, K.(2012). Good Governance in Universities, And Prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan. **Universal Journal of Management and Social Sciences**, 2(11): 86-103.
- Avella, J. R. (2016). Delphi Panels: Research Design, Procedures, Advantages, and Challenges. **International Journal of Doctoral Studies**, 11, 305-321.
- Balbachevsky, E. (n.d). **Brazilian higher education policy: internal and external stakeholders**. University of Sao Paulo, University of Campinas.
- Baldrige, J. V. (1971), **Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations**, New York: John Wiley & Sons.

- Barakony, K. (). University Governance overview and criticism on the Hungarian situation.
- Barid, J. (2007). Taking it on board: Quality audit findings for higher education governance, **HERD Conference**.
- Barzelis, A., Mejere, O., & Saparniene, D. (2012). University Governance Models: The Case of Lapland University. Available at http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/12_02_35/barzdelis_mejere_saparniene.pdf
- Basel Committee on Banking Supervision (2004). **Enhancing Corporate Governance for banking Organizations**. Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel.
- Beg, N., & Ashok, A. (2015). Development and Sustenance of Efficient Governance in Universities – An Exploratory Study. **Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology**. Vol. 4, Issue 5 (May, 2015).
- Berdahl, R. (2010). Thoughts About Academic Freedom, Autonomy And Accountability. **Workshop Proceedings, Sabancı University, Istanbul . 30 November 2010**.
- Bergan, S. (2003). Student Participation in Higher Education Governance. **Report written to the University of Pennsylvania, USA**.
- Blair. M.M. (1995). Rethinking assumptions behind corporate governance. **Challenge Journal**. 38(6): 12-17.
- Brankovic, J. (2011). **The Major Models of Institutional Governance in Higher Education**. LGHE 1 00 11 03.
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). University Governance as a Strategic Driving Force. **Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015**, pp. 28 35.
- Braun, D. (1999). Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism. **Swiss Political Science Review** 5(3): 1-24 (1999).
- Brewer, D. J., & Smith, J. (2008). A Framework for Understanding Educational Governance: The Case of California. **Education Finance and Policy**, Vol. 3, Issue 1, pp.20-40.
- CHEPS. (2008). **Progress in higher education reform across Europe: Governance Reform**. Volume 1: Executive Summary main report. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Chowdhury, N., & Skarstedt, C. E. (2005). The Principle of Good Governance. **A Legal Working Paper in the CISDL “Recent Developments in**

International Law Related to Sustainable Development” Series. Oxford, United Kingdom.

Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? **Higher Education Journal**, Vol. 62, Issue 4, pp 503–517.

Cibulka, J. M.(1999). **Moving toward an Accountable System of K-12 Education: Alternative Approaches and Challenges.** In Cizek, G. J. (edited). Handbook of Educational Policy. Academic Press, USA.

CIPFA. & IFAC. (2013). **Good Governance in the Public Sector—Consultation Draft for an International Framework.** The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) and the International Federation of Accountants (IFAC).

Conte, D. M., & Langley. Stephen. (2007). **Theatre Management producing and Managing the Performing Arts.** Edition1. Amazon for Selling Book, USA.

Cruz, M. M., & Jimenez, J. M. (2015). Towrd a Prticipatory University Governance: Model for State Universities and Colleges in the Philippines. **Asian Journal of Educational Research**, Vol. 3, No.1.

CUC. (2009). **Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK.** Committee of University Chairs (CUC).

----- (2011). **Guide for Members of Governing Bodies of Universities and Colleges.** London, CUC/HEFCE December.

----- (2014). **The Higher Education Code of Governance.** Committee of University Chairs (CUC).

----- (2015). **Illustrative Practice Note 1: Remuneration Committees.** Committee of University Chairs (CUC).

Cuhls, K. (2001). Foresight with Delphi Surveys in Japan, **Technology Analysis & Strategic Management** 13(4), pp. 555-569.

Davidovitch, N. (2015). Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries. **Global Journal of Educational Studies**, Vol. 1, No. 1.

Davidson, P. L. (2013). THE DELPHI TECHNIQUE IN DOCTORAL RESEARCH: CONSIDERATIONS AND RATIONALE. **Review of Higher Education and Self-Learning.** Volume 6, issue 22 (2013), pp. 53-65.

De Boer, H. (2002). **Trust, the Essence of Governance?** in Amaral, A., Glen, A. J. & Karseth, B. (eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 43-61.

De Boer, H., & File, J. (2009). **Higher Education governance reforms across Europe** (Brussels: ESMU).

- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). **The way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and German.** Springer Publisher, U.K.
- Deer, S. D. (2006). The Evaluation of A Shared Governance Model of Academic Program Prioritization at The Community College Level: A Delphi Study. **(Unpublished Doctoral Thesis).** Capella University.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vogtle, E. M. (2011). An Analytical Framework for the Cross-Country Comparison of Higher Education Governance. **Higher Education Journal**, Vol. 62, No. 5, PP. 665-683. Springer.
- Edwards, M. (2000). University Governance: A Mapping and Some Issues. **LifeLong Learning Network National Conference.** University of Canberra.
- Erkkila`, T. P., & Klempova`, D. (). **METHOD CASE STUDIES.** The Center for treatment of Drug Dependencies, Bratislava.
- ESMU. (2009). **Higher Education Governance Reforms Across Europe.** European Center for Strategic Management of Universities (ESMU).
- Eurydice, the Information Network on Education in Europe. (2008). **Higher Education Governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff.** Brussels: Eurydice European Unit, European Commission.
- Fazekas, M. & Burns, T. (2012). **Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education.** OECD Education Working Papers, No. 67, OECD Publishing.
- Fielden, J. (2008). **Global Trends in University Governance.** World Bank Education Working Paper Series, March 2008. Washington D.C.: World Bank.
- Fumasoli, T., Gornitzka, A., & Maassen, P. (2014). University Autonomy and Organizational Change Dynamics. **ARENA Working Paper, July 2014.**
- Gornitzka & Massen (2000)
- Gallagher, A. (2001). Human Rights and the New UN Protocols on Trafficking and Migrant Smuggling: A Preliminary Analysis. **Human Rights Quarterly**, 23.4 (2001) 975-1004.
- Garwe, E. C., & Gwatidzo, S. T. (2016). A Comparison of in University Governing Boards in Private and Public Universities. **International Research in Higher Education.** Vol. 1, No. 1; 2016
- Gayle, D., Tewarie, B., & White, A. (2003). **Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management.** Jossey-Bass, San Francisco.

- Giovanna, L. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. **International Journal of Business Research and Development**. Vol. 2, No. 2, pp. 20-34.
- Gisselquist, R. M. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. **Working Paper Submitted to World Institute for Development Economic Research**.
- Glaserfeld, E. V., & Steffe, L. P. (1991). Conceptual models in educational research and practice. **Journal of Educational Thought** 25(2): 91-103.
- Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2000). **Hybrid steering approaches with respect to European higher education**. Dordrecht: Springer Publisher.
- Green, R. (2013). The Delphi Technique for Library Research. **International Journal of Library and Information Science**. Vol. 5(9), pp. 267-274.
- Grin, J., Felix, F., & Bos, B. (2004). Spoelstra Practices for reflexive Design: lesson from a Dutch Programme on Sustainable Accountability. **International Journal foresight Innov. Policy**, 1/2, PP. 126-149.
- Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. (2014). Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. **The International Journal of Engineering And Science (IJES)**. Volume 3, Issue 4, pages: 8-13, 2014.
- Hanafin, S. (2004). **Review of literature on the Delphi Technique**. The National Food Center.
- Henard, F., & Mitterle, A. (2009). **Governance and quality guidelines in higher education**. A review of Governance Arrangements and quality Assurance guidelines(OECD).
- Hudson, C. (2007). Governing the Governance of Education: the state strikes back?. **European Education Research Journal**, V. 6, N. 3.
- Huisman, J., & Currie, J. (2004). Accountability in higher education: Bridge over troubled water? **Kluwer Academic Publishers**. Printed in the Netherlands, 2004
- Huisman, J., de Doer, H., & Goedegebure, L. (2006). The Perception of Participation in Executive Governance Structures in Dutch Universities. **Tert Educ Manage**, (12) pp. 227-239.
- Hyatt, J. A. (2015). Destructing Public Higher Education Governance to succeed in a Highly Competitive Environment. **Research & Occasioned Paper Series**. Center for Studies in Higher Education (CSHE).
- IUA. (2007). **Governance of Irish Universities. A Governance Code of Legislation, Principles, Best Practice and Guidelines**. Irish Universities Association (IUA).

- Jaramillo, A. (2012). **Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA**. Washington, DC: World Bank.
- (2013). **Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change**.
- Jarocka, M. (2015). Transparency of University Rankings in the Effective Management of University. *Business, Management and Education*, 2015, 13(1): 64–75.
- Jones, G. A. (2002). **The Structure of University Governance in Canada: A Policy Network Approach**. In Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B. (eds.) *Governing Higher Education: National Perspective on Institutional Governance*, 213-234 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherland.
- Kdigudde (2014)
- Li, M., & Yang, R. (2014). Governance Reforms in Higher Education: A study of China. **IIEP research paper**. France: International Institute for Educational Planning.
- Mayer, R. E. (1989). Models for Understanding. **Review of Educational Research**. Vol. 59, No. 1. PP. 43-64.
- Mehanen, N., Mose, I., & Strijker, D. (2013). The Delphi Method as a Useful Tool Study Governance and Protected Areas. **Landscape Research**, Vol. 38, No. 5, 607–624.
- Melo, A. I., Sarrico, C. S., & Radnor, Z. (2008). The effect of performance management systems on the governance of universities: the case of an English university.
- Moustakis, V. (2011). **Toward a Model of Effective Student Involvement and Participation in University Governance: Lesson learned from the Case of Greece**. TEMPUS, European Committee.
- Nworie, J. (2011). Using the Delphi Technique in Educational Technology Research. **TechTrends September/October 2011** Volume 55, Number 5.
- Obiero, N. A. (2012). The Involvement of Student Leaders in the Governance of University: An Implication of Shared Leadership. **(Unpublished Master Thesis)**. Institute of Educational Research Faculty of Education UNIVERSITY OF OSLO.
- OECD. (2004). **OECD Principles of Corporate Governance**. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, French.
- (2008). **Tertiary Education for the Knowledge Society Thematic Review of Tertiary Education**. . Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, French.

- (2013). **Education Policy Outlook**. FINLAND. OECD Publishing.
- (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. **OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors**.
- Office of The Auditor General of British Columbia. (2009). **Public Participation: Principles and Best Practices for British Columbia**. Report 11, November 2009.
- Panova, A. (2008). Governance Structures and Decision Making in Russian Higher Education Institutions. **Journal Problems of Economic Transition** Vol. 50, Issue 10.
- Pusser, B., & Ordorika, I. (2001). **Bringing Political Theory to University Governance: A Comparative Analysis of Governing Boards at the Universidad Nacional Autonoma de Mexico and the University of California**. In Smart, J. C., & Tierney, W. G. (ed) Higher Education: Handbook of Theory and Research. Volume XVI.
- Quyên, D. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 141 (2014) 828 – 833
- Raza, (2010). Higher Education Governance in East Asia, **World Bank draft document**. Raza, (2009)
- Reilly, J., & Jongsma, A. (2010). *Changing rules A review of Tempus support to university governance*. European Commission.
- Rhoades, G.L. (1992). Beyond "the state": **Inlerorganizational rclat ions and state apparatus in post-secondary education**. In J.C. Smart (ed.), Higher Education: 1-Jmulbook of Theory and Research, Vol. VIII. New York: Agathon Press.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. **International Journal of Forecasting** 15 (1999) 353-375.
- Sabic, N. (2014). Governance through Transparency tools: the Case of Romanian higher education reforms. **Paper presented in track 1 at the EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany**. 27-30 August 2014.
- Saint, W. (2009). **Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe**. Human Development Network World Bank.
- Sayidah, N., Triyuwono, I., Sukoharsono, E. G., & Djamhuri, A. (2014). EXPLORATION OF UNIVERSITY GOVERNANCE MODEL IN INDONESIA PRIVATE UNIVERSITY. **INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS**, Vol. 5, No. 10.

- Schmidt, B. C. (2014). **Governance for a New Era. A Blueprint for Higher Education Trustees.** American Council of Trustees and Alumni.
- SCHUT,C., & BREDEWEG, B. (1996). An overview of approaches to qualitative model construction. **The Knowledge Engineering Review**, Vol. 11:1, pp, 1-25.
- Scotland Universities. (2011). **Review of Higher Education Governance.** Universities Scotland's submission to the Scottish Government's Review of Higher Education Governance.
- Shattock, M. (1999). Governance and Management in Universities: The Way We Live Now, **Journal of Education Policy**, 14, 3, pp. 271-282.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. **Journal of Information Technology Education.** Volume6 (2007).
- So, V. (2006). **Improving Transparency and Accountability in the Management of Educational Resources: the Hong Kong Experience.** In Hallak, J., & Poisson. M. (Eds.). *Governance in Education: Transparency and Accountability.* International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- SWINBUNE (2016). **Executive and Remuneration Committee Terms and Reference.** Swinbune University of Technology.
- TEMPUS. (2010). **Changing rules A review of Tempus support to university governance.** European Commission (TUEMPUS).
- The Committee of the Chairs of Scottish Higher Education Institutions. (2014). **The Scottish Code of Good Governance. One Year into Implementation.**
- The Washington State Board of Education (2011). **Governance Final Brevity Paper prepared for March Meeting,** Washington, USA.
- Toit, A. (2014). **Revisiting "Co-operative Governance" in Higher Education A discussion Document.** Higher Education South Africa (HESA).
- Trakman, L.(2008). **Modeling University Governance.** University of New South Wales.
- UNDP.(1997). **Governance for sustainable human development policy,** document.
- Urling, P.G. (2013). Higher education and the WTO: Globalization run amok. **International Higher Education Journal**, 23, 2-4.
- Van Vught, F. (1993). **Patterns of Governance in Higher Education Concepts and Trends.** Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).

- Veiga, A., Magalhaes, A., & Amaral, A. (2015). **From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education**. In J. Huisman et al. (eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*
- Vidal, F. X. G. (2013). **University Autonomy and the Governance System**. University Rovira, Virgili.
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J., & Rozsnyai, C. (2008). **Higher Education in Turkey: Trends, challenges, opportunities**. Brussels: European University Association.
- VSNU. (2013). **Code of good governance for universities**. Association of Universities Netherlands.
- Vu Thi, M. A., Chung, N. H. T., Than, N. Q., & Duc, N. H. (2015). Ranking- A Useful Tool for University Governance. **VNU Journal of Science**, Vol. 31, No. 4 PP. 10-20.
- Waduge, C. S. S. L. (2011). *Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities*. (**Unpublished Doctoral Thesis**). Victoria University, Melbourne.
- William, M. C. (2015). *The Relationship Between Organizational Governance and Faculty Governance in Higher Education: A National Study of Shared Governance*. (**unpublished Doctoral Thesis**). Texas A&M University–Corpus Christi.
- Zuo, B., & Ratsoy, E. W. (1999). Student participation in university governance. **Canadian Journal of Higher Education** 29: 1–26.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الخبراء المشاركين

| م | اسم الخبير | الدرجة العلمية | التخصص | الوظيفة | جهة العمل | سنوات الخبرة |
|----|-------------------------|----------------|-------------------------------|---|------------------------------|--------------|
| 1 | إبراهيم محمد الحوثي | أستاذ | إدارة وإشراف تربوي | نائب رئيس مركز البحوث والتطوير التربوي | مركز البحوث | 39 |
| 2 | أحمد غالب الهبوب | أستاذ | أصول التربية | رئيس جامعة الجزيرة | جامعة إب | 20 |
| 3 | أحمد محمد بُرقعان | أستاذ | إدارة تربوية | رئيس جامعة الأندلس | جامعة حضرموت | 34 |
| 4 | أنيسة عبود | أستاذ | أمراض دم | نائب رئيس مجلس الاعتماد الأكاديمي | مجلس الاعتماد الأكاديمي | 35 |
| 5 | خديجة السباغي | أستاذ | علم نفس تربوي | نائب رئيس جامعة تعز للدراسات العليا | جامعة تعز | 36 |
| 6 | سيلان جبران العبيدي | أستاذ | اقتصاد | أمين عام المجلس الأعلى لتخطيط التعليم | رئاسة الوزراء | 32 |
| 7 | عبد العزيز الشعبي | أستاذ | علوم سياسية | وكيل وزارة التعليم العالي لقطاع السياسات والتخطيط | وزارة التعليم العالي | 30 |
| 8 | عبد العزيز صالح المقالح | أستاذ | نقد أدبي حديث | رئيس مركز الدراسات والبحوث صنعاء | مركز الدراسات والبحوث | 40 |
| 9 | عبد الكريم حسان | أستاذ | أصول وإدارة تربوية | أستاذ في الجامعة | جامعة تعز | 25 |
| 10 | عبد اللطيف حيدر | أستاذ | مناهج تربوية | رئيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة | مجلس الاعتماد الأكاديمي | 30 |
| 11 | عبد الله الفلاحي | أستاذ | فلسفة | نائب رئيس جامعة إب للشؤون الأكاديمية | جامعة إب | 15 |
| 12 | عبد الوهاب كويران | أستاذ | مناهج وطرق تدريس | عميد مركز الجودة | جامعة عدن | 35 |
| 13 | محمد أحمد الجوفي | أستاذ | إدارة وإشراف تربوي | نائب رئيس جامعة ذمار لشؤون الطلاب | جامعة إب | 22 |
| 14 | نصر محمد الحجيلي | أستاذ | إدارة وتخطيط تربوي | عميد كلية التربية | جامعة ذمار | 10 |
| 15 | أحمد عبد الله الدميني | أستاذ مشارك | إرشاد تربوي | أستاذ جامعي | جامعة ذمار | 6 |
| 16 | افتكار مهيوب المخلافي | أستاذ مشارك | شريعة وقانون | أستاذ جامعي | جامعة صنعاء | 10 |
| 17 | أفراح محمد عقلان | أستاذ مشارك | أصول وإدارة تربوية | أستاذ جامعي | جامعة تعز | 20 |
| 18 | أكرم محمد الوشلي | أستاذ مشارك | محاسبة | نائب رئيس جامعة إب للدراسات العليا | جامعة إب | 11 |
| 19 | العزي علي البرعي | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | أستاذ جامعي | جامعة الحديدة | 15 |
| 20 | خالد محسن الأكوخ | أستاذ مشارك | إدارة السياسات العامة | مترغ | جامعة صنعاء | 15 |
| 21 | عارف الحمادي | أستاذ مشارك | علوم حياة وراثية | مدير عام ضمان الجودة | مجلس الاعتماد الأكاديمي | 23 |
| 22 | عبد الجبار الوائلي | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | نائب رئيس المكتب الفني لمركز البحوث والتطوير التربوي | مركز البحوث والتطوير التربوي | 15 |
| 23 | عبد الرحمن اللحجي | أستاذ مشارك | إدارة أعمال | نائب عميد كلية العلوم الإدارية | جامعة عدن | 15 |
| 24 | عبد الرقيب السماوي | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | عميد مركز الجودة | جامعة تعز | 9 |
| 25 | عبد العزيز المخلافي | أستاذ مشارك | إدارة أعمال | مدير مركز تطوير الإدارة العامة | جامعة صنعاء | 20 |
| 26 | عبد الكريم زبيبة | أستاذ مشارك | علم النفس الإكلينيكي | نائب رئيس جامعة ذمار للدراسات العليا | جامعة ذمار | 10 |
| 27 | عبد الله القرشي | أستاذ مشارك | إدارة أعمال | نائب عميد كلية العلوم الإدارية | جامعة ذمار | 7 |
| 28 | عبد الله القديمي | أستاذ مشارك | فيزياء/نانو تكنولوجيا | وكيل وزارة مساعد لقطاع السياسات والتخطيط | وزارة التعليم العالي | 10 |
| 29 | عبد محمد المطلس | أستاذ مشارك | مناهج وطرق تدريس | متقاعد عميد الجودة جامعة صنعاء سابقاً | جامعة صنعاء | 36 |
| 30 | عدنان الصنوي | أستاذ مشارك | اقتصاد زراعي | مدير عام الاعتماد | مجلس الاعتماد الأكاديمي | 12 |
| 31 | فؤاد العفيري | أستاذ مشارك | محاسبة التكاليف والإدارة | عميد كلية العلوم الإدارية | جامعة إب | 23 |
| 32 | فيصل القباطي | أستاذ مشارك | اقتصاديات التعليم وتخطيطه | رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية | جامعة تعز | 12 |
| 33 | محمد عبد الله حميد | أستاذ مشارك | إدارة تعليمية تخطيط استراتيجي | رئيس قسم العلوم التربوية | جامعة حجة | 8 |
| 34 | نجاه جمعان | أستاذ مشارك | إدارة أعمال وإدارة مالية | عميد كلية العلوم الإدارية | جامعة صنعاء | 17 |
| 35 | نعمان أحمد فيروز | أستاذ مشارك | إدارة تربوية وتخطيط استراتيجي | عميد مركز التطوير وضمان الجودة | جامعة إب | 6 |
| 36 | أنيس عبد القوي | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | رئيس قسم الإدارة كلية التربية | جامعة عدن | 4 |
| 37 | بلقيس أبو أصبع | أستاذ مساعد | علوم سياسية | نائب رئيس الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد (سابقاً) | جامعة صنعاء | 12 |
| 38 | حمود محسن المليكي | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية | جامعة ذمار | 5 |
| 39 | طارق المجاهد | أستاذ مساعد | قانون دولي خاص | الأمين العام للهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد | جامعة صنعاء | 15 |
| 40 | عبد المجيد العسالي | أستاذ مساعد | قانون إداري عام | رئيس شعبة التخطيط والتمويل | مركز البحوث والتطوير التربوي | 17 |
| 41 | عبد الله هادي كرشوم | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | نائب عميد كلية التربية | جامعة عمران | 5 |

| م | اسم الخبير | الدرجة العلمية | التخصص | الوظيفة | جهة العمل | سنوات الخبرة |
|----|-------------------|----------------|------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------|
| 42 | مناف أحمد الديلمي | أستاذ مساعد | محاسبة | رئيس قسم المحاسبة | جامعة البيضاء | 4 |
| 43 | هدى با سالم | أستاذ مساعد | مناهج وطرق تدريس | رئيس قسم العلوم التربوية | جامعة حضرموت | 14 |
| 44 | يحيى البرعي | أستاذ مساعد | أصول تربية | رئيس قسم العلوم التربوية | جامعة مأرب | 7 |
| 45 | _____ | _____ | _____ | _____ | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | 16 |
| 46 | ياسمين حسن | بكالوريوس | إنجليزي | مستشار برنامج الحكم الرشيد | منظمة التعاون الألماني GIZ | 7 |

ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التسيير

| م | الاسم | الدرجة العلمية | التخصص | جهة العمل |
|---|--------------------------|----------------|------------------------|-----------|
| 1 | يحيى منصور بشر | أستاذ | إدارة وتخطيط استراتيجي | جامعة إب |
| 2 | نبيل أحمد محمد العفيري | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة إب |
| 3 | على عبد الله محمد الشاوش | أستاذ مساعد | إدارة وتخطيط استراتيجي | جامعة إب |

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها الأولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية
تخصص: إدارة وإشراف تربوي



الجمهورية اليمنية
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا
والبحث العلمي

المحترم

الأستاذ الدكتور/

تحية إجلال وتبجيل واحترام وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء بحثه الموسوم بـ "نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية"، لغرض الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص (إدارة وإشراف التربوي). حيث يُقصد بحوكمة الجامعات في البحث الحالي: "منظومة متكاملة من القوانين والسياسات والهياكل والعمليات والعلاقات التي تُشكل الطريقة التي ينبغي أن تُدار وتُوجه بها الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية من أجل تحقيق أهدافها".

ولغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، فقد تم بناء الأداة بالرجوع إلى الدراسات والأدب النظري ونماذج الحوكمة، والتوافق مع لجنة التسيير على أربعة مجالات، هي: (المشاركة الفعالة - الاستقلالية - الشفافية - المساءلة).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وبحثية، ومشهداً لكم فيها، فإن الباحث يأمل منكم التكرم والاطلاع على فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم عليها من حيث: مدى انتماء الفقرة للمجال، ومدى صلاحيتها، والحاجة إلى الحذف والتعديل والإضافة بحسب ما ترونه مناسباً.

علماً بأن المقياس المستخدم (مقياس ليكرت الخماسي) كما هو موضح بالجدول:

| درجة الأهمية | | | | |
|--------------|-------|--------|-------|------------|
| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً |
| | | | | |

شاكر تعاونكم واهتمامكم تجاه خدمة البحث العلمي ،،،

الباحث / محمد عبد الجليل ناجي المليكي

رقم الجوال: 774877505

البريد الإلكتروني: mohammedabduljeel@gmail.com

| المجال الأول : المشاركة الفعالة: وتعني؛ إشراك ممثلين عن المستفيدين(*) الداخليين والخارجيين في مجالس الجامعة الحكومية في الجمهورية اليمنية وفي اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتنفيذها وتمويل الأنشطة والبرامج والمختلفة والرقابة على مختلف أنشطة الجامعة. | | | | | |
|---|--|--------------------------|------|-------------------|------------------------|
| م | المؤشرات | مدى انتماء المؤشر للمجال | | مدى صلاحية المؤشر | |
| | | لا ينتمي | صالح | غير صالح | التعديل المقترح للمؤشر |
| تقوم الجامعة الحكومية بما يلي: | | | | | |
| 1 | أعضاء مجلس النواب في مجلسها العلمية والإدارية | | | | |
| 2 | السلطة المحلية في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 3 | مؤسسات القطاع الخاص في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 4 | منظمات المجتمع المدني وفي المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 5 | شخصيات اجتماعية اعتبارية من المجتمع المحلي في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 6 | نقابة أعضاء هيئة التدريس في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 7 | نقابة الموظفين في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 8 | الاتحادات الطلابية في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 9 | المؤسسات الإعلامية والثقافية المختلفة في المجالس العلمية والإدارية | | | | |
| 10 | المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد ومتابعة وتقييم اللوائح والأنظمة المنظمة لدور ومهام الجامعة | | | | |
| 11 | المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد وتنفيذ وتقييم الرؤية الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية | | | | |
| 12 | المستفيدين الداخليين والخارجيين في دعم وتمويل الأنشطة الإدارية والأكاديمية | | | | |
| 13 | المستفيدين الداخليين والخارجيين في إعداد وتنفيذ وتقييم الخطط المالية وإجراءات صرفها | | | | |
| 14 | المراكز الاستشارية المتخصصة الداخلية والخارجية في إعداد وتطوير التخصصات الأكاديمية التي تتلاءم مع سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي | | | | |
| 15 | المراكز الاستشارية المتخصصة المحلية والخارجية في إعداد وتنفيذ وتقييم وتطوير العمليات الإدارية | | | | |
| 16 | الخبراء المحليين والخارجيين في إعداد وتنفيذ وتقييم عناصر عملية التعليم والتعلم (المناهج ، طرائق التدريس ، الأنشطة) | | | | |
| 17 | الخبراء المحليين والخارجيين في إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج الدراسية والمشاريع البحثية والتدريبية | | | | |
| 18 | الخبراء المختصين في المؤسسات العلمية بهدف تبادل الخبرات فيما بينها | | | | |
| المؤشرات المقترحة إضافتها إلى المجال : | | | | | |
| م | المؤشر | ملاحظات | | | |
| 1 | | *المستفيدين الخارجيين: | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | *المستفيدين الداخليين: | | | |
| 4 | | | | | |

المجال الثاني : الاستقلالية: وتعني؛ مجموعة من السياسات والإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية في إدارة شؤونها الداخلية (الإدارية والمالية والأكاديمية) بنفسها.

| م | المؤشرات | مدى انتماء المؤشر للمجال | | مدى صلاحية المؤشر | | التعديل المقترح للمؤشر |
|---|--|--------------------------|----------|-------------------|----------|------------------------|
| | | ينتمي | لا ينتمي | صالح | غير صالح | |
| لكي تتمكن الجامعة الحكومية من تحقيق أهدافها ، ينبغي أن تكون لها القدرة على ما يلي: | | | | | | |
| 1 | وضع إستراتيجيتها وخططها التنفيذية | | | | | |
| 2 | وضع اللوائح الداخلية الحاكمة للعمل | | | | | |
| 3 | تعيين القيادات العليا من قبل مجلس الأمناء | | | | | |
| 4 | وضع الهياكل التنظيمية المناسبة لطبيعة عملها | | | | | |
| 5 | استحداث برامج (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) | | | | | |
| 6 | تعيين الكادر الأكاديمي والإداري | | | | | |
| 7 | وضع معايير وشروط القبول والتسجيل | | | | | |
| 8 | تحديد الطاقة الاستيعابية على مستوى البرامج الأكاديمية | | | | | |
| 9 | تحديد الرسوم الدراسية في جميع البرامج | | | | | |
| 10 | إقرار الموازنة السنوية من قبل مجلس الأمناء | | | | | |
| 11 | تحديد بنود الميزانية بحسب احتياجاتها | | | | | |
| 12 | الاحتفاظ بفائض تمويلات الحكومة | | | | | |
| 13 | تنويع مصادر التمويل | | | | | |
| 14 | اقتراض الأموال واستثمارها لتحقيق عائد مالي | | | | | |
| 15 | استثمار مبالغ الميزانية الحكومية | | | | | |
| 16 | استثمار الأراضي والمرافق لتحقيق عائد مالي | | | | | |
| 17 | وضع نظام المكافآت والحوافز لجميع العاملين فيها | | | | | |
| 18 | تحديد معايير وشروط لنظام تقاعد الكادر الأكاديمي | | | | | |
| 19 | إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات الداخلية والخارجية | | | | | |
| 20 | الاستعانة بخبراء متخصصين في الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية | | | | | |
| 21 | إجراء التقييم الذاتي لكافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية | | | | | |
| المؤشرات المقترحة إضافتها إلى المجال : | | | | | | |
| م | المؤشر | ملاحظات | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

المجال الثالث : الشفافية: وتعني؛ مجموعة السياسات والإجراءات التي ينبغي أن تمارسها الجامعة الحكومية في الجمهورية اليمنية من أجل ضمان توفير وعلائية البيانات والمعلومات الواضحة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

| م | المؤشرات | مدى انتماء المؤشر للمجال | | مدى صلاحية المؤشر | | التعديل المقترح للمؤشر |
|---|--|--------------------------|-------|-------------------|----------|------------------------|
| | | لا ينتمي | ينتمي | صالح | غير صالح | |
| لكي يحصل المستفيدين على البيانات والمعلومات الموثقة والآنية ، تلتزم الجامعة الحكومية بالقيام بالآتي: | | | | | | |
| 1 | إعلام المستفيدين الداخليين والقوانين واللوائح الحاكمة للعمل | | | | | |
| 2 | إعلان الاستراتيجيات والخطط التنفيذية لجميع المستفيدين | | | | | |
| 3 | إعلان معايير اختيار وتعيين الممثلين عن المستفيدين في المجالس | | | | | |
| 4 | إيضاح معايير اختيار وتعيين العاملين | | | | | |
| 5 | نشر معايير صرف المكافآت والحوافز | | | | | |
| 6 | نشر قوائم المكافآت المالية سنوياً في المواقع الإلكترونية وفق المستفيدين والمبالغ المالية | | | | | |
| 7 | الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة | | | | | |
| 8 | الإعلان عن الرسوم الخاصة بالأنشطة التعليمية والخدمية | | | | | |
| 9 | إعلان معايير وإجراءات القبول والتسجيل | | | | | |
| 10 | إعلان الميزانية وأوجه إنفاقها | | | | | |
| 11 | إعلان معايير وإجراءات المشتريات | | | | | |
| 12 | غرض المناقصات والمزايدات في المواقع الإلكترونية وتنظيم إمكانية التقدم لها إلكترونياً | | | | | |
| 13 | إعلان تقارير اللجان المشكلة | | | | | |
| 14 | الإعلان عن الإقرار المالي لقيادات الجامعة | | | | | |
| 15 | إبلاغ الجهات المختصة بشأن قرارات اللجان التأديبية الإدارية والمالية | | | | | |
| 16 | رفع التقارير المفصلة إلى الجهات المختصة | | | | | |
| 17 | نشر الحسابات الختامية للجهات الحكومية عبر الوسائل المختلفة | | | | | |
| 18 | إصدار قائمة بأعضاء هيئة التدريس وسيرهم الذاتية على الموقع الإلكتروني لها | | | | | |
| 19 | نشر توصيف متكامل لجميع البرامج والمقررات على الموقع الإلكتروني | | | | | |
| 20 | إعلان معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي والإداري | | | | | |
| 21 | إعلان نتائج التقييم الذاتي والخارجي لأدائها | | | | | |
| 22 | الكشف عن التدخلات السياسية من أي طرف عبر وسائل الإعلام | | | | | |
| 24 | إعلان نتائج التقييم والتأديب | | | | | |
| المؤشرات المقترح إضافتها إلى المجال : | | | | | | |
| م | المؤشر | ملاحظات | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |

المجال الرابع : المساءلة: وتعني؛ تمكين الأطراف الداخلية والخارجية التي تمثل المستفيدين الداخليين والخارجيين من مسؤولية مراقبة ومتابعة ومراجعة وتقييم أداء الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية أكاديمياً وإدارياً ومالياً.

| م | المؤشرات | مدى انتماء المؤشر للمجال | | مدى صلاحية المؤشر | | التعديل المقترح للمؤشر |
|---|---|--------------------------|-------|-------------------|----------|------------------------|
| | | لا ينتمي | ينتمي | صالح | غير صالح | |
| تقوم المساءلة على البيانات والمعلومات الواضحة التي تمكن الجهات ذات العلاقة بالقيام بالآتي: | | | | | | |
| 1 | يراقب مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ خططها المقررة | | | | | |
| 2 | يتابع مجلس الأمناء مدى تحقيق الجامعة لأهداف البرامج | | | | | |
| 3 | يقارن مجلس الأمناء المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الميزانية | | | | | |
| 4 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم | | | | | |
| 5 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الخارجي للمالية والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد | | | | | |
| 6 | يقيم مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة | | | | | |
| 7 | يراقب مجلس الاعتماد الأكاديمي مدى التزام الجامعة بالمعايير | | | | | |
| 8 | يتابع مجلس الاعتماد تقييم برامج ومخرجات الجامعة بأدوات القياس المعتمدة | | | | | |
| 9 | يقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالتقويم الخارجي لأداء الجامعة وكافة أنشطتها وفقاً للمعايير الموضوعية | | | | | |
| 10 | تتابع وزارة الخدمة المدنية إجراءات التوظيف واختيار وتعيين الكادر الإداري | | | | | |
| 11 | تراقب وزارة التعليم العالي والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ووزارة المالية والهيئة العليا لمكافحة الفساد المصروفات والإيرادات والحسابات المختلفة للجامعة | | | | | |
| 12 | تتابع وزارة التعليم العالي والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة إنفاق الجامعة لميزانياتها وفق ضوابط ولوائح محددة | | | | | |
| 13 | يراقب الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والهيئة العليا لمكافحة الفساد عمل لجنة المناقصات في الجامعة | | | | | |
| 14 | تراقب وزارة الشؤون القانونية سلامة إجراءات وإصدار القرارات وفق القوانين المنظمة | | | | | |
| 15 | تراقب وسائل الإعلام الجماهيرية أنشطة الجامعة وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية | | | | | |
| 16 | تتابع وزارة التخطيط والتعاون الدولي مدى استيفاء الجامعة للخطط والمشاريع الاستثمارية | | | | | |
| 17 | يقيم مجلس النواب أداء الجامعة عبر لجانته المختصة | | | | | |
| 18 | | | | | | |

المؤشرات المقترحة إضافتها إلى المجال :

| م | المؤشر | ملاحظات |
|---|--------|---------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء المحكمين

| م | الاسم | الدرجة العلمية | التخصص | جهة العمل |
|----|-------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------------|
| 1 | داود عبد الملك الحدابي | أستاذ | مناهج وطرق تدريس | جامعة صنعاء |
| 2 | سلطان سعيد المخلافي | أستاذ | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة تعز |
| 3 | محمد أحمد الجوفي | أستاذ | إدارة وإشراف تربوي | جامعة إب |
| 4 | عادل حبيشي | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة عدن |
| 5 | عبد الله النجار | أستاذ مشارك | إدارة وإشراف تربوي | جامعة صنعاء |
| 6 | فايزة قحطان | أستاذ مشارك | أصول تربية | جامعة تعز |
| 7 | ندوى الصوفي | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة عدن |
| 8 | يحيى يحيى العلي | أستاذ مشارك | مناهج وطرق تدريس | جامعة حجة |
| 9 | شاكر علي الشايف | أستاذ مساعد | القانون الإداري | المعهد الوطني للعلوم الإدارية صنعاء |
| 10 | فواز النظاري | أستاذ مساعد | إدارة أعمال | جامعة إب |
| 11 | محمد أحمد المنجدي | أستاذ مساعد | إدارة وتخطيط تربوي | كلية المجتمع - عمران |
| 12 | وهيب عبد العزيز الحبيشي | أستاذ مساعد | محاسبة | جامعة إب |
| 13 | أمة الباري الحمزي | باحث أول | إدارة وتخطيط تربوي | مركز البحوث والتطوير التربوي صنعاء |
| 14 | ناصر الدحياني | باحث أول | إدارة وتخطيط تربوي | كلية المجتمع - عمران |

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية
تخصص: إدارة وإشراف تربوي



الجمهورية اليمنية
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا
والبحث العلمي

استبانة آراء خبراء (الجولة الأولى)

المحترم

الأستاذ الدكتور/

تحية إجلال وتبجيل واحترام وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء بحثه الموسوم بـ " أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث الحالي ، تم إعداد استبانة لجمع البيانات، تم إعدادها بالرجوع إلى الدستور والتشريعات والقوانين المحلية والدراسات والأدب النظري للحكومة ، وآراء لجنة التسيير. حيث وصل إجمالي فقرات الأداة إلى (82) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: (المشاركة الفعالة (20) فقرة ، الاستقلالية (21) فقرة ، الشفافية (21) فقرة ، المساءلة (20) فقرة).

ونظراً لطبيعة البحث الحالي وأهدافه ، فإن البحث سوف يتبع إحدى تقنيات الدراسات المستقبلية، ممثلة بأسلوب دلفي "Delphi" المعدل. ولكونكم من الخبراء المتخصصين في العمل الأكاديمي والإداري وتتمتعون بالخبرة والمعرفة العلمية المتخصصة في مثل هكذا نوع من الأبحاث ، يتشرف الباحث بأن تكونوا أحد المستجيبين ، لإبداء آراءكم فيما تتضمنه مجالات الأداة ، من خلال تكرمكم بوضع علامة (√) على الخيار الذي يُمثل درجة موافقتكم لدرجة أهمية الممارسة في سياق كل مجال، وفقاً للمقياس المستخدم، حيث تُعد استجاباتكم مرتكز أساسي في بناء الأنموذج الذي يسعى البحث الحالي في اقتراحه.

مع العلم أنه يُقصد **بحوكمة الجامعات** في البحث الحالي: "منظومة متكاملة من القوانين والسياسات والهيكل والعمليات والعلاقات الداخلية والخارجية التي تُشكل الطريقة التي ينبغي أن تُدار وتُوجه من خلالها الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية من أجل تحقيق أهدافها".

ولكم منا خالص التحية والاحترام لتعاونكم واهتمامكم تجاه خدمة البحث العلمي ...

الطالب / محمد عبد الجليل ناجي المليكي

ت: 774877505 - 738308533

البريد الإلكتروني:

mohammedabduljeel@gmail.com

بيانات الخبير

الدرجة العلمية:

التخصص:

الوظيفة الحالية:

جهة العمل:

سنوات الخبرة:

المحور الأول : المشاركة الفعّالة: ويقصد بها؛ إشراك ممثلين عن المستفيدين الداخليين (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) والمستفيدين الخارجيين (الحكومة ، مؤسسات القطاع العام ، ومؤسسات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني) في مجالس الجامعة للقيام باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتنفيذها وتمويل مختلف البرامج والأنشطة وتقييمها.

| م | الفقرات | درجة الأهمية | | | | |
|----|--|--------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً |
| | ينبغي أن يتم إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في: | | | | | |
| 1 | مجالس الجامعة الأكاديمية والإدارية | | | | | |
| 2 | رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة | | | | | |
| 3 | إعداد اللوائح والأدلة الداخلية المنظمة لعمل الجامعة | | | | | |
| 4 | إعداد الخطط الاستثمارية | | | | | |
| 5 | اختيار القيادات العليا في الجامعة | | | | | |
| 6 | إعداد نظم التنفيذ والمتابعة والتقييم لأداء الجامعة | | | | | |
| 7 | إعداد متطلبات تنفيذ خطط وبرامج الجامعة | | | | | |
| 8 | تشكيل اللجان المختلفة وفرق العمل | | | | | |
| 9 | إعداد نظام الاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة | | | | | |
| 10 | وضع نظام للتعاون والشراكة المجتمعية | | | | | |
| 11 | دراسة وتحليل الوضع المالي والإداري للجامعة | | | | | |
| 12 | إعداد موازنة الجامعة السنوية | | | | | |
| 13 | وضع إجراءات وآليات للاستقطاب والدعم للجامعة | | | | | |
| 14 | دعم وتمويل مختلف برامج الجامعة وأنشطتها | | | | | |
| 15 | تطوير البرامج الأكاديمية التي تتلاءم مع سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي | | | | | |
| 16 | تقديم التسهيلات المختلفة لأنشطة الجامعة | | | | | |
| 17 | إقامة الفعاليات والأنشطة الأكاديمية والثقافية | | | | | |
| 18 | توجيه نتائج البحوث تجاه خدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل | | | | | |
| 19 | مواجهة المخاطر والتحديات التي (قد) تعيق أداء الجامعة | | | | | |
| 20 | تقييم البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية | | | | | |

المحور الثاني : الاستقلالية: ويُقصد بها ؛ مجموعة من السياسات والعمليات التي ينبغي أن تقوم بها الجامعة الحكومية بحرية كاملة في إدارة شؤونها الداخلية (الإدارية والمالية والأكاديمية) بما يتلاءم مع خصوصيتها وطبيعة عملها، ويمكنها من تحقيق أهدافها.

| م | الفقرات | درجة الأهمية | | | | |
|----|--|--------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً |
| | | | | | | |
| | ينبغي أن تقوم للجامعة الحكومية بالآتي: | | | | | |
| 1 | وضع اللوائح الداخلية النازمة للعمل الإداري والأكاديمي | | | | | |
| 2 | تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لبيئة الجامعة | | | | | |
| 3 | وضع الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات والكليات المناسبة لطبيعة عمل الجامعة | | | | | |
| 4 | وضع معايير اختيار وتعيين قيادات الجامعة | | | | | |
| 5 | وضع نظام الأجور والحوافز | | | | | |
| 6 | تنويع مصادر التمويل | | | | | |
| 7 | إقرار الموازنة السنوية التي تلبى احتياجاتها المختلفة | | | | | |
| 8 | تحديد بنود الموازنة والمخصصات المالية بحسب احتياجاتها | | | | | |
| 9 | الاحتفاظ بفائض الموازنة السنوية | | | | | |
| 10 | استثمار مبالغ الموازنة الحكومية | | | | | |
| 11 | استثمار الموارد الذاتية | | | | | |
| 12 | استثمار ممتلكات الجامعة والمرافق التابعة لها | | | | | |
| 13 | اقتراض الأموال واستثمارها | | | | | |
| 14 | إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات الداخلية والخارجية | | | | | |
| 15 | تحديد رسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة | | | | | |
| 16 | تعيين الكادر الأكاديمي والإداري | | | | | |
| 17 | استحداث برامج أكاديمية جديدة | | | | | |
| 18 | تصميم المناهج التخصصية الملائمة | | | | | |
| 19 | وضع نظام القبول والتسجيل | | | | | |
| 20 | وضع خطط شاملة ترسخ الحرية الأكاديمية والبحث العلمي | | | | | |
| 21 | إعداد نظام تقاعد الكادر الأكاديمي بما يتلاءم مع خصوصيتها | | | | | |

المحور الثالث : الشفافية: ويقصد بها؛ مجموعة الإجراءات والأساليب التي ينبغي أن تمارسها الجامعة الحكومية من أجل ضمان توفير وعلائية البيانات والمعلومات الواضحة للمستفيدين الداخليين والخارجيين عبر وسائل الإعلام المختلفة.

| م | الفقرات | درجة الأهمية | | | | |
|----|---|--------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً |
| | ينبغي أن تلتزم الجامعة الحكومية بالآتي: | | | | | |
| 1 | إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالقوانين واللوائح والنظم الأكاديمية والإدارية | | | | | |
| 2 | إعلان رؤية ورسالة وأهداف وخطط الجامعة الاستراتيجية عبر وسائل الإعلام | | | | | |
| 3 | إعلان معايير وإجراءات اختيار الممثلين عن المستفيدين الداخليين والخارجيين في المجالس | | | | | |
| 4 | إعلان معايير وإجراءات اختيار القيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية والمواقع الإلكترونية للجامعة | | | | | |
| 5 | عرض معايير وإجراءات منح المكافآت والحوافز للقيادات والعاملين على اللوحات الإعلانية في جميع أروقة الجامعة | | | | | |
| 6 | إطلاع المستفيدين الداخليين والخارجيين بالمخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الجامعة وإجراءات إدارتها والحد منها | | | | | |
| 7 | الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة | | | | | |
| 8 | إعلان معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي والإداري | | | | | |
| 9 | إعلان قوائم المكافآت المالية الشهرية والدورية والسنوية في المواقع الإلكترونية للجامعة | | | | | |
| 10 | إعلان الموازنة وأوجه إنفاقها لجميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية | | | | | |
| 11 | إعلان سياسات وإجراءات المناقصات والمشتريات في الموقع الإلكتروني للجامعة | | | | | |
| 12 | إعلان الإقرار بالذمة المالية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة | | | | | |
| 13 | نشر الحسابات الختامية للجامعة عبر الوسائل المختلفة | | | | | |
| 14 | الإعلان عن الرسوم الخاصة بالأنشطة التعليمية والخدمية | | | | | |
| 15 | إعلان معايير وإجراءات القبول والتسجيل ونتائجها في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية | | | | | |
| 16 | نشر قاعدة بيانات متكاملة عن أعضاء هيئة التدريس على موقع الجامعة الإلكتروني | | | | | |
| 17 | نشر قاعدة بيانات لمختلف الأبحاث والدراسات التي يجريها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا | | | | | |
| 18 | نشر توصيف متكامل لجميع البرامج والمقررات على الموقع الإلكتروني للجامعة | | | | | |
| 19 | إعلان التقارير الدورية الخاصة بأداء الجامعة | | | | | |
| 20 | إعلان نتائج التقييم الذاتي والخارجي لأدائها وأداء العاملين في المواقع الإلكترونية واللوحات الحائطية للجامعة | | | | | |
| 21 | الكشف عن التدخلات السياسية والاجتماعية في الشؤون الداخلية للجامعة من أي طرف تنظيمي عبر وسائل الإعلام | | | | | |

المحور الرابع : المساعدة: ويقصد بها ؛ مجموعة من السياسات والإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها مختلف الجهات الداخلية والخارجية والتي تمكنهم من مراقبة ومتابعة ومراجعة وتقييم أداء الجامعات الحكومية ، وفقاً للقوانين واللوائح والمعايير والخطط الموضوعية.

| م | الفقرات | درجة الأهمية | | | | |
|----|--|--------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | صغيرة | صغيرة جداً |
| | ينبغي أن تقوم الجهات الداخلية والخارجية المختلفة بالآتي: | | | | | |
| 1 | يقيم مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة | | | | | |
| 2 | يتابع مجلس الأمناء مدى التزام الجامعة بتنفيذ خططها والبرامج المعتمدة | | | | | |
| 3 | يقيم مجلس الأمناء مدى تحقيق الجامعة لأهداف البرامج | | | | | |
| 4 | يراجع مجلس الأمناء المصروفات الفعلية باعتماد الجامعة المقرر في الموازنة | | | | | |
| 5 | يتابع مجلس الأمناء عمل الإدارات المختصة (لجنة المناقصات، الشؤون المالية، الشؤون القانونية ، والموارد البشرية) بشكل دوري ومنتظم | | | | | |
| 6 | يتابع مجلس الأمناء عمل مركز التطوير وضمان الجودة بشكل دوري ومنتظم | | | | | |
| 7 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الداخلي للجامعة بشكل دوري ومنتظم | | | | | |
| 8 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المراجع الخارجي للمالية والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد | | | | | |
| 9 | يراجع مجلس الأمناء تقارير المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي ذات العلاقة بالجامعة | | | | | |
| 10 | يقيم مجلس الأمناء الأساليب الموضوعية لإدارة المخاطر الرئيسية التي قد تعوق الجامعة من تحقيق أهدافها | | | | | |
| 11 | يتابع مجلس الاعتماد الأكاديمي تقييم برامج ومخرجات الجامعة | | | | | |
| 12 | يقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي بالتقويم الخارجي لأداء الجامعة سنوياً وفقاً للمعايير الموضوعية | | | | | |
| 13 | تتابع وزارة التعليم العالي أداء الجامعات بشكل دوري ومنتظم | | | | | |
| 14 | يقيم المجلس الأعلى للتعليم العالي أداء الجامعات بحسب الخطط والأهداف الموضوعية | | | | | |
| 15 | تراجع وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة | | | | | |
| 16 | تراجع وزارة المالية الأداء المالي للجامعة وفق الخطط المالية المقررة من الجامعة | | | | | |
| 17 | تراقب وزارة الشؤون القانونية إجراءات إصدار القرارات الإدارية | | | | | |
| 18 | يراجع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الأداء الإداري والمالي للجامعة | | | | | |
| 19 | تتابع الهيئة العليا لمكافحة الفساد الأداء الإداري والمالي للجامعة إذا ما تم إبلاغها عن وجود حالات فساد مقرونة بأدلة واضحة | | | | | |
| 20 | يقيم مجلس النواب أداء الجامعة عبر لجانه المختصة سنوياً وفق الأهداف والخطط الموضوعية | | | | | |

ملحق رقم (6): مهمة تسهيل باحث

ملحق رقم (6) مهمة تسهيل باحث

REPUBLIC OF YEMEN
IBB UNIVERSITY



الجمهورية اليمنية
جامعة إب
كلية التربية

التاريخ : / / الموافق : الرقم ()

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث دراسات عليا

تهديكم كلية التربية بجامعة إب أطيب تحياتها، وتود الإفادة بأن الأخ/ محمد عبدالجليل ناجي المليكي أحد طلبة الماجستير في كلية التربية قسم إدارة وإشراف تربوي، ويقوم بدراسة ميدانية والموسومة بـ(أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية). وعليه :
يرجى منكم التكرم بتسهيل مهمته وتزويده بالمعلومات والبيانات اللازمة المتعلقة ببحثه.

شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا في تطوير العملية التعليمية والتربوية في بلدنا الحبيب.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير . . .

عميد الكلية/
أ.د/ أكرم عطشان

نائب العميد للدراسات العليا
د/ عارف محي الدين

رئيس قسم الإدارة
د/ علي السكاوش

البريد الإلكتروني للكلية eduibb@iu.edu.ye موقع الجامعة على شبكة الإنترنت www.ibbunv.com.ye ص. ب. ٧٠٢٧٠ إب

ملحق رقم (7): قائمة بأسماء المحكمين للأنموذج

| م | الإسم | الدرجة العلمية | التخصص | جهة العمل |
|----|-------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| 1 | أحمد غالب الهبوب | أستاذ | أصول تربية | جامعة إب |
| 2 | سلطان سعيد المخلافي | أستاذ | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة تعز |
| 3 | محمد أحمد لطف الجوفي | أستاذ | إدارة وإشراف تربوي | جامعة إب |
| 4 | فايزة قحطان | أستاذ مشارك | أصول تربية | جامعة تعز |
| 5 | حمود محسن قاسم المليكي | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | جامعة ذمار |
| 6 | سماح علي محمد الكميم | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | جامعة تعز |
| 7 | عبد الجليل غانم مدهش | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | جامعة الحديدة |
| 8 | عبد الكريم أحمد الفقية | أستاذ مساعد | إدارة وتربية مقارنة | جامعة إب |
| 9 | عبد الله هادي كرشوم | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة عمران |
| 10 | فؤاد محمد فايد البعداني | أستاذ مساعد | إدارة وإشراف تربوي | جامعة إب |

Abstract

This research aimed at constructing a proposed model for Yemeni universities governance by means of identifying the realities of governance in the Yemeni government universities according to what the official documents offers, and to find out the significance degree of Yemeni universities governance from the view point of the experts.

The research followed the descriptive method in its survey and analytical types. The survey and analysis of the data and information were done in two phases. The first phase was meant to survey and analyze the official documents, which included legislations, laws, reports, and strategies relevant to the subject under the research. The second phase was to collect the data and information by means of a closed questionnaire, which was designed in accordance with the methodological procedures. After the verification of the validity and reliability of the tool, it was applied by using Delphi modified style on the sample of the research which consisted of (46) experts selected according to the purposive method.

The research has reached the following results:

- i. There is weaknesses in in the real practices of governance in the Yemeni universities against the official documents and the relevant studies.
- ii. There is a legal movement in the governance structure in the government universities from academic governance model towards the trustee governance model.
- iii. The importance degree of the universities was found generally (very high) from the view point of the experts with weighted arithmetic mean of (4.649), and percentage weight of (%92.98).
- iv. The importance degree of the universities governance for each of the universities governance principle from the view point of the experts was found (very high); the transparency principle got weighted arithmetic mean of (4.809), and percentage weight of (%96.19). The autonomy principle received weighted arithmetic mean of (4.715), and percentage weight of (%94.30), while the accountability principle got weighted arithmetic mean of (4.676), and percentage weight of (%93.52), and the participation principle gained weighted arithmetic mean of (4.398), and percentage weight of (%87.97).
- v. Designing a model for Yemeni universities governance contains a set of policies and structures, based on transparency, autonomy, accountability, and participation principles, that lead to enhancing performance efficiency and effectiveness and achieve quality and competitive feature in the Yemeni universities, which, in turn, get influenced by a set of political, legal, economic, social, cultural, administrative and technological factors.

Republic of Yemen
University of Ibb
Vice-Rectorate of Higher Studies & Scientific Research
Faculty of Education
Department of Educational Administration & Foundations



A Proposed Model for Yemeni Universities Governance

A Thesis submitted to the Department of Educational Administration & Foundations, Faculty of Education, University of Ibb as a Partial Fulfilment of the Requirements for Degree of Master in (Educational Supervision and Administration)

Prepared by:

Mohammed Abduljeel Nagi Ali Al-Moliki

Supervised By:

Prof. Nabeel Ahmed Mohammed Al-Ofairi

Associate Professor of Administration and Educational Planning

Vice-dean of Academic Affairs in Education Faculty

1438ھ - 2017م