

**تطوير الأداء البحثي للجامعات**

**في ضوء الإدارة بالقيم**

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية ( 2015/8/3885 )

حميد، محمد عبد الله

تطوير الأداء البحثي للجمعات في ضوء الإدارة بالقيم/ محمد عبد الله:-

عمان:- دار غيداء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥

( ) ص

ر.أ: ( 2015/8/3885 ) .

الخواصصات: / التعليم العالي// تطوير الاداء

❖ تم إعداد بيانات الضهرسة والتصنيف الأولوية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ®  
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-96-132-9

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل و خلاف ذلك إلا بموافقة على هذا كتابة مقدماً.



## دار غيداء للنشر والتوزيع

مجمع العساف التجاري - الطابق الأول

خـلـوي : 962 7 95667143

E-mail: darghidaa@gmail.com

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله

تلفاكس : 962 6 5353402

ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن

# تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم

الدكتور

محمد عبد الله حسن حُميد

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة حجة

الطبعة الأولى

2016 م - 1437 هـ



# الفهرس

## الفصل الأول

11 ..... تطوير الأداء البحثي للجامعات

## الفصل الثاني: الإدارة بالقيم وتطوير الأداء البحثي للجامعة) إطار نظري

52 ..... أولاً: الإدارة بالقيم

52 ..... ماهية الإدارة بالقيم وماهية القيم التنظيمية.

59 ..... علاقة الإدارة بالقيم بالإتجاهات الإدارية الأخرى

63 ..... مبادئ وأهداف الإدارة بالقيم بالجامعات

70 ..... نماذج تطبيق الإدارة بالقيم

84 ..... منهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات

87 ..... ثانياً: الأداء البحثي في الجامعات

87 ..... طبيعة الأداء البحثي في الجامعات

94 ..... العوامل المؤثرة في الأداء البحثي بالجامعات

113 ..... متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات

118 ..... ثالثاً: البنية الاستراتيجية للأداء البحثي بالجامعة في ضوء الإدارة بالقيم

133 ..... الأهداف الإستراتيجية

147 ..... الأنشطة والبرامج (المسارات

152 ..... تقويم الأداء البحثي

## الفصل الثالث: واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية (دراسة نظرية

161 ..... أولاً: التعليم الجامعي في اليمن

162 ..... النشأة والتطور

166 ..... أهداف ووظائف التعليم الجامعي

173 ..... تنظيم التعليم الجامعي

178 ..... أوضاع هيئة التدريس

184 ..... ثانياً: التنظيم الإداري للبحث العلمي بالجامعات اليمنية

189 ..... ثالثاً: بنية الأداء البحثي بالجامعات اليمنية

190 ..... رؤية البحث العلمي

191 ..... رسالة البحث العلمي

192 ..... الأهداف الإستراتيجية

202 ..... رابعاً: الأداء البحثي في الجامعات اليمنية

202 ..... أبعاد الأداء البحثي

205 ..... إمكانات الأداء البحثي

## الفصل الرابع: التحليل البيئي للأداء البحثي في الجامعات اليمنية

211 ..... أولاً: تحليل البيئة الداخلية للجامعة

211	الموارد البشرية
211	السلطة الإدارية بالجامعة
215	الهيئة التدريسية
220	ج- الطلاب
223	الموارد المادية
223	التجهيزات التكنولوجية بالجامعة
224	الموارد المالية
226	ج- المراكز العلمية والبحثية بالجامعة
228	العوامل المعنوية
228	الرضا الوظيفي
288	المناخ التنظيمي
229	ثانياً: تحليل البيئة الخارجية للجامعة
229	تأثير بعض التغيرات والتحديات المحيطة بالجامعة
229	التغيرات الاقتصادية
234	التغيرات السياسية
235	ج- التغيرات المجتمعية والثقافية
238	التغيرات التكنولوجية
243	التحديات التي تواجه توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي بالجامعة
243	غياب خطة سياسية للبحث العلمي
243	مركزية إدارة الجامعة
244	ج- تزايد الإتجاه نحو تخصصات الجامعات
246	د- غياب البحث العلمي في خدمة المجتمع
247	هـ- قصور البرامج الدراسية ومخرجات الجامعة
249	و- استخدام الطرق التقليدية في التدريس
252	أطراف البيئة المحلية للجامعة
252	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
253	إدارة المراكز والوحدات البحثية بالجامعة
253	ج- المنظمات المختلفة بسوق العمل
254	ثالثاً: تحليل Swot للأداء البحثي بالجامعة
255	الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء البحثي بالجامعة
255	نقاط القوة
256	نقاط الضعف
257	تحديد الفرص والتهديدات التي يتوقع أن تؤثر على جودة الأداء البحثي بالجامعة
257	أ- الفرص
258	التهديدات

#### الفصل الخامس: واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية)

263	أولاً: إعداد الاستبيان وتطبيقه
263	عينة الدراسة وخصائصها

267	إعداد الصورة المبدئية للاستبيان
268	حساب صدق الاستبيان
269	الصورة النهائية للاستبيان
271	صدق الاتساق الداخلي
272	ثبات الاستبيان
273	إجراءات التطبيق
274	المعالجة الإحصائية

#### **الفصل السادس: مخطط لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم**

363	أولاً: تقييم الأوضاع الراهنة للأداء البحثي بالجامعات اليمنية
364	ثانياً: المخطط المبدئي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية
365	ثالثاً: تحكيم المخطط المبدئي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية
366	رابعاً: المخطط النهائي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم

#### **الفصل السابع: تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم**

377	أولاً: منطلقات التصور المقترح
377	المنطلقات النظرية
379	المنطلقات المحلية
380	ثانياً: عناصر التصور المقترح
384	ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح
385	رابعاً: معوقات متوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح
386	خامساً: مقترحات التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح
387	سادساً: بحوث ودراسات مقترحة
389	المراجع

## **الفصل الأول**

# **تطوير الأداء البحثي للجامعات**



# الفصل الأول

## تطوير الأداء البحثي للجامعات

### المقدمة

إن الجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية، وغرس القيم والفضائل، والشعارات والنظريات، وتحويل هذه الشعارات والنظريات إلى واقع عملي، وهي الأقدر على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته، لكونها تقوم بوظيفة التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وكما هو معروف فإن البحث العلمي المنظم هو الذي يوفر للأفراد والمؤسسات المعاصرة القاعدة الصلبة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في انجاز أهدافها المرجوة بحسب الأولويات المقررة.<sup>(1)</sup>

وعلى صعيد وظيفة البحث العلمي فإن الجامعات تسعى إلى توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وإنتاج المعرفة بما يحقق التدريس الفعال وبذلك تصيح الجامعات قادرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية التي فوضها المجتمع إياها. كما أن أحد معايير تميز الجامعة هو مدى مساهمتها الفاعلة في تطوير البحث العلمي، لذلك فإن تطوير الوظيفة البحثية للجامعات أضحت جزءاً من مشروع مستقبلي لتطوير الجامعات العربية وربطها بالمجتمع.

ويأتي ذلك من خلال وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنوطة بها حتى تسهم في تحقيق التعاون المستمر والمثمر لجميع العاملين بها حتى يمكنها من تحسين وتطوير أدائها وعليها أن تسعى لإعداد الكوادر البشرية المؤهلة تأهيل علمي وإداري لرفع مستوى أدائها الجامعي في مختلف الجوانب باعتبارها من أهم المؤسسات المجتمعية التي تسهم في وضع وتقديم ورخاء الأمم، بما تمتلكه من إمكانيات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية.

و يعتبر موضوع "الأداء" من أهم الموضوعات التي شغل بال المسؤولين في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء. وبقدر تلك الأهمية القصوى لموضوع "الأداء" وخطورة تأثيره في حياة الأفراد والمجتمعات بقدر ما حظ هذا الموضوع باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين والمنظرين، فتعددت الدراسات حول ماهية الأداء، ومحدداته، وكيفية قياسه، وأصبح الفكر الإداري متضخماً بالعديد من المفاهيم والمداخل التي كانت تبحث دائماً عن الأداء الفعال، ذلك الأداء الذي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، (الأردن: دار وائل للنشر، 1999)، ص 3.

(2) يسري السيد جودة، "تفويج فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري: دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية-كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثالث، الجزء الثاني، يوليو، 2000، ص ص 15، 16.

وتشير الأدبيات إلى أن الصيغة المعاصرة للأداء تتمثل في مصطلح الأداء المؤسسي الذي يشير إلى التفاعل بين كل من دافعية المنظمة، وقدرتها الداخلية وبيئتها الخارجية.<sup>(1)</sup> ويتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد، هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.<sup>(2)</sup> ويمكن القول أن هذه الأبعاد تشير إلى أن هناك ثلاثة مجالات هي: مستوى العمل، ومستوى العمليات، ومستوى المنظمة فهذه الأبعاد تعمل على تحديد المتغيرات المؤثرة في أداء وإنجاز المنظمة.

وفي هذا السياق فإنه يمكن القول أن الأداء البحثي هو في جوهره أداء مؤسسي للبحث. بمعنى أنه يتضمن ثلاثة أبعاد، هي الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والأداء البحثي للأقسام العلمية والأداء البحثي للكلية أو الجامعة.

والأداء البحثي على هذا النحو يتطلب إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع التغيرات المتلاحقة، إدارة قادرة على قيادة التغيير بفعالية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، ولا بد من إعادة صياغة التنظيمات الإدارية للمنظمات والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية واستحداث تنظيمات متطورة - والتطوير هنا ينبع من واقع خصوصيتها ومناسبتها للمنظمات التي تتبعها- تتصف بالابتكار والإبداع.<sup>(3)</sup>

ومن الضروري ذكر قضية تفعيل الأداء البحثي في الجامعة المعاصرة التي تشير إلى أهمية قضية المنظمة القيمية للبحث العلمي التي تلتزم بها الجامعة باعتبار أن هذه المنظمة مرشداً للبحث العلمي وموجهاً له. وعليه فإن الجامعة المعاصرة تهتم بالقيم، لأنها تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة.

لذلك ظهر إتجاه الإدارة بالقيم في عام 1990 والذي يبين أهمية دورها البارز في إدارة المنظمة ككل.<sup>(4)</sup> وبالرغم من حداثة شأنها فإن أهميتها في مجال الإدارة والعلوم الإدارية لا تقل عن أهميتها في أي مجال آخر ويكاد يتفق كتاب الإدارة قديماً وحديثاً على أهمية القيم وأهمية تأثيرها على المديرين والمستويات الإدارية بالمنظمات .

ولذلك فقد ظهر مصطلح القيم الذي يشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة.<sup>(5)</sup> وتشير القيم التنظيمية بأنها التفاعل الداخلي لأفراد المنظمة والتي تشكل نطاقاً قوياً وفعالاً داخل المنظمة تمكن السيطرة التامة على

---

(1) Charles Lusthaus et al., " Organizational Self- Evaluation: An Emerging Frontier For Organizational Improvement", Knowledge and Policy: Universalia Occasional paper.No.22, May, 1997, p.3.

(2) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص9.

(3) أمل مصطفى عصفور، " تطوير الأداء الإداري " ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير (كانون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 109.

(4) محمد فايل العربي، "إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة"، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص206.

(5) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 66.

مجريات الأمر.<sup>(1)</sup> لذا يمكن القول أن القيم هي موضع احترام من قبل الجميع وهي التي يلتقي حولها الناس كجماعات وهي تدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة والقيم بمثابة القوة الجاذبة وهي المنظومة التي تملك تأثيراً على الأفراد، وأن من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع هم الموظفون ولاسيما القيادات العليا الذين يحتلوا مناصب عليا، ويجب أن يشكلوا عامل القدوة في ممارساتهم الإدارية.

ولكي نضمن نجاح الجامعات لابد من الإهتمام بالقيم التي تساعد على الإرتقاء بالأداء البحثي الجامعي، وقد كشفت البحوث أن العاملين الذين لديهم قيم متطابقة مع قيم منشأتهم أكثر إنتاجية ورضاء.<sup>(2)</sup> حيث يرتبط أداء الفرد لعمله ارتباطاً وثيقاً بالقيم التي يتبناها ذلك الفرد نحو العمل. فالإنسان في انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم، وكذلك يتأثر بقيمه في استجاباته السلوكية.<sup>(3)</sup>

ويتأثر الأداء في مستوى الإدارة العليا في المنظمات بالقيم الشخصية. إن تحديد رسالة المنظمة (أنشطتها ومنتجاتها، والأسواق التي تخدمها)، وتصميم الأهداف المشتقة من هذه الرسالة، تتأثر بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا. فهناك قيم شخصية مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، وحب الخير العام، وهناك قيم مؤسسية إيجابية مثل القيم الاقتصادية وقيمة التفويض مثلاً.<sup>(4)</sup> فقيم أي منظمة تكون بمثابة العقيدة التنظيمية للجميع بمعنى أن المنظمة تضع نفسها أمام محاسبة الجميع من عملاء وموظفين بالإضافة إلى اعتبار قيمها كمرشد عملي تتخذها في القرارات وإدارة الأفراد ومكافأة الأداء.

ومن الملاحظ أن الجامعات اليمنية بدأت بالعمل بجدية من أجل تطوير جهازها المؤسسي لمواكبة التطور السريع للتقدم التكنولوجي في العالم، حيث أن السمة الرئيسية للعصر الحالي هو تطور المعرفة في جميع مجالات الحياة وبشكل أثر على مختلف الميادين الصناعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية. حيث بدأت الجامعات اليمنية وفي مقدمتها جامعة صنعاء بإنشاء مراكز للبحث العلمي والتي بلغ عددها (23) مركزاً من حيث الإمكانيات والفاعلية وإن كان الكثير منها لا زالت في بدايتها الأولى إلا أن الرؤية الإستراتيجية لليمن 2025م تتطلع إلى زيادة أعداد المراكز البحثية وزيادة الإنفاق عليها ودعمها وتفعيل دورها وتعزيز التنسيق فيما بينها وربطها بقطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة بالإضافة إلى تشجيع إجراء الدراسات والبحوث العلمية في الجامعات بما في ذلك الأبحاث التي تدخل ضمن متطلبات الدرجات العلمية الأولى وأبحاث الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كاستجابة لحاجة الجامعة في تطوير برامجها، وتنمية قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، ومواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي، لتتمكن من الإرتقاء بمستوى أداؤها لوظائفها وتحقيق رسالتها.<sup>(5)</sup> كما تم تشكيل لجنة من

(1) Oliver E. Williamson Organizational theory from chaster Barnard to the present and beyond, ( New York Oxford .University press.1990),p.42.

(2) دافيد ويتون وتيم كامبرون، الإدارة والقيادة، ترجمة مجد محمود عبد العليم، ( القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك ، 2001)، ص67.

(3) عبد القادر إنويجي البدري، "واقع العمل وعلاقته بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة (بلدية) بنغازي ليبيا"، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، يونيو 2002، ص381.

(4) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، ( القاهرة، الناشر: بدون ناشر، 2005)، ص124.

(5) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004-2005، (صنعاء: تقرير عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2005، ص69).



- 4- قلة الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الجامعية وأهداف وسياسات الجامعات عند كثير من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإستثناءات والوساطات التي تؤثر على تنفيذ السياسة التعليمية وسياسة القبول وغيرها من أعمال إدارية ومالية.<sup>(1)</sup>
- 5- ضعف الدعم المعنوي والإداري المقدم لأبحاث أعضاء هيئة التدريس وتوزيعها.<sup>(2)</sup>
- 6- عدم وجود استراتيجية للبحث العلمي، وعدم تناسب الخطط والبرامج البحثية على مستوى الأقسام العلمية والكليات والمراكز البحثية وفقاً لاحتياجات التنمية وتحقيق أهدافها، وعدم تهيئة المناخ العلمي الملائم لتنمية النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.<sup>(3)</sup>
- 7- غياب التنظيم البحثي وانعدام التنسيق والتعاون بين المراكز والمؤسسات البحثية على المستوى المحلي والعربي والدولي، وكذا التركيز على التدريس دون الاهتمام بالبحث العلمي.<sup>(4)</sup>
- 8- ضعف ثقافة البحث، حيث تجرى أكثر البحوث للترقية العلمية وليس للأبحاث مما أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد.<sup>(5)</sup>
- مما سبق يتضح أن هناك خللاً في بعض الأجهزة الإدارية والتنظيمية يواجه الأداء البحثي للجامعات اليمنية ، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:-  
كيف يمكن تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم؟  
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-
- 1- ما الأسس النظرية للإدارة بالقيم ؟ وما دورها في تطوير الأداء البحثي للجامعة في ضوء الأدبيات المعاصرة ؟
  - 2- ما الواقع الراهن للأداء البحثي للجامعات اليمنية؟
  - 3- ما واقع تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بالجمهورية اليمنية؟
  - 4- ما التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم؟

يقتصر الفصل على الحدود التالية:

## أولاً : الحدود المجالية:

- 1- فيما يتعلق بمتغير الأداء البحثي للجامعات، فإن الباحث سيتناوله من خلال الجوانب التالية:  
- الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.  
-الأداء البحثي للقسم.

(1) علي هود باعباد، "فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن"، الإدارة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم ، الجمهورية اليمنية، 2005، ص18.

(2) محمد بن محمد مطهر. "التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية"، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية، 2005، ص 9 .

(3) أحمد محمد شمسان، "أثر المشكلات الإدارية على البحث العلمي في الجمهورية اليمنية:دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء"، القاهرة، رسالة دكتوراة غير منشورة. مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2003، ص ص، 297-301 .

(4) ( المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004-2005، مرجع سابق، ص،69.

(5) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. "الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية:2006-2010، مرجع سابق، ص36.

- الأداء البحثي للكلية أو الجامعة.

ب- فيما يتعلق بمتغير الإدارة بالقيم، فسيتقصر الباحث على دراسة القيم التنظيمية المرتبطة بوظيفة البحث العلمي مثل: (الأمانة العلمية- النزاهة- التعاون- الموضوعية- المسؤولية).

### ثانياً: الحدود البشرية: سيقتصر هذا البحث على:

- رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء ونواب الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية على اعتبار أنهم القائمون بالأداء البحثي ويعتبروا أصحاب القرار وأكثر إهتماماً بالبحث العلمي داخل الجامعة.

### ثالثاً: الحدود المكانية والزمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال أكتوبر ونوفمبر وديسمبر من العام الدراسي 2008-2009م، على أربع جامعات حكومية من جامعات الجمهورية اليمنية، جامعتين قديمة وهي جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعتين حديثه وهي جامعة نمار، وجامعة إب حيث يبلغ عدد الجامعات اليمنية (21) جامعة منها (8) جامعات حكومية، و(13) جامعة أهلية وخاصة، حسب الإحصاء السنوي الصادر من الجهاز المركزي للإحصاء.<sup>(1)</sup>

تتمثل أهداف الفصل فيما يلي:

1- الوقوف على مفهوم الإدارة بالقيم وأهدافها ودورها في تطوير الأداء البحثي للجامعات

2- التعرف على الواقع الراهن للأداء البحثي للجامعات اليمنية.

3- التعرف على واقع الجامعة في اليمن، باستخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT Analysis).

4- الوصول إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الأداء البحثي باستخدام الإدارة بالقيم للجامعات اليمنية.

تتبع أهمية الفصل مما يلي:

- ندرة الأبحاث والدراسات في المكتبة العربية، التي اهتمت بدور الإدارة بالقيم في تطوير الأداء البحثي للجامعات العربية بصفة عامة، والجامعات اليمنية بصفة خاصة (على حد علم الباحث).

- يهتم البحث بدراسة الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية من أهم المؤسسات التعليمية في اليمن ونظراً لما تقوم به من أدوار وظيفية تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

- يتناول البحث الإدارة بالقيم باعتبارها من المواضيع الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء البحثي للجامعات.

- يأتي هذا البحث متزامناً مع الجهود المبذولة والداعية إلى التطوير المستمر للتعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي.

- قد يسهم هذا البحث في تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، ومن ثم يمكن أن تستفيد منه الجامعات الحكومية والأهلية على حد سواء وأجهزة التطوير والتخطيط في اليمن.

### مصادر الفصل وأدواته :

(1) الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي أعداد مختلفة، صنعاء : الجهاز المركزي للإحصاء

2004/2003، ص 16.

تتمثل مصادر البحث فيما يلي:

- 1- المعاجم والقواميس المتخصصة.
- 2- التقارير والمؤتمرات والوثائق الرسمية المتعلقة بموضوع البحث.
- 3- الكتب والدوريات العربية والأجنبية والمترجمة الخاصة بمجال البحث.
- 4- الدراسات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 5- المواقع الإلكترونية المتاحة الحكومية والمعرفية.
- 6- استبيان للكشف عن واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.

## الدراسات السابقة:

سوف تقسم الدراسات وفقاً لمحورين أساسيين ، ويتم ترتيبها في كل محور وفقاً لإجراءاتها حسب الأحدث وذلك على النحو التالي:-

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأداء البحثي:

يتضمن هذا المحور الدراسات التالية:

#### 1- دراسة هيوي لانبو وتشنق كاو (2008) Hwei-Lan Pao & Chiang Kao<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف التقييم الشامل للأداء البحثي في الإدارة لـ 168 جامعة تايوانية. بالإضافة إلى المؤشرات الشعبية لمنشورات مجلة (فهرس الاستشهاد العلمي، وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية، وفهرس الاستشهاد العلمي) (Science Citation Index) وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية (Social Sciences Citation Index) واستخدمت الدراسة معامل ارتباط سبيرمان في إطار المنهج الوصفي كأداة للدراسة وذلك من خلال موقع شبكة المعرفة لمعهد المعلومات العلمية ("ISI website" Institute for Scientific Information Web of Knowledge)، وتمثلت عينة الدراسة من (1762) عضو هيئة تدريس ممن يحملون رتبة الأستاذية في أقسام الإدارة من 129 جامعة. والذي تم تقييم أدائهم البحثي من خلال مشاركة واحدة على الأقل لهم من عام 1995-2004 في مشروع المجلس العلمي الوطني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- أن الجامعات الحكومية لديها أداء بحثي أفضل من الجامعات الخاصة ويرجع ذلك إلى الدعم المالي الكبير من الحكومة لتلك الجامعات. وأن الجامعات الخاصة التي لها رسائل مشابهه لرسائل الجامعات الحكومية كان أدائها البحثي مشابه لأداء الجامعات الحكومية. وبتحليل مجموعة الأوزان المستنتجة والمأخوذة من الخبراء تبين أن نتائج هذه الدراسة تؤيد بشدة المؤشرات والأوزان التي تم استخدامها في الدراسة.

واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من خلال التعرف على تقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها يهتمان بالأداء البحثي، إلا أنهما يختلفان في كون البحث الحالي يبحث في الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والقسم والكلية والجامعة، في حين أن هذه الدراسة تبحث في تقييم الأداء البحثي لأساتذة أقسام الإدارة، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة السابقة.

---

(1) Chiang Kao. , and Hwei-Lan Pao, "An evaluation of research performance in management of 168 Taiwan universities", *Scientometric* Vol. 78, No.2, 2008.pp.1-17.

## 2- دراسة جيمس ريان وجوهن هنرلي (2007) James Ryan and John Hurley (i).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتأثير الأداء العلمي عن طريق الإختبار التجريبي.

بالرغم من أن الدراسة لم تذكر المنهج التي اتبعته إلا أنه يتبين من المقياس التي استخدمته في الدراسة وهو تمرين التقييم البحثي (RAE) Research Assessment Exercise في إطار المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (295) عالم من 25 قسم من أقسام علوم الحياة والكيمياء في جامعات المملكة البريطانية المتحدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- أن هناك علاقة بين خصائص بيئة البحث والأداء البحثي.
  - وجود ارتباطات إيجابية بين الخصائص التنظيمية المقاسة (الإعداد والتخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة/ الصراع، المناخ التنظيمي، المكافأة، والتقييم.) وتقديرات الأداء لكل قسم.
  - أن الخصائص التنظيمية المفضلة أظهرت تطابق لمستويات عالية للأداء البحثي.
  - أن التدخل في اتخاذ القرارات مرتبط بالمستويات العالية للأداء البحثي.
- وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها يهتمان بدراسة الأداء البحثي، إلا أنهما يختلفان في كون البحث الحالي يبحث في تطوير الأداء البحثي في ضوء الإدارة بالقيم، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التعرف على قياس النشاط البحثي.

## 3- دراسة علي أسد وفيصل سعيد (2007) Ali Azad, and Fazal Seyyed (2).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سلسلة من العوامل على الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس وما يقابلها من رضاء في دول الخليج، بالإضافة إلى محاولة لمعرفة الاختلافات الهامة التي وجدت بين تفضيل أعضاء هيئة التدريس وتوقعات الجامعات فيما يتعلق بتخصيص الوقت بين عمل أعضاء هيئة التدريس والنشاطات المرتبطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية والذي اشتمل على أربعة أجزاء هي: البيانات الأساسية، المعرفة الذاتية والكفاءة الفردية، بيئة العمل، والحالات الاجتماعية، وتم توزيعه على عينة مكونة من (115) عضو هيئة تدريس من مدارس الأعمال الجامعية بدول الخليج، حيث طبقت على كلية التجارة والاقتصاد بالإمارات العربية المتحدة، وكلية الإدارة الصناعية بجامعة فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية، وكلية إدارة الأعمال في جامعة الكويت.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- عدم وجود تكافؤ بين الإهتمام الملاحظ للعوامل التي تؤثر على الإنتاجية البحثية ومستوى الرضاء.
- تفضيل أعضاء هيئة التدريس لتخصيص وقت أكثر للبحث والنشاطات العلمية الأخرى من مدرء الجامعة.

---

(1) James C. Ryan and John Hurley, "An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance", *Journal compilation* 2007 Blackwell Publishing Ltd. 37, 4, 2007.pp.345-354

(2) Ali N. Azad, and Fazal Seyyed, " Factors Influencing Faculty Research Productivity: Evidence From AACSB accredited schools in the Gulf Region countries" *Journal of International Business Research*, Volume 6, Number 1, 2007, pp.91-112.

- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين تخصيصات الوقت لأعضاء هيئة التدريس للعمل المرتبط بالنشاطات مثل (التدريس، النمو المهني، البحث، الخدمة) و توقعات الجامعة.
  - وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين المستوى الملاحظ لتأثير العوامل المرتبطة ببيئة العمل على الإنتاجية البحثية ومستوى رضا أعضاء هيئة التدريس.
- وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التعرف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس.

#### 4-دراسة ابتسام الحديشي(2007).<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف حجم الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس التربويات السعوديات بكليات التربية وتحديد أهم الصعوبات الأكاديمية والمجتمعية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس التربويات بكليات التربية، وتحد من إنتاجهن العلمي، ووضع تصور مقترح للإرتقاء بمستوى الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس التربويات لإثراء أبحاثهن وإنتاجهن العلمي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أيضاً أسلوب تحليل المحتوى، بالإضافة إلى استبيان كأداة للدراسة الميدانية، وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (182) عضو هيئة تدريس في التخصصات التربوية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية .

---

(1) ابتسام ابراهيم الحديشي، "الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديات بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية-دراسة تفويمية" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2007.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها مايلي:

- تدني الإنتاجية العلمية للكتب المنشورة لأفراد العينة سواء كانت مؤلفة أو مترجمة.
- تدني الإنتاجية العلمية للبحوث العلمية المنشورة لأفراد العينة سواء أكانت فردية أو مشتركة.
- ارتباط نسبة إنتاجية الكتب المؤلفة بالجامعة وتاريخها العلمي، وعدم ارتباط نسبة إنتاجية الكتب المترجمة بالجامعة وتاريخها العلمي، وعدم ارتباط نسبة إنتاجية البحوث بالجامعة وتاريخها العلمي.
- ارتباط نسبة إنتاجية الكتب المؤلفة بالعلم، وعدم ارتباط نسبة إنتاجية الكتب المترجمة بالوظيفة الإدارية، وارتباط نسبة إنتاجية البحوث العلمية بالوظيفة الإدارية.
- وتفيد هذه الدراسة في التعرف على الإنتاجية العلمية باعتبارها مرادف للأداء البحثي وتختلف مع البحث الحالي في أنها تتناول الإنتاجية العلمية كدراسة تقييمية، بينما البحث الحالي يتناول الأداء البحثي بمكوناته المختلفة، إضافة إلى تطويره في ضوء الإدارة بالقيم.

#### 5- دراسة وارن سمارت (2005) Warren Smart (1)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي النيوزيلاندي، ومعرفة المتغيرات المستقلة والتابعة التي تؤثر عليه، واستخدمت الدراسة لمعالجة البيانات تحليل الانحدار المتعدد، والمتوسطات الحسابية ضمن إطار المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (7752) عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فيما يلي:

- من ناحية العمر: وجود أثر بشكل عام لمتغير العمر على الأداء البحثي، حيث تبين أن من هم في عمر مبكر في منتصف العشرينات كان لديهم مستوى منخفض من الأداء البحثي. وأن الأداء البحثي يزداد بسرعة مع العمر؛ فعند بلوغ الذروة لأعضاء هيئة التدريس في العمر؛ عند أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات يزداد الأداء البحثي عندهم ويبدأ في السقوط عند أواخر الأربعينات إلى أوائل الستينات.
- النوع: إن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الذكور يفوق قليلاً مثيله لأعضاء هيئة التدريس الإناث.
- العرق: وجود أثر لمتغير المجموعة العرقية على الأداء البحثي في بعض المناطق.
- وجود أثر قوي لمتغير الرتبة الأكاديمية على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، حيث حصل على المستوى العالي للأداء البحثي هم بالترتيب الأساتذة والأساتذة المشاركين يلي ذلك المحاضرين الأوائل ثم المحاضرين.
- حصول أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحضرية المؤسسية والجامعات متعددة التقنيات على أعلى مستوى للأداء البحثي.

ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها في تناول تقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، بينما يختلف عنها من عدة جوانب منها أنه يدرس الأداء البحثي بأبعاده المختلفة، إضافة إلى ذلك تميز البحث الحالي بدراسة الإدارة بالقيم من أجل تطوير الأداء

---

(1) Warren Smart, "What determines the research performance of staff in New Zealand's tertiary education sector?" Ministry of Education, Crown Copyright, November 2005. pp. 1-66.

البحثي، بينما ركزت هذه الدراسة على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس. ويتفق هذا البحث مع هذه الدراسة في استخدامهما المنهج الوصفي.

#### 6- دراسة جينز سمباي وسفير تراي (2005) Jens Smeby, and Sverre Try (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الخواص الإدارية والنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وطبقت الدراسة على أربع جامعات حكومية وثلاث جامعات خاصة بالنرويج، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من (2966) منهم (1611) عضو هيئة تدريس من هم أصغر من 40 سنة و(1355) من هم أصغر من 45 سنة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أ- مناخ القسم:
- أن الأساتذة المساعدين و المشاركين لديهم نشاط بحث أقل من الأساتذة.
  - وجود علاقة بين الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والنتائج البحثي.
  - أن الأساتذة ينتجوا منشورات ومقالات علمية أكثر من الأساتذة المساعدين والمشاركين.

#### ب- وقت البحث:

- وجود أثر سلبي لمتغير التعاون مع الباحثين الآخرين في النرويج على وقت البحث وأثر إيجابي على المنشورات.
- وجود أثر لمتغير الوقت المخصص للبحث على النتائج البحثي.
- وجود أثر من التمويل الدولي على وقت البحث وليس له أثر على النتائج البحثي.

#### ج- العمر:

- وجود أثر للنتائج البحثي بواسطة مستوى العمر في القسم.
- ليس للعمر أي تأثير على وقت البحث.

#### د- المنشورات والمقالات العلمية:

- وجود أثر إيجابي للمصادر على كل المنشورات والمقالات.

#### هـ- النوع:

- النتائج البحثي لأعضاء هيئة التدريس الذكور يفوق قليلاً من نظرائهم الإناث بسبب أن الإناث يقضين أقل وقت في البحث من نظرائهن الذكور.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمتوسط وحجم الإناث على النشاط البحثي.

#### و- حجم القسم:

- وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لحجم القسم على عدد المقالات.
  - وجود أثر إيجابي للأقسام التي تصف بالتعاون على إنتاج مقالات أعضاء هيئة التدريس.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة العوامل التي تؤثر على النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى المقياس المتبع في هذه الدراسة. وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في اهتمامهما بتناول النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي إلا أن البحث الحالي يختلف عن هذه الدراسة في تناوله للأداء البحثي بمكوناته المختلفة إضافة إلى تميزه بدراسة الإدارة بالقيم من أجل تطوير الأداء البحثي الجامعي، ويختلف عنها أيضاً في بلد ومجتمع الدراسة.

#### 7- دراسة سيمون فيل وآخرون (2005) Simon Ville and Others (1)

(1) Jens Smeby, and Sverre Try, " Departmental Contexts and Faculty Research Activity in Norway, *Research in Higher Education*, Vol. 46, No. 6, September 2005.pp.593-619.

هدفت الدراسة إلى اختبار توزيع أحد عشر مقياس للأداء البحثي عبر ثمانية وثلاثين جامعة استرالية عن طريق قاعدة البيانات هردك "HERDC"، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس التفاوت والذي يسمى بمعامل جيني "Gini" والذي يستخدم بواسطة الاقتصاديين لقياس التوزيع الداخلي للأفراد أو العائلات..

---

(1) Simon Ville and Others, " The Distribution of Research Performance Across Australian Universities, 1992-2003, And It's Implications For Higher Education Funding Models" University of Wollongong, NSW 2522, November 2005.p.1-19. Australia. Available on this Website: [www.uow.edu.au/~abbas](http://www.uow.edu.au/~abbas).

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر سلبي للمساهمات البحثية على النواتج البحثية في الجامعات الإستراتيجية، وذلك بسبب عدم الإنصاف في توزيع هذه المساهمات البحثية.
- وجود توزيع غير متساوي بين الجامعات الإستراتيجية للأداء البحثي.
- وجود هبوط في الإنتاج البحثي المرتبط بالصحف والمؤتمرات وكذلك درجة الدكتوراه بنسبة 1.3%.

وتتشابه الدراسة السابقة مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في الأداء البحثي غير أنهما يختلفان في أمور عدة منها: بلد ومجتمع الدراسة، وأن الدراسة السابقة ركزت اهتمامها على توزيع الأداء البحثي للجامعات عن طريق قاعدة بيانات، في حين اهتم البحث الحالي بتطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم للوصول إلى تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعة. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهم المقاييس التي تم تطبيقها في هذه الدراسة.

#### 8- دراسة تريزا فينج (2005) Teresa Vange, and Others (1)

هدفت الدراسة لمعرفة الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدامها الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وتم توزيعه على عينة مكونة من (162) من أساتذة الجامعة. ومن أهم ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ما يلي:

- وجود إختلافات في النوع من حيث الإنتاجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع والإنتاجية.
- وجود إختلافات في عدد المنشورات بين الرجال والنساء في أقسام البحث الموجهة.
- وجود إختلافات بين إنتاجية النشر لأعضاء هيئة التدريس الرجال والنساء.
- الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر من أعضاء هيئة التدريس النساء.
- أن أعضاء هيئة التدريس الذكور المتزوجون والذين لديهم أطفال ينتجوا أقل من غيرهم.
- احتمالية انتساب النساء أكثر من الرجال في أقسام البحث الموجهة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون الإثننتين يهتمان بالإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. غير أنهما يختلفان في كون الدراسة السابقة قد اقتصرت على الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر عليها، في حين أن البحث الحالي يهتم بالأداء البحثي بأبعاده المختلفه إضافة إلى تطويره في ضوء الإدارة بالقيم في الجامعات اليمينية، كما يختلف في بلد ومجتمع الدراسة.

#### 9- دراسة ميسون الفيومي (2004). (2)

(1) Teresa J. Vange, and Others, " Research Productivity, Gender, Family, and Tenure in Organization Science Careers", *Sex Roles*, Vol. 53, No. 9/10, November 2005, pp.727-739.

(2) ميسون يوسف الفيومي، "تصور مقترح لتنمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر" رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس. 2004.

هدفت الدراسة إلى رصد وتحديد عناصر الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية وأهم مؤشرات وطرق قياسها، ثم الوصول إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الميدانية على استبيان للتعرف على هذا الواقع وتم تطبيقه على عينة الدراسة والتي تتكون من (103) عضو هيئة تدريس ببعض كليات التربية في مصر .

ومن أهم نتائجها فيما يلي:

- تدني الإنتاجية العلمية لأفراد عينة الدراسة بكليات التربية.
- وجود أثر لمتغير العمر على الإنتاجية العلمية للكتب والكتب المترجمة، والأبحاث، ولم تجد أثر لمتغير العمر على الإنتاجية العلمية للأبحاث المقدمة في الندوات والمؤتمرات العلمية.
- وجود أثر لمتغير الجامعة على الإنتاجية العلمية للكتب والكتب المترجمة، ولم تجد أثر لمتغير العمر على الإنتاجية العلمية للأبحاث المقدمة في الندوات والمؤتمرات العلمية.
- عدم وجود أثر لمتغير القسم على الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.
- حصول عضو هيئة التدريس على شهادات التقدير يؤثر على زيادة الإنتاجية.

رغم أن هذه الدراسة تختلف عن البحث الحالي في العديد من الجوانب كونها تتناول الإنتاجية العلمية وأهم مؤشرات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، إلا أنه يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في وضع التصور المقترح والمقياس التي تم اعداده لقياس الإنتاجية العلمية.

## 10- دراسة نيكفون تانزيلمان (2003) Nick von Tunzelmann et al. (1)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الحجم على الأداء البحثي، وبالرغم من أن الدراسة لم تذكر صراحة المنهج الذي اتبعته لكن من خلال تتبع خطواتها يتضح أنها استخدمت المنهج الوصفي لمعرفة تأثيرات الحجم على الأداء البحثي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- لا توجد علاقة واضحة بين الإنتاجية البحثية وحجم الجامعة.
- وجود علاقة بسيطة بين الأداء البحثي والحجم والكفاءة.
- وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمر لكل من الأفراد والمؤسسات والأداء البحثي.
- أن العمر يميل إلى النمو مع عمر المؤسسات؛ والإنتاجية تهبط مع عمر الأفراد.
- أن الوحدة الأكثر أهمية في العلاقة لبحث المنظمة هي المجموعة أو الفريق بدلاً من القسم أو المؤسسة.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء البحثي، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها يهتمان بالتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء البحثي، بالإضافة إلى المنهجية المستخدمة، إلا أنهما يختلفان في كون البحث الحالي يبحث عن الأداء البحثي الفعال لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بالإضافة إلى سعي البحث الحالي لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم.

## 11- دراسة نازكيا ويبر (2002) Naz Kaya Weber (2)

هدفت الدراسة لمعرفة الاختلافات في الإنتاجية البحثية بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في العلوم الإنسانية والزراعية على المستوى الفردي في جامعة مينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقيست الإنتاجية البحثية من العدد الكلي للنشاطات البحثية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (111) عضو هيئة تدريس من كليات العلوم الإنسانية والزراعية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها مايلي:

- وجود اختلاف بين الإنتاجية البحثية والنوع والانضباط في العمل.
- إن الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر من أعضاء هيئة التدريس الإناث.
- إن الانضباط الفردي عامل مهم في تحديد الاختلافات في الإنتاجية البحثية.
- إن النشاطات البحثية لأعضاء هيئة التدريس في العلوم الزراعية أكثر من النشاطات البحثية لأعضاء هيئة التدريس في العلوم الإنسانية.
- أن أعضاء هيئة التدريس في العلوم الإنسانية لديهم مهام تدريسية أعلى من زملائهم في العلوم الزراعية لذا فإن أعضاء هيئة التدريس في العلوم الزراعية ينتجون بحوث أكثر من زملائهم في العلوم الإنسانية.

(1) Nick von Tunzelmann, et al., "The Effects of Size on Research Performance:" Report prepared for the Office of Science and Technology, Department of Trade and Industry, June 2003, pp.1-26.

(2) Naz Kaya Margaret J Weber, "Faculty Research Productivity: Gender and Discipline Differences" Journal of Family and Consumer Sciences; 95, 4. Nov 2003; pp.46-52.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الوقت المصمم لكل دور علمي والإنتاجية البحثية.
- أن زيادة دور مهمة التدريس يؤدي إلى هبوط في الإنتاجية البحثية .
- تنفيذ هذه الدراسة البحث الحالي في إلقاء الضوء على الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالإضافة إلى الاستفادة من المقياس الذي تم اعداده في هذه الدراسة لقياس الإنتاجية البحثية.

### 12- دراسة جوي كترليك (2002) Joe Kotrlik, and Others (1)

- هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل التي توضح الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة تدريس التعليم الزراعي في الكليات والجامعات الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان من إعداد الباحث، وتوزيعه على عينة مكونة من (228) عضو هيئة تدريس في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع بياناته عن طريق المتابعة بالهاتف وعن طريق البريد ومرفق مع كل استبيان رسالة توضيحية.
- وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:
- أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعوا بالثقة في قدرتهم على إجراء البحوث ولديهم القدرة على رفض البيانات التي تحتوي على مخاوف البحث.
  - وجود متغيرات في الإنتاجية البحثية، تضمنت هذه المتغيرات عدد طلاب الدكتوراه المتوقع حصولهم على الدرجة، وتوقع أعضاء هيئة التدريس لثقة بحثهم، وعدد الساعات المخصصة لعضو هيئة التدريس لمساعدة الخريج..
  - لا يوجد نسبة ذات دلالة إحصائية من التباين في المتغيرات التالية: وقت عضو هيئة التدريس المخصص للبحث، الراتب، الثقافة التنظيمية، ودعم البحث، النوع ، الرتبة الأكاديمية. عدد طلاب الماجستير المتوقع تخرجهم في الخمس السنوات الأخيرة، وعدد سنوات مدة الخدمة.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في معرفة العوامل المرتبطة بالإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس. والاستفادة من أسلوب توزيع وجمع بيانات الاستبيان.

### 13- دراسة اكيرمان ايريك (2001) Ackermann, Eric George (2)

- هدفت الدراسة إلى تطوير مجموعة الاقتباسات الصحيحة المشنقة بشكل تجريبي ونظري المعتمدة على مؤشرات إحصائية لأداء البحث العلمي وتطبيقها في الدراسة الإستطلاعية المقارنة بجامعة تنزانيا مع ثلاث من برامج نظيراتها وهي جامعة فلوريدا وجامعة جورجيا ومعهد التقنيات المتعدد في فترة خمس سنوات من 1992-1996. وهذه المجموعة من ثمانية مؤشرات طورت واستخدمت في هذا التقييم، وركزت هذه الدراسة على استخدام تحليل الاقتباس لاختبار الأداء البحثي لأقسام العلوم الأكاديمية خاصة حقل التغذية، واستخدمت الدراسة نسخة مارتين وارفين (Martin & Irvine 1981-1983) وهو المنهج المتعدد الذي يركز على المؤشرات الجزئية.

(1) Joe W. Kotrlik, and Others "Factors Associated with Research productivity of Agricultural Education Faculty" *Journal of Agricultural Education*, Volume 43, Number 3, 2002, pp.1-10.

(2) Ackermann, Eric George, "Developing Comparative Bibliometric Indicators for Evaluating the Research Performance of Four Academic Nutrition Departments, 1992-1996: an exploratory Study", 2001-05-00, Unpublished Master of Science Thesis, University of Tennessee, Knoxville.2001.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- إن قسم التغذية في جامعة تنزانيا حصل على الترتيب الثالث في النشر أو الناتج البحثي والثالث في التأثير المتوسط للدراسات المنشورة في حقل البحث. والثاني في التأثير المتوسط من منشورات القسم في مجموعة المجلات التي نشرت.
  - أن قسم التغذية تم تصنيفه في الترتيب الثالث بالنسبة لمجموع الإقتباسات المستلمة بواسطة المقالات المنشورة في المجلات والترتيب الرابع في تأثير متوسط منشورات مجلة القسم على مجموعة المجلات المنشورة.
- ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في تناوله لتقييم الأداء البحثي، إلا أنه يختلف عنها في دراسة الأداء البحثي للجامعات، علاوة إلى ذلك اختلاف مجتمع البحث (تنزانيا/اليمن). ويستفاد من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم الأداء البحثي، بالإضافة إلى الاستفادة من المقياس الذي تم إعداده في هذه الدراسة لقياس الأداء البحثي في الجامعات

#### 14- دراسة لوكمان وديان (2000) Lokman Meho, and Diane Sonnenwald (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ترتيب الاقتباس وتقييم النظير لتقييم الأداء البحثي لكبار أعضاء هيئة التدريس الأكراد، وفي النظر إلى محتوى الدراسة وجد أنها استخدمت المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة مايلي:

- أن تصنيف الاقتباس المعدل يأخذ في حساب الوقت منذ نشر الورقة العلمية الأولى، يمكن أن يكون مقياس تقييم فعال للأداء البحثي لكبار أعضاء هيئة التدريس، خصوصاً لأصحاب الرتب العالية والمنخفضة.
  - أن كميات الاقتباس المطبوعة وبيانات تحليل محتوى الاقتباس تنتج رتب مماثلة.
  - أن ترتيب الاقتباس وتحليله، ومراجعة الأدب، ورتب النظير يؤدي إلى نفس الطريقة للعلماء الكبار المصنفين رتب عالية أو منخفضة.
- واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من خلال التعرف على تقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في كونها يهتمان بالأداء البحثي وفي استخدامهما المنهج الوصفي، ويختلفان في عدة أمور منها: الدراسة السالفة الذكر ركزت على تقييم الأداء البحثي من خلال النظير ورتب الاقتباس، في حين يهتم البحث الحالي في تطوير الأداء البحثي من جميع مكوناته وأبعاده.

#### 15- دراسة باول رامدسون (1999) Paul Ramsden (2)

هدفت الدراسة لمعرفة عدة مؤشرات وذلك من أجل اختبار الإنتاج البحثي في الجامعات الإستراتيجية، واتبعت المنهج الوصفي حيث تم قياس الإنتاجية البحثية عن طريق الكمية المعروفة بالكمية البحثية RQ (research quantum). وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

(1) Lokman Meho, and Diane Sonnenwald, " Citation Ranking Versus Peer evaluation of Senior Faculty Research Performance: A Case Study of Kurdish Scholarship", *Journal of the American Society for information Science*—January 51 (2) , 2000.pp. 123–138.

(2) Paul Ramsden, " Predicting Institutional Research Performance from Published Indicators", *Higher Education*, Vol. 37, No. 4, Jun., 1999, pp. 341-358.

- وجود اختلافات كبيرة في نسبة الأكاديميين ونسبة الطلاب الحاصلين على درجة الدكتوراه.
- أن كل عامل من العوامل يساهم بشكل مستقل وملحوظ للأداء البحثي بعد السيطرة على تأثير الحجم.
- أن النتائج تدعم فكرة احترام كل من البحث والتدريس.
- لا يوجد ارتباط بين التدريس الجامعي والبحث.
- أن الجامعات التقنية تهتم بأدائها البحثي من أجل سمعة الجامعة.
- أن الجامعات الاسترالية يمكن أن تقسم إلى أربع مجموعات ذات سمعة رئيسية معتمدة على الأداء البحثي.

وتفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على طبيعة الأداء البحثي، بالإضافة إلى الاستفادة من إجراءات تطبيق قياس الإنتاجية البحثية، وكذا المنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة.

## المحور الثاني: ويتضمن الدراسات المتعلقة بالإدارة بالقيم:

### 1- دراسة ايرون بيكو (2007) Aaron Buchko (i)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور قادة المنظمة خاصة مدراء المستوى الأعلى في بناء ودعم تطوير السلوكيات المتسقة مع الإدارة المعتمدة على القيم بتزويد التقييم التجريبي لتأثير قيادة المنظمة الكبرى على عمليات الإدارة المعتمدة على القيم، واستخدمت الدراسة إختبار "ت" T-Test، وتحليل التباين الأحادي ANOVA Analysis في إطار المنهج الوصفي لمعالجة البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (900) موظف من منظمة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات قيم القادة ذات علاقة دالة بسلوكيات قيم الموظفين. وبينت النتائج أن هناك دليلاً تجريبياً على أن قيادة المنظمة لها تأثير حقيقي ذات دلالة على ممارسات الإدارة المعتمدة بالقيم.

وتفيد هذه الدراسة باعتبارها مصدراً أساسياً لمعرفة الإدارة بالقيم وتطورها، ومعرفة علاقة القيم التنظيمية بالأداء ومفهوم القيم التنظيمية، وتشابه مع البحث الحالي في كونها يهتمان بالإدارة بالقيم وتختلف عنه في أنها تتناول الإدارة بالقيم بغرض معرفة تأثيرها على القيادة، بينما يتناول البحث الحالي الإدارة بالقيم من أجل تطوير الأداء البحثي للجامعات، بالإضافة إلى اختلاف عينة ومجتمع.

(1) Aaron A. Buchko, "The effect of leadership on values-based management", *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 28 No. 1, 2007 pp. 36-50.

## 2- دراسة جين وآخرون (2007) K. Gregory Jin et al (i)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الارتباط بين القيم التنظيمية الرئيسية كمتغيرات مستقلة والمواقف الأخلاقية لمدراء تكنولوجيا المعلومات كمتغيرات تابعة، كما استهدفت الدراسة إلى معرفة الاختلافات بين موظفي تكنولوجيا المعلومات الغير إداريين، ومدراء المستوى المتوسط والعالي في مواقفهم الأخلاقية وتصوراتهم، وقام الباحث بعمل مسح أجراه عبر الإنترنت لحوالي (3700) موظف عن طريق البريد الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استلام (328) إجابة مكتملة، وتم معالجة البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وألفا كرونباخ، والانحراف المعياري ضمن إطار المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- أن المنظمات في قطاع تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تصنف كعضو يعتمد عليها في تقديرات توجيهات القيمة التنظيمية.

- وجود اختلافات بين موظفي تكنولوجيا المعلومات الغير إداريين، ومدراء تكنولوجيا المعلومات في المستوى المتوسط، ومدراء تكنولوجيا المعلومات في المستوى الأعلى في فهمهم للأخلاق التنظيمية.

وتفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والأخلاق الإدارية، بالإضافة إلى الاستفادة من إجراءات تطبيق المنهج الوصفي والمقياس المطبق في هذه الدراسة.

## 3- دراسة شاليني خازانتشي وآخرون (2007) Shalini Khazanchi and Others (2)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ثقافة الإبداع المساندة بواسطة كتل البناء الأساسية للقيم التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (110) شملت كل من المدراء والعاملين بالمصانع الأمريكية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائجها ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين قيم السيطرة والمرونة والأداء.
- وجود علاقة إيجابية في تأثير التفاعل بين قيم المرونة وتقدير العامل.
- أن قيم المرونة تؤثر على الإبداع.
- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتطابق بين الأداء وقيم السيطرة الملاحظة بواسطة المدراء والعاملين.
- وجود تأثير إيجابي لقيم المرونة على الأداء.

واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من خلال التعرف على تأثير القيم التنظيمية للموظفين. وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها يهتمان بالقيم التنظيمية، إلا أنهما يختلفان في كون البحث الحالي يبحث في تلك القيم التنظيمية والمرتبطة بالبحث العلمي من أجل تطوير الأداء البحثي للجامعات، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة السابقة.

## 4- دراسة عارف حسن (2007) Arif Hassan (i)

(1) K. Gregory Jin et al, "Information Technology Professionals' Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study". *Journal of Business Ethics*, 2007, 71, pp. 149-159.

(2) Shalini Khazanchi and Others, "Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation", *Journal of Operations Management* 25,2007, pp. 871-884.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والقيم التنظيمية. وأجريت الدراسة في ماليزيا وشملت العينة (139) موظف أخذت من ثمان منظمات محلية في حول كوالالمبور. حيث مثلت العينة منظمات من مصانع مختلفة، وشملت كل من الموظفين الإداريين وغير الإداريين.

وطبقت الدراسة استبيان تدقيق الحسابات لراو (Rao's1997) استخدم لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها مايلي:

- وجود علاقة ايجابية بين رضا الموظفين وممارسات التدريب وقيمة الصدق.
- وجود علاقة سلبية بين المهنة وقيمة التعاون وفريق العمل.
- وجود علاقة ايجابية مع ممارسات تطوير إدارة الموارد البشرية مثل: التقييم والترقية المحتملة، التعلم/ التدريب، دليل الأداء والتطوير، والقيم التنظيمية للتعاون، الإبداع، الجودة، والمعاملة الإنسانية، كما أن نظام تقييم الأداء مثل: تخطيط المهنة كانت مرتبطة سلبياً بالقيم مثل الصدق والإبداع.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم القيم التنظيمية، وتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها يهتمان بالقيم التنظيمية إلا أنهما يختلفان في أن الدراسة السابقة ركزت على القيم التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في حين أن البحث الحالي يهتم بالقيم التنظيمية المرتبطة بالأداء البحثي من أجل تطوير الأداء البحثي للجامعات. بالإضافة إلى اختلاف بلد ومجتمع الدراسة.

#### 5- دراسة رياء الرجبي (2006).<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالقيم، والكشف عن مدى إمكانية تطبيق خطوات الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل وتحديد معوقات التطبيق. كما هدفت إلى وضع إجراءات مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم، وتم بناء استبانة مكونة من (84) فقرة تمثل إجراءات الخطوات الأربع لمدخل الإدارة بالقيم: تحديد القيم الأساسية للمدرسة، وإيصال القيم الأساسية للمدرسة، وتطبيق القيم الأساسية للمدرسة، وتقييم إجراءات الإدارة بالقيم بالمدرسة، كما تضمنت الاستبانة معوقات التطبيق. وقد تألفت عينة الدراسة من (411) موزعة كالتالي: (138) مديراً، و(122) مساعد مدير، و(154) معلماً من المعلمين الأوائل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. والأهمية النسبية (الرتبة)، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شافيه للمقارنات البعدية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية فيما يلي:  
- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إمكانية تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة.

(1) Arif Hassan , " Human resource development and organizational values", *Journal of European Industrial Training*. Vol. 31 No. 6, 2007 pp. 435-448.

(2) رياء بنت محمد الرجبي، "تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2006.

- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

- كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة إلى النتائج التالية:  
أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ثلاثة محاور هي: تحديد القيم الأساسية للمدرسة، وتطبيق القيم الأساسية للمدرسة، وتقويم إجراءات الإدارة بالقيم بالمدرسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة بين مديري المدارس والمعلمين الأوائل على جميع المحاور لصالح المديرين، وبين مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل على جميع المحاور لصالح مساعدي المديرين.  
ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي الخبرة من 1-6 سنوات وذوي الخبرة البالغة 13 سنة فأكثر على محوري إيصال القيم الأساسية للمدرسة وتطبيق القيم الأساسية للمدرسة لصالح ذوي الخبرة الطويلة من 13 سنة فأكثر.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الإدارة بالقيم، وكذلك في تطبيقها للإدارة بالقيم في المجال التربوي، وهي تعتبر أقرب الدراسات للبحث الحالي، أما اختلافها عن البحث الحالي في محاولتها للكشف عن مدى إمكانية تطبيق خطوات الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي، في حين أن البحث الحالي يحاول تطوير الأداء البحثي للجامعة من خلال الإدارة بالقيم، بالإضافة إلى اختلاف عينة البحث.

وقد أفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بالإدارة بالقيم.

#### 6- دراسة جيفري أبوت وآخرون (2005) Geoffrey Abbott et al (1)

هدفت الدراسة إلى تأكيد وتوضيح العلاقات بين القيم التنظيمية الملحوظة ومكونات الإلتزام التنظيمي في منطمتين، هذه الدراسة تعتبر إمتداد لدراسة فينيقان (2000) Finegan، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من جزأين: الجزء الأول الخاص بالقيم والذي أعدها ماكدرلاند وقاندز (1991) McDonland and Gandz والجزء الثاني الخاص بالإلتزام التنظيمي والذي أعدها ماير وآخرون (1993) Meyer et al وتم توزيع الاستبانة بالبريد الداخلي في مدينة سيدني بأستراليا، وطبقت على عينة مكونة من (350) موظف، 50% ذكور ، و50% إناث ومتوسط العمر 38 سنة مع أقصى مدة خدمة 11 سنة.

واستخدمت الدراسة في إطار المنهج الوصفي مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات والانحراف المعياري وإختبار (ت) T-Test. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن القيم التنظيمية الملحوظة تقود للقيم المعتمدة على القيم التنظيمية.
- أن أكثر المبيعات كانت أعلى في الشركة المدعومة بقيم الرؤية، وأن الإلتزام التنظيمي العاطفي كان حاجز ضد الاهتمام بالتوظيف البديل.

---

(1) Geoffrey N. Abbott, et al., " Linking values and organizational commitment: correlational and experimental investigation in two organizations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Dec 2005; 78, pp.531-551.

- أن الشركات التي تتبنى القيم الاجتماعية، مثل الرؤية، والتعليمات الذاتية، والإنسانية تحسن من الإلتزام التنظيمي المعياري العاطفي، نتيجة ذلك الأداء. وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في أنهما يهتمان بالقيم التنظيمية إلا أنهما يختلفان في كون البحث الحالي يركز على القيم التنظيمية والمرتبطة بالبحث العلمي من أجل تطوير الأداء البحثي، في حين أن الدراسة سألقت الذكر اهتمت بالقيم التنظيمية وارتباطها بالإلتزام التنظيمي، وكذا اختلاف مجتمع وبلد الدراسة.

وتفيد هذه الدراسة في التعرف على المقياس المطبق والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

#### 7- دراسة منى السيابي(2005م).<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيم التنظيمية وتطورها، ورصد واقع القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، ومن ثم التوصل إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيم التنظيمية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (55) مدير ومديرة في المدارس التعليم العام في صفوف العاشر والثاني عشر، وتم تصميم استبيان من إعداد الباحثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها مايلي:

- هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية في أداء مديري المدارس.
  - هناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت عمل مديري المدارس منها: التردد في اتخاذ القرارات، وعدم الحسم، وعدم تفويض السلطة في بعض الأعمال للموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.
  - إن استخدام القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمفهومها الشامل المتكامل يسهم في تطوير أداء مديري المدارس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق إجمالي القيم التنظيمية (الفعالية- العمل الجماعي- التنافس) تعزى إلى النوع (ذكر- أنثى).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي (المدير- مساعد المدير).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق القيم التنظيمية حسب استجابات (مديري المدارس) تعزى إلى: المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل- أعلى من بكالوريوس أو ليسانس).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزى إلى: سنوات الخبرة العملية (عشر سنوات فأقل- عشر سنوات فأكثر).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية لمحور التنافس تعزى إلى: الدورات التدريبية ( لا توجد دورة- دورة واحدة- دورتان فأكثر).
- ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في تناوله للقيم التنظيمية في المجال التربوي، واستخدام المنهج الوصفي، ويختلف عنها في عدة جوانب من أبرزها: اختلاف مجتمع البحث

(1) منى بنت سعيد السيابي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2005.

وعينته، مجاله التطبيقي، حيث يركز البحث الحالي على القيم التنظيمية والمرتبطة بالبحث العلمي، في حين تركز الدراسة السابقة على القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية. وتنفذ هذه الدراسة في التعرف على القيم التنظيمية في المجال التربوي، بالإضافة إلى الاستفادة من إجراءات تطبيق مقياس القيم التنظيمية والمنهج المتبع.

**8- دراسة محمد صدام (2004).**<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الإدارة المعتمدة على القيم وأهميتها وكذلك استعراض القيم التنظيمية عبر المداخل الإدارية من منظور مقارن واستخلاص نظرة مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه القيم في الإدارة العربية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتناول في دراسته مفهوم القيم، والقيم التنظيمية، ودور ثقافة المؤسسة في صياغة رسالتها وأهدافها، وأهمية التوافق بين قيم الفرد، وقيم المؤسسة، وقيم الماضي، والمستقبل، وتعرض في دراسته لمسميات الإدارة المعتمدة على القيم، ومفهومها وأهدافها، والتحول من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف إلى الإدارة المعتمدة على القيم، كما تعرض لنمط التفكير والممارسات الإدارية في ظل المداخل الإدارية الثلاثة، وفي الأخير اختتم الباحث دراسته بإلقاء نظرة على واقع الإدارة العربية وكيفية الخروج من مأزقها القيمي. وفيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- أن إدارة القرن الحادي والعشرين ينبغي أن تعتمد على القيم بدلاً من اعتمادها على إصدار الأوامر وتحديد الأهداف، حيث تصبح فيها مسألة القيم مسألة جماعية وليس مسألة فردية تخص المدير وحده.

- أن المنظمات العربية بحاجة إلى أفراد يؤمنون بأن رئيسهم الفعلي هو قيمهم.

وتنفذ هذه الدراسة كونها ألقت مزيداً من إلقاء الضوء على مفهوم القيم التنظيمية والإدارة بالقيم وأهمية القيم وأهدافها، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في الإهتمام بتناول الإدارة بالقيم، وتختلف عنه في أنها اقتصرت على دراسة الإدارة المعتمدة على القيم لمديري القرن الواحد والعشرين، في حين أن البحث الحالي تناول الإدارة بالقيم من أجل تطوير الأداء البحثي للجامعة.

**9- دراسة حصة صادق وعائشة فخرو (2004م)**<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى نموذج نظري مقترح في محاولة لتطبيق أسلوب الإدارة بالقيم على المستوى التعليمي ونموذج لدورة تدريبية للمعلم في الإدارة بالقيم. حيث تمثل هذه الدراسة مدخلاً جديداً لبرامج إعداد وتدريب المعلمين يستهدف الجانب المهمل لدور المعلم كناشر وناقل للقيم الإيجابية لطلابه من أجل مقدرة المدرسة على الأداء والإنجاز المتميز. كما تشمل الدراسة أسلوباً جديداً في تعليم القيم في الحقل التعليمي. فقد بدأت الدراسة بمقدمة تبين ما المقصود بالإدارة بالقيم وأهمية تناولها في البيئة التربوية ثم التطرق إلى ماهية القيم والوظائف التي تقوم بها والتي من أهمها: توجيه السلوك الإنساني، ثم تناولت الأسس الفكرية للإدارة بالقيم التي تركز على الاتفاق بشكل جماعي على مجموعة من القيم والإيمان بها، ثم السعي المستمر لتطبيق هذه القيم، كما عرضت مدخل الإدارة بالقيم، وفي الأخير قدمت الدراسة نموذجاً نظرياً مقترحاً لدورة تدريبية

(1) محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، الإداري- السنة 26- العدد 97 يونيو، 2004، ص ص، 13- 43.

(2) حصة محمد صادق وعائشة منير فخرو، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج مقترح، من أوراق المؤتمر الدولي: نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، المجلد الرابع المنعقد في جامعة السلطان قابوس، في الفترة 1-3 مارس

2004، مسقط، كلية التربية، ص ص 10-84.

للمعلم في الإدارة بالقيم. وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات النادرة على مستوى العالم العربي، على حد علم الباحث. التي تناولت بشكل نظري تطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة بالقيم وتأثيره على مستوى الأداء، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في إهتمامهما بالإدارة بالقيم على المستوى التعليمي إلا أنهما يختلفان في أن هذه الدراسة اهتمت بتطبيق أسلوب الإدارة بالقيم على المستوى التعليمي ما قبل الجامعة بينما يهتم البحث الحالي بتطبيقه على الجامعات من أجل تطوير أداؤها البحثي.

#### 10- دراسة خالد الحنطة (2003م).<sup>(1)</sup>

الهدف الرئيس للدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية ومن أهدافها تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية والوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام- التنافس- القوة- الدفاع- الكافية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد.
- تفيد هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين القيم والأداء في بعض المنظمات، وتتشابه مع البحث الحالي في تناولهما للقيم والأداء معاً واستخدامهما المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والبحث، إلا أنهما يختلفان في أن الدراسة اقتصرت على دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى مجموعة من العاملين في الخدمات الطبية، بينما يهتم البحث الحالي بالإدارة بالقيم من أجل تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية بالإضافة إلى اختلاف مجتمع البحث وعينته.

#### 11- دراسة جوان فينيغان (2000) Joan E Finegan.<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك اختبار التفاعل بين متغيرات المنظمة والشخصية، وتكونت الدراسة من (300) موظف في مصنع كبير تابع للشركة البتروكيماوية الكندية، واستخدمت مقياسين: الأول مقياس القيم لمكدولاند وقراندر (McDonald and Gandz's 1991-1992) والثاني مقياس الإلتزام التنظيمي لمابير وألين وسميث (Meyer, Allen, and Smith'e 1993) ) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- أن الإلتزام يكمن توقعه بواسطة فهم الموظفين لقيم المنظمة.
- أن المواقف، على الأقل من المنظور الفردي تعتمد على ردود الأفعال للمواقف المعينة.
- لا توجد دلالة إحصائية للتأثير الرئيسي للمتغيرات الشخصية.

(1) خالد بن عبد الله الحنطة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2003، ص6.

(2) Joan E. Finegan, "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Vol. 73, No. 2, Jun 2000, pp. 149-169.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المنظمة والالتزام العاطفي.
- أن أغلب الخلاف المتوقع بواسطة القيم يقارن بعوامل الرؤية والإنسانية، حيث وجد ذلك عند اختبار استمرار الالتزام.
- أن القيم الإنسانية مثل: ( التعاون والنزاهة الأخلاقية) هي متلازمة مع القيم الأخلاقية.
- أن القيم الأخلاقية تعتبر المؤثر الرئيسي للمنظمة.
- أن التصورات المختلفة للموظفين ضمن نفس الشركة ترتبط بمستويات مختلفة من الالتزام وتعطي أهمية الإلتزام إلى سلوك العمل الأخر.

ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في معالجته للقيم التنظيمية إلا أنه يختلف عنها من حيث مجاله التطبيقي وعينة البحث، ففي حين طبقت هذه الدراسة على مصنع تابع للشركة البتروكيمياوية في كندا فإن البحث الحالي يتم تطبيقه في مجال التعليم العالي وعلى الجامعات اليمنية.

وتفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الاستفادة من خطوات مقياس القيم التنظيمية بما يناسب البيئة والثقافة العربية اليمنية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

- من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن التوصل إلى مجموعة من النقاط الهامة يستفيد منها البحث وهي:
- 1- أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الإدارة بالقيم كمدخل يمكن أن يرفع من مستوى مؤسسات التعليم العالي.
  - 2- معظم الدراسات أجريت على القيم التنظيمية ودورها في كفاءة المؤسسة وأكدت الكثير منها على أهمية قيم المدراء وتأثيرها على فعالية المؤسسة.
  - 3- لا زال الإهتمام بالإدارة بالقيم وتطبيقها في مجال الإدارة بشكل عام والمجال الأكاديمي والتربوي على وجه الخصوص قليل على حد علم الباحث.
  - 4- أكدت بعض الدراسات أن الأداء البحثي لا يمكن تحسينه بمجرد توافر الامكانيات المادية فقط بل لا بد من توافر عوامل أخرى تساعد على تطويره وتحسينه.
  - 5- أشارت بعض الدراسات إلى أن تطوير الأداء البحثي هو السبيل لتطوير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ومواجهة التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا العلمية.
  - 6- أوضحت بعض الدراسات أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وعلى الرغم من هذه الاستفادة إلا أن هناك بعض الاختلافات بين الدراسات السابقة والبحث الحالي وهي كالتالي:

- 1- ركزت الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم على تطبيق خطوات الإدارة بالقيم ومعوقات تطبيقها، في حين أن البحث الحالي يوضع تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير الأداء البحثي للجامعة في ضوء الإدارة بالقيم. وهذا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
- 2- تناولت أغلب الدراسات الأداء البحثي بصفة عامة، في حين يهتم البحث الحالي بالأداء البحثي للجامعة.
- 3- ركزت معظم الدراسات في تناولها للإدارة بالقيم والقيم التنظيمية، على منظمات غير تربوية، بينما يتناول البحث الحالي الإدارة بالقيم في المجال التربوي بالجامعة. مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي على مصطلحات البحث الأساسية والتي سيتم عرضها، وذلك من خلال عدد من التعريفات المفاهيمية، وبلي ذلك التوصل إلى تعريف إجرائي لهذه المصطلحات يتبناه.

### 1- الأداء : Performance

يعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء performance analysis أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما. ولإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة.<sup>(1)</sup> ويشير هذا التعريف إلى أنه يمكن معرفة معدل أداء الفرد وتقييمه عن طريق اختبارات الأداء المعتمدة على تقارير الأداء في فترة محددة وعلى ضوء ذلك يتم ترقبته.

ويعرف أيضاً بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته.<sup>(2)</sup> يؤكد التعريف السابق على أن أداء الفرد يظهر من خلال الإنجاز الذي يؤديه من خلال عمله وما يقوم به من عمل في تحقيق أهداف العمل سواء بنجاح أو فشل. ويعرفه آخرون بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل"<sup>(3)</sup>. أو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة.<sup>(4)</sup> يختلف هذا التعريف عن سابقه باهتمامه لما يحققه الفرد وفقاً للمعايير والسلوك الوظيفي بهدف إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

### 2- الأداء المؤسسي Institutional Performance

(1) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص543.

(2) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992)، ص75.

(3) علي محمد عبد الوهاب وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص40.

(4) Daft, Richard., "Organization Theory and Design", (South- western College publishing, Ohio, 2001 ),p.501.

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها.<sup>(1)</sup> ويرى الباحث أن هذا التعريف اهتم بتفاعلات البيئة الداخلية والخارجية للأداء ولم يأخذ في الاعتبار أثر أداء المنظمة ككل.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي<sup>(2)</sup>:

■ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

■ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

■ أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد الفردي والمقصود به في هذا البحث أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والبعد التنظيمي وهو أداء الأقسام العلمية، والبعد البيئي وهو أداء الكلية أو الجامعة في البيئة الخارجية وبناء على ذلك فلا بد أن يعكس الأداء المؤسسي للجامعة بمستوياته الثلاثة على وظيفة البحث العلمي.

ويتحدد الأداء المؤسسي بأنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو بمعنى آخر ما يفعله "الفرد" أو أحد العاملين بالمؤسسة، استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الآخرين "الرؤساء"<sup>(3)</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد يؤثر في البيئة والمجتمع نتيجة للقوانين والأنظمة التي يتبعها من قبل الإدارة العليا.

هذا بالإضافة إلى أن الأداء المؤسسي هو عملية تستهدف قياس كفاءة العمل الجامعي ومقدار ما تم إنجازه من الخطط التعليمية أو البحثية أو خدمة المجتمع ويستخدم في هذا القياس مجموعة من الإجراءات التي توزن بها كفاءة البرامج الجامعية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>(4)</sup> وبفحص هذا التعريف يلاحظ أنه يهتم بتقويم الأداء الجامعي والمتمثل في وظيفة الجامعة الثلاث وقياس كفاءته من خلال ما تم إنجازه من خطط مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة المرجوة.

### 3- الأداء البحثي Research Performance:

يعرف الأداء البحثي بأنه الناتج البحثي أو منتج النشاط البحثي الذي يسهم في التقدم العلمي.<sup>(5)</sup> ويرى كل من جوهن ولامباردي (John V. Lambardi 2003) بأن الأداء البحثي هو الإنتاجية البحثية.<sup>(1)</sup>

(1) William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", *The Journal for Quality and Participation*. Vol ,26, No.1 , March, 2003, pp .26-30.

(2) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق ، ص9.

(3) محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء : مهارات تطوير الأداء ، الطبعة الثانية، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996)، ص13.

(4) عبد الرحمن صانغ "انحو منظور شمولى لتقويم أداء الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المؤتمر السابع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض 17- 21 ابريل، 1999، ص1.

(5) Ackerman, Eric George, *Op.Cit.* p17.

كما يعرفه كابلان (Kaplan, Norman. 1964) وأندروز (Andrews, Frank M., ed.1979) بأنه أداء علمي.<sup>(2)</sup> ويعتبره فولقان وأستن وهلين وباير وألين (Folger, J, K., Astin, Helen S.: and Bayer. Alan E. 1970.) بأنه إنتاجية علمية.<sup>(3)</sup> يلاحظ من التعاريف السابقة أن الأداء البحثي مرادف لكل من الإنتاجية البحثية والعلمية والأداء العلمي وكذلك النشاط البحثي وكل ذلك يؤدي نفس المعنى. وبناء على ماسبق يمكن تعريف الأداء البحثي للجامعة إجرائياً في هذا البحث بأنه: مجموع الأنشطة التي يمارسها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أجل الإسهام في التطوير والتقدم العلمي، والذي يمكن قياسه بعدة طرق منها كمية النشر أو الاقتباس أو تقدير الزملاء أو الكلية.

#### 4- القيم التنظيمية Organizational Values:

قبل البدء بتعريف القيم التنظيمية لا بد من الإشارة إلى تعريف القيم بشكل عام. إن القيمة هي المبدأ أو المستوى أو الخاصية، التي تعتبر ثمينة أو مرغوباً فيها، والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أم رديئة، حسنة أو سيئة، صحيحة أم خاطئة، مفيدة أم عديمة الفائدة، مهمة أم عديمة الأهمية. وتلك الموضوعات قد تكون أفكاراً أو قرارات أو أشخاصاً، أو أفعالاً أو أشياء.<sup>(4)</sup> والقيم هي ما يعتقد الأفراد في أي نظام اجتماعي وتمثل جهد هذا النظام وتشجع أعضائه لتبني قيم رفاهية النظام.<sup>(5)</sup>

كما يعرف هالستيد وتايلور (Halstead & Taylor) القيم بأنها "مجموعة المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل العليا ومعايير ومواقف الحياة المختلفة، التي تعمل كموجهات عامة للسلوك أو كقاط مرجعية في اتخاذ القرارات أو تقييم المعتقدات أو العمل، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكامل الشخصي والهوية الشخصية".<sup>(6)</sup> تشير التعريفات السابقة إلى أن هناك اختلاف حول تحديد تعريف موحد لمفهوم القيم فهي تتراوح بين الاعتقاد والاتفاق والمفهوم سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المنظمة.

كما يمكن أن تعرف القيم بأنها مبادئ أو معايير للفرد، أو المجموعة، أو المنظمة، أو المجتمع ككل، والتي تعكس القرار الفردي أو الجماعي لما هو ثمين أو مهم في الحياة وتعمل جاهدة بتزويد مقياس يمكن أن يقيم السلوك الشخصي، والتنظيمي، والاجتماعي.<sup>(7)</sup>

(1) John V. Lombard. " Competing for Quality: The Public Flagship Research University" Discussion paper, University of Massachusetts Amherst", Reilly Center Public Policy Fellow, February. 2003. 26-28.p.8.

(2) Ackerman, Eric George, Op.Cit,p.17. نقلاً عن

(3) Creswell, John W. "Faculty Research Performance: Lessons from the sciences and the social Sciences", Washington D.C. ASHE-Eric Higher Education Report No.4, 1985,p. 23.

(4) أحمد حسين اللقاني وعلى أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، (القاهرة: عالم الكتب، 1999، ص185.

(5) Cary L. Cooper and Chris Argyris, The Concise Blackwell Encyclopedia of Management (New York: Blackwell.1998.p.694.

(6) Halstead, J. Mark & Taylor, Monica: Values in Education and Education in Values, London: Publisher Taylor & Francis Group, 1996, p.6.

(7) Tom Kenny "From Vision to Reality through Values", Management Development Review, Vol. 7 No. 3, 1994, p. 17.

وتعرف القيم التنظيمية بأنها: عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها. وتعرف أيضاً بأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، إذا أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم.<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضاً: بأنها القيم التي تمثل في مكان و بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.<sup>(2)</sup>

كما يعرف بيكو Buchko القيم التنظيمية بأنها مجموعة معينة من الإعتقادات أو المفاهيم المنصوصة عموماً والتي يتوقع أن يلتزم بها كل فرد داخل المنظمة من خلال المديرين والإداريين والمشرفين العاملين في المنظمة أو من في حكمهم.<sup>(3)</sup>

ويعرفها كارلي Karli وزميله بأنها تفضيلات واسعة تهتم بطرق العمل المناسبة أو النتائج، فهي تعكس احساس الشخص بالخطأ والصواب أو بما يجب أن يكون.<sup>(4)</sup>

يلاحظ من التعاريف السابقة أن القيم التنظيمية تمثل نسقاً تنظيمياً من المعتقدات والمبادئ سواء للفرد أو الجماعة داخل التنظيم الواحد، والتي يلتزم بها الجميع رؤسین ورؤساء، وتكون لهم بمثابة المرجع الأساسي لكل قراراتهم الشخصية أو التنظيمية.

#### 5- الإدارة بالقيم: Managing by Values

تعرف بأنها ممارسة إدارية قيادية تتسم بالحدثة، تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات الإيجابية لتكون هي المحرك والمدير للمنظمة.<sup>(5)</sup>

وتعرف أيضاً بأنها أداة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، حيث تهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه، كما أنهم الداعم الرئيس للعمليات التي تزيد من معدلات الربحية السنوية.<sup>(6)</sup>

ويعرفها كل من بلانكارد وأوكونور بأنها مجموعة من القيم المؤثرة في جماعة من الناس، فهي بمثابة المغناطيس التي يلتقي حولها الأفراد وهي السلطة التي يدين لها الجميع بالولاء والإلتزام، وتدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة.<sup>(7)</sup> تشير التعريفات السابقة إلى أن الإدارة بالقيم هي مجموعة من الأفكار والتصورات يتفق عليها مجموعة من الناس لتكون لهم المرجع في كل تصرفاتهم.

(1) يرجى النظر في:

- موسى الوزني، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر، 2002)، ص 232.  
- ديف فرانسيس ومابك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبدالرحمن هيجان، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 17.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 154.

(3) Aaron A. Buchko, Op.Cit., p.38

(4) Karli Udovic and Matjaz Mulej, "Manager's requisite holism between personal and Organizational values", Kybernetes Vol. 35 No. 7/8, 2006 .p. 1002.

(5) محمد، فايل العربي. مرجع سابق، 2002، ص، 216.

(6) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص، 177.

(7) كينيث بلانكارد، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، دمشق، (دار الرضاء للنشر، 2000)، ص، 55.

ويرى كل من دولان وجارسيا (Garcia and Dolan,2002) بأنها أداة قيادية استراتيجية جديدة، فهي أكثر من مجرد كونها طريقاً جديداً لإدارة المؤسسة، فهي أسلوب جديد لفهم وتطبيق المعرفة المتعلقة بالأفكار المطروحة من قبل العلوم السلوكية. كما يرى كل منهما أنها تعتبر إدارة معتمدة على القيم وأن القيادة الحقيقية في أساسها حوار حول القيم. وأن الإدارة بالقيم تميل لتصبح إطار عام لإعادة التصميم المستمر لتقافة المنظمة عن طريق الإلتزام الجماعي.<sup>(1)</sup> ويلاحظ من هذا التعريف على أنه يركز على الإدارة بالقيم باعتبارها أداة حديثة تستخدم في العلوم السلوكية وأهم الجانب التطبيقي والمعنوي للقيم باعتبارها منظومة قيمية تقوم على أساس علمي.

ويعرفها صدام(2004) بأنها أداة جديدة للقيادة الإستراتيجية أكثر من كونها طريقة جديدة في إدارة المنظمة.<sup>(2)</sup> كما توصف بأنها القائد الرئيس لإعادة هندسة الاستقلال الجديد والثقافة التنافسية.<sup>(3)</sup>

كما يعرفها العتيبي بأنها " الإدارة التي تتبنى وتطبق القيم الإنسانية الأصيلة التي دعت إليها الشرائع السماوية في الأديان السماوية الثلاثة وخاصة الإسلام أثناء ممارسة العملية الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية ومستويات التعامل والمعاملة سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها والتي تجعل من هذه القيم المرجعية العليا في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها التنظيمية.<sup>(4)</sup> يلاحظ من التعريف السابق أنه يركز على القيم المرتبطة بالأديان السماوية وخاصة الدين الإسلامي التي حث على القيم الفضيلة في جميع المعاملات سواء الفردية أو الجماعية داخل أو خارج المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بالقيم إجرائياً في إطار البحث الراهن على النحو

التالي:

هي مجموعة من الأفكار والتصورات تقوم بتوجيه أهداف العمل في الجامعة وفق نظام قيمى يتفق عليه الجميع كإجماعهم على بعض القيم البحثية الخاصة بالبحث العلمي مثل : الأمانة العلمية، الإيمان بقيمة الإتقان في العمل – العدل- تقبل النقد – الإبداع والابتكار والإيمان بالتغيير- الإيمان بقيمة الوقت وأهميته – التعاون - الطموح، حرية التعبير، والموضوعية وتكون هذه القيم مرتبطة برؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وذلك بغرض زيادة مقدره الجامعة على الأداء الفعال والتميز.

يعتمد الفصل الحالي على المنهج الوصفي "الذي يقرب الباحث من الواقع، حيث يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق إما بتعبير كمي حول خصائص وسمات

(1) Shimon L. Dolan and et-al "Managing by Values Cultural redesign for strategic Organizational change at the dawn of the twenty-first century", *Journal of Management Development*, Vol. 21. No.2. 2002, pp.103

(2) محمد صدام، مرجع سابق، ص، 27.

(3) Simon L.Dolan and Bonnie, A.Richley.*Management by Values (MBV): a new philosophy for a new economic order*, Hand book of Business. Emerald group publishing Limited, ISSN 0894-4318.DOI.2006.p.235.

(4) جبر صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد، 2005)، ص 125.

الواقعة أو بأسلوب كمي" (1). وذلك من أجل الوقوف على واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية ودور الإدارة بالقيم في تطويره.

كما يستعين الكاتب بأسلوب التحليل الاستراتيجي Swot Analysis والذي يركز هذا الأسلوب على بعدين هما الوصف والتشخيص Descriptive وذلك لأجل إبراز جوانب القوة Strength والضعف Weakness في البيئة الداخلية، والوقوف على الفرص Opportunities المتاحة والتهديدات Threats في البيئة الخارجية (2) بغرض تقييم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. ويستفيد من التحليل المستقبلي Prospective Analysis (3) بغرض الوصول إلى تخطيط استراتيجي للجامعة.

يسير الكاتب وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة – مشكلة – حدود – أهداف – أهمية - مصادر وأدواته- مصطلحات - الدراسات السابقة- منهج وخطواته.

الخطوة الثانية: وضع إطار نظري يدور حول الإدارة بالقيم ودورها في تطوير الأداء البحثي للجامعات.

الخطوة الثالثة: وصف وتشخيص الواقع الراهن للأداء البحثي للجامعات اليمنية من حيث الأداء البحثي للقسم والأداء البحثي للكلية أو الجامعة وذلك على المستوى النظري.

الخطوة الرابعة: تحليل أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.

الخطوة الخامسة: رصد وتحليل الواقع الراهن للأداء البحثي في الجامعات اليمنية لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للأداء البحثي، ومعرفة الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية، وذلك على المستوى الميداني.

الخطوة السادسة: وضع مخطط مستقبلي وعرضه على الخبراء بالجامعات لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم.

الخطوة السابعة: بناء تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم.

---

(1) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص، 122.

(2) يرجى النظر في التالي:

- Milorad M. Novicevic & Others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence And Planning, Vol. 22, No.1, 2004, Pp. 86-87.
- Robert G. Dyson, "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", European Journal of Operational Research 152, 2004, p.632.

(3) Mats Lindgren, Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy (New York: Palgrave Macmillan, 2003), P. 166.

## الفصل الثاني

الإدارة بالقيم وتطوير الأداء البحثي للجامعة



## الفصل الثاني

### الإدارة بالقيم وتطوير الأداء البحثي للجامعة

#### تمهيد:

يمثل البحث العلمي مرتكزاً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية وغيرها، ونشاطاً أساسياً لتطوير النظريات وإيجاد نظم جيدة ومتطورة لتحقيق التنمية في شتى المجالات، إذ يعتبر نواة العصر وعصارتها، والمحفز الحقيقي للحركة العلمية في المجتمعات، وبالتالي فهو انعكاس للوعي المعرفي، والمستوى العلمي الذي يعيشه المجتمع.

والجامعات من أهم الجهات التي تتبنى رؤية ورسالة وأهداف البحث العلمي، وتسهم في توفير الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بممارسة النشاط البحثي، ومحاولة ربطه بالمجتمع باعتبارها هي المقر الأمثل للبحوث العلمية، لوجود المتخصصين من الأساتذة والمحاضرين، وكذلك وجود المعامل والمختبرات، وتوافر المكتبات، وقواعد المعلومات.

وفي ضوء ذلك يناقش الفصل الحالي ثلاثة محاور أساسية وهي كما يلي:

#### الإدارة بالقيم:

- 1- ماهية الإدارة بالقيم وماهية القيم التنظيمية.
- 2- علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى.
- 3- مبادئ وأهداف الإدارة بالقيم.
- 4- نماذج تطبيق الإدارة بالقيم بالجامعات.
- 5- منهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات.

#### الأداء البحثي في الجامعات:

- 1- طبيعة الأداء البحثي في الجامعات.
- 2- العوامل المؤثرة في الأداء البحثي بالجامعات.
- 3- متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات.

#### البنية الاستراتيجية للأداء البحثي بالجامعة في ضوء الإدارة بالقيم:

- 1- الرؤية.
- 2- الرسالة.
- 3- القيم.
- 4- الأهداف الاستراتيجية.
- 5- الأنشطة والبرامج (المسارات).
- 6- تقويم الأداء البحثي.

#### أولاً: الإدارة بالقيم:

لمعرفة ودراسة الإدارة بالقيم لا بد أن تتضمن عدة عناصر منها ماهيتها وماهية القيم التنظيمية، وأهدافها ومبادئها، وكذلك نماذج تطبيقها في الجامعات، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فيما يلي:

- 1- ماهية الإدارة بالقيم وماهية القيم التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون في تسمية الإدارة بالقيم لتحديد المصطلح، فقد أطلق عليها سنبييرغ (Sonnenberg 1988) بأنها الإدارة بضمير Management With Conscience باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر بمثابة القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوكنا والأساس لأفعالنا وخططنا.<sup>(1)</sup> أما وندال وبيجدر (Wandahl & Bejder, 2003) وكذلك كارل أندرسون (Carl Anderson 1993) وبيدرسون (Pederson 2004).<sup>(2)</sup> فقد قدموا مفهوماً آخراً وهو الإدارة المعتمدة على القيم Values Based Management.<sup>(3)</sup> والتي تتضمن في نظر كل من وندال وبيجدر اتجاهين هما: إدارة القيم Management of Values والإدارة بالقيم Management By Values فالإتجاه الأول يركز على قيم الأهداف، في حين يركز الثاني على القيم التشغيلية أو قيم العمليات. بينما تضيف أتلس (Atlas, 2002) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم Management With Values.<sup>(4)</sup> وقد يذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليستبدل الأخلاق بالقيم، كما فعل مركز الأخلاق في كندا، إذ أطلق عليها أخلاقيات العمل أو (الإدارة) Management Ethics.<sup>(5)</sup> وآخرون استبدلوا الإدارة بالقيادة لتكون القيادة بالقيم أمثال باريت (Barrett 2008).<sup>(6)</sup> أما بلانكارد وأوكونور (Blanchard & O'connor, 2000) هما أول من استخدم مفهوم الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين.<sup>7</sup> فأوكونور هو مؤسس مركز الإدارة بالقيم في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو الأب الروحي لهذا المفهوم.

وتعتبر الإدارة بالقيم من الإتجاهات الحديثة التي دخلت في علم الإدارة حديثاً، والتي تحاول المؤسسات من خلالها البقاء والمنافسة وتحقيق النجاح.

فقد تطور مفهوم الإدارة بالقيم في بداية الثمانيات ليكون اتجاهاً جديداً في الإدارة والمجتمع معاً. ويعود هذا التطور إلى الاهتمام المتزايد بما يسمى بالموضوعات المرنة المتعلقة بالثقافة والأخلاق والنوعية. وفي هذا المضمار يعبر فنك Fink عن وجهة نظره بشأن القيم بكونها.<sup>(8)</sup> أ- أنماط محددة الخصائص وليست كميات مقاسة، فتكوين قيمة ليس كتكوين منتج، ولكن يمكن لنا القول بأنه مع القيم يصبح لدينا منتج بخصائص معينة.

ب- أنماط خاضعة للمقارنة، فالسلع بحد ذاتها لا قيمة لها ما لم تقارن مع سلع أخرى ومن المقارنه تكتسب القيمة فليس هناك منازل جيدة مالم تكن هناك أخرى سيئة.

ج- رؤية لبناء منظمة. بمعنى أن تصبح المنظمة أفضل من خلال القيم التي تتبناها عكس لو كانت من غير قيم. حيث يؤكد فنك Fink على رؤية المنظمة بكونها مولدة للقيم في

(1) فرانك سنبييرغ، مرجع سابق، ص 379.

(2) John Storm Pederson, *Op.Cit.*, p.71.

(3) Carl Anderson, *Op.Cit.*, p.25.

(4) Debra Atla, *Op.Cit.*, p.2.

(5) Canadian Center for Ethics and Corporate Policy. "Management Ethics: Developing and Maintaining", Summer 2008. Available on: [http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL\\_Summer08\\_FA.pdf](http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL_Summer08_FA.pdf) 12-3-2009.

(6) Richard Barrett, "Values-Based Leadership" Available on: <http://www.valuescentre.com/docs/ValuesBasedLeadership.pdf> 22-3-2009.

(7) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 13.

(8) Bejder E. & Wandahl, S, *O.p.Cit.*, p.5

سعيها نحو الأفضل، أي أن تسعى لكي لاتنسى شيئاً ولا تتحيز في تركيزها على عناصر محدودة وتهمل عناصر أخرى مثل تحيزها لعنصر الربحية على حساب عنصر الجودة.

فالإدار بالقيم تمثل مشروع فلسفة إدارية يقدم نفسه بديلاً عن فلسفات إدارية، وتنظيمية سابقة، هذه الفلسفة التي تقوم على مرتكزات أساسية، مثل: العاملون، الزبائن، الخدمة، والبيئة المحيطة. وعبر خلق المناخ التنظيمي الملائم لتحديد الأهداف والأولويات (رسالة المنظمة)، وتعريف أساليب الإتصال، وآلية التوجيه، والاعداد، يصبح في متناول المؤسسة قيماً جديدة يتفق الجميع عليها قد تكون ( الإستقامة، النجاح، العدالة، التعاون، ..الخ). فهي بمثابة "الرئيس الحقيقي لأي منظمة، وهي تلك القيم التي تم تبنيها والإتفاق عليها، وهي السلطة التي يدين لها جميع العاملين بالولاء والالتزام"<sup>(1)</sup>.

كما ينظر لها على أنها إدارة استراتيجية تتضمن قضايا إدارة المؤسسة من نظم ومكافآت، وعلاقات بين الموظفين وتؤثر على الموظفين والمؤسسة بجميع مستوياتها وتساعد على تطوير أداء المؤسسة. كما تساعد الموظفين على الحصول على اهتمام برؤية وأهداف المؤسسة المعتمدة على مؤشر القيادة الذي يحسن قيمة المؤسسة بالإضافة إلى أنها تحسن عمل الموظفين وتحقق أهداف المؤسسة.<sup>(2)</sup> حيث أنها تعمل على امتصاص التعقيدات التنظيمية ونتيجة لهذا التعقيد يتحتم تبني التغيير الضروري من خلال الإدارة بالقيم والتي تسعى أيضاً بتزويد رؤية المؤسسة من خلال العمل الاستراتيجي Strategic Action الذي تهدف المؤسسة من خلاله لتصبح في المستقبل ذات جذب ونفع.<sup>(3)</sup>

فالإدارة بالقيم هي أداة استراتيجية حديثة لقيادة المنظمة، تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات لتكون هي المحرك الحقيقي للمنظمة، وبالتالي فبدلاً من أن تدار المنظمة من خلال الأهداف كما عرضها بتر دراكر في كتاب " الإدارة بالأهداف" تدار من خلال القيم كما طرحها الدكتور مايكل أوكونور الأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم ومؤسس مركز الإدارة بالقيم.<sup>(4)</sup> كما يؤكد البعض بأن الإدارة بالقيم هي " فلسفة إدارية تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيم يتفق عليه جميع العاملين في منظمة ما ويحكم إليها في كل قرار يتخذ لضمان استمرار المنظمة، ورفع مقدرتها على الأداء والإنجاز المتميز.<sup>(5)</sup>

ويرى أوكونور وزميله بلانكارد بأن الإدارة بالقيم هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس وبعبارة أخرى، فهي بمثابة المغناطيس. والقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على الجماعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثير المغناطيس.<sup>(6)</sup> ويؤكدان أن الإدارة بالقيم قد أثبتت قدرتها على.<sup>(1)</sup>

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 74.

(2) Benjalux Sakunasingha, "An empirical study into factors influencing the use of Value-Based Management Tools", Unpublished Ph.D.Dissertation, Southern Cross University Australia, College of Management, 2006.pp.9- 40.

(3) Dolan S. & Others, "Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity", *Journal of Economics literature classification*: D23, M14, O33. 2003.p.3

(4) محمد قابل العريمي ، مرجع سابق، ص 216.

(5) حصة محمد صادق وعائشة منير فخرو، مرجع سابق، ص، 85.

(6) المرجع السابق، ص، 55.

- الاحتفاظ بولاء زبائننا لها.  
- تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر.  
- زيادة أرباح مالكي الحصص أو الأسهم، والأكثر من ذلك.  
- تحقيق هذه الأرباح لمزيد من الانتماء والفخر والشعور بالمسؤولية، للمالكين أو المساهمين.

- تشجيع البيئة المحيطة للاحتفاظ بعلاقتها التجارية والعلاقات الأخرى للمؤسسة.  
وكما تشير إليه الأدبيات فإن الإدارة بالقيم (Managing By Values) هنا تختلف عن إدارة القيم (Management of Values) حيث تركز إدارة القيم على قيم الأهداف، في حين تركز الإدارة بالقيم على القيم التشغيلية أو قيم العمليات.<sup>(2)</sup>

كما بين ذلك Dolan & Garcia بأن الإدارة بالقيم تسعى جاهدة للتمييز بين القيم المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف وبين القيم التشغيلية أو قيم الوسيلة، أي القيم المرتبطة بالسلوك. حيث يمكن النظر للمنظمة باعتبارها وعاءً ثقافياً لمجموعتين من القيم والمبادئ المشتركة والمعرفة بوضوح والتي تعمل على توجيه أهدافها التفصيلية، والمجموعتان هما:

■ المجموعة الأولى: القيم الأساسية المرتبطة برؤية المنظمة (أين نحن ذاهبون؟) ورسالتها (لأجل ماذا؟) أو لماذا وجدت المنظمة؟.

■ المجموعة الثانية: القيم التشغيلية أو الظرفية أو قيم الوسيلة المرتبطة بطريقة تادية المنظمة لعملها والقيام بوظائفها الإدارية وتسيير نظم عملها واحتواء الصراعات الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية التي تجابهها لغرض تحقيق رؤيتها ورسالتها، فالقيم التشغيلية أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالثقافة التشغيلية للمنظمة تمثل المبادئ الصريحة للعمل بما في ذلك نظم وإجراءات العمل واللوائح التنظيمية. فعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق القيم المرتبطة برسالة المنظمة من خلال تحقيق أرباح محددة أو عائد على الاستثمار في حين تعمل القيم التشغيلية على توضيح الطريقة التي يمكن اتباعها لتحقيق تلك الأرباح أو العائد، ويمكن أيضاً تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال المبادئ والقيم الواضحة للعمل التي يجب أن تنظم السلوك اليومي وهي: الثقة المتبادلة، رضا الزبون، الأمانة، فريق العمل... الخ.<sup>(3)</sup>

إذاً يمكن القول أن الإدارة بالقيم هي مجموعة من أدوات الإدارة التي تستخدم لتسهيل قرارات العمل لتحقيق هدف المؤسسة.

وينظر للإدارة بالقيم على أنها أداة جديدة للقيادة الاستراتيجية أكثر من كونها طريقة جديدة في إدارة المنظمة. فالمنظمات التي تؤمن بالقيم وتسعى لتحقيق الفاعلية في ظل التعقيدات العالمية هي التي تكون واعية لمعرفة الإجابة عن: <sup>(4)</sup>

لماذا قامت المنظمة؟

ماهي رسالتها؟

ماهي المبادئ التي تنظم وتحدد عملها؟

(1) المرجع السابق، ص، 42.

(2) Bejder E. & Wandahl, S. Op.Cit. P5.

(3) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia, "Managing by Values in the next Milenium: Cultural Redesign for Strtegic Organizational Change"Journal of Economics literature classification:D23.M14.O33. 2002. p11-12

(4) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia. Op.Cit., p.103.

وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد ماهي القيم التي تحكم عملها، وما هو المعنى من وجودها، وما هو الشيء الذي يجعل كل العاملين فيها فخوريين بأنفسهم.

إن الاعتراف بالقيم كمعيار ومقياس للإدارة يعني أن كل قرار أو خلاف يحدث في المنظمة يجب التعامل معه بالإسناد إلى المرجع الأساسي وهو قيم المنظمة. ويعتبر الهدف الحقيقي الذي من أجله ظهرت هذه الفكرة هي تلك التناقضات الواضحة بين ما يقوله الآخرين وبين سلوكهم الفعلي. ففي حين نجد أن شركات القطاع الخاص تعلن لزيائنها بأنها على استعداد لتقديم خدمة متميزة لهم، نجد أن واقعها يخالف ذلك. والأمر نفسه يتكرر مع ما يزعمه بعض مدراء القطاع العام بأنهم يحترمون مبدأ "الباب المفتوح في الحوار" والذي يعلق بعد العبارة الأولى. إذا فالموضوع لا ينتهي بعبارات منمقة بل إن الالتزام يتمثل من خلال السلوك والسلوك ينبع من خلال القيم.<sup>(1)</sup>

والبعض يرى القيم على أنها سلوك وآخر على أنها إتجاهات، وثالث على أنها أنشطة وإتجاهات، ورابع ينظر لها كونها أفعال وأنشطة سلوكية، فنحن نفضل سلوكاً على آخر عندما يحقق لنا قيمة.<sup>(2)</sup>

القيم التنظيمية مهمة للدراسة لأن لها تأثيرات على النتائج التنظيمية والفردية الهامة، ومهمة أيضاً عندما تتناسب القيم الفردية والتنظيمية وتناسبهما يؤثر على النتائج التنظيمية والفردية. ويتوقع من القيم التنظيمية مزيداً من الإنتاجية، والرضا الوظيفي والالتزام في مستويات عالية.<sup>(3)</sup> كما أن القيم التنظيمية هي مجموعة من القوى التي يمكن أن تؤثر على السلوك الفردي.<sup>(4)</sup>

ويمكن القول أن القيم كانت منذ فترة طويلة تعتبر مركز لفهم المبادئ التي تقود أو (توجه) المجتمعات والمؤسسات والمنظمات والأفراد.<sup>(5)</sup> كما أنها عامل مهم في نجاح المنظمات الكبيرة.<sup>(6)</sup> فهي تمثل مجموعة من المبادئ الأساسية المكونة بفعل عناصر المعرفة والإدراك والتأثير الخاصة بالفرد والتي توجه سلوكه تجاه محدد.<sup>(7)</sup> وهي عنصر أساسي من الثقافات التنظيمية.<sup>(8)</sup> وتعد القيم بأنها تصورات توضيحية لتوجيه سلوك الفرد في المواقف المختلفة، والتي تتحدد من خلالها أحكام أو الرفض ضمن الجماعة، فهي العنصر المشترك في تطوير البناء الاجتماعي، والشخصية الفردية، فالأفكار والمبادئ التي يؤمن بها الفرد، ويتذوقها والتي تشكل نسقاً

(1) محمد فايل العريمي، مرجع سابق، ص 216.

2 -- محمد صدام، مرجع سابق، ص 18.

(3) Elizabeth D. Scott, Organizational Moral Values, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 1. (Jan., 2002), p. 34.

(4) *Ibid.*, P.35.

(5) Aaron A. Buchko, *Op.Cit.* p. 37

(6) كينيث بلانكارد، مرجع سابق، ص 11.

(7) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992)، ص 169.

(8) Timo jarvensivu, *Values-Driven Management in strategic Networks: a case study of the influence of Organizational Values on Cooperation*, (Helsinki School of Economics. 2007), p. 29.

فيما يمارس الفرد سلوكه في ضوئها، ماهي إلا نتاج تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية والتي تتجدد من خلال نظام الأدوار في المجتمع خاصة في عملية التنشئة الاجتماعية.<sup>(1)</sup> كما أن قيم ومعتقدات الأفراد تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة، وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها.

وتعبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية للمنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعاني، تصبح جزء من شخصية التنظيم.<sup>(2)</sup>

ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دوراً مهماً في هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين. لذا لا بد أن تكون واضحة ومتسقة مع بعضها البعض وتعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين. وكما يجب أن تتوفر عناصر في وضع نظام القيم وهي<sup>(3)</sup>:

- 1- أن يشارك المسؤولون والعاملون في وضع القيم وتعريفها بحيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة.
- 2- الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.
- 3- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة:
  - المستهلك أو العملاء.
  - أصحاب رأس المال.
  - العاملون - المجتمع.

وتمثل القيم التنظيمية " التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتبنيهاها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها"<sup>(4)</sup>. حيث تمثل القيم معنى السلوك ودلالته، ذلك أنه لا يمكن فهم نشاط معين لفرد أو جماعة إلا شمل لنشاط هذا الفرد أو تلك الجماعة، فتضحية الفرد بصلاحه من أجل المجموعة لا يمكن فهمه إلا في إطار القيم العامة لهذا الشخص والتمثلة في أن المصلحة العامة لديه أهم من مصلحته الشخصية.<sup>(5)</sup>

كما يرى البعض بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وأن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.<sup>(6)</sup>

(1) ناصر المخزومي، "القيم المدعاة لدى طلبة جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 24، العدد: الثاني، 2008، ص 761.

(2) عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار الفكر العربي 2001)، ص 14.

(3) عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 17.

(4) محمد فايل الحنيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد، 30، العدد، 2، 3، 2003، ص 44.

(5) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة وهبة، 1994)، ص 20.

(6) مقدم، عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، الكويت، 1994، ص 156.

ويقول ميرابيل (Mirabile 1996) بأن القيم التنظيمية تخدم العديد من الأهداف وتحدد مسار البيئة وترتبط الناس مع بعض، وتسهل سلوك العمل وتساعد على إنجاز الأهداف المشتركة فهي بمثابة الحافز للأشخاص والتي تمثل أيضاً طموحاتهم كونهم بشر يعملون ضمن إطار مشروع عام أو منظمة.<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يرى نجم عبود نجم، بأن من أهم المتغيرات في نجاح المنظمة وتقدمها هو الإخلاص التام في دعم القيم.<sup>(2)</sup>

كما تعرف القيم التنظيمية بأنها تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر عنها سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها.<sup>(3)</sup>

ويرى كل من إدوارد واموسو (Edward & Amuso) أن القيم التنظيمية هي بمثابة معتقدات تساعد المرؤوسين في إحداث التوافق مع المنظمة وفي تطوير الالتزام نحو تحقيق أهدافها.<sup>(4)</sup> ويؤكد كثير من الأكاديميين بأنه أصبح من الضروري استخدام القيم في الجوانب الإدارية.<sup>(5)</sup>

و يتضح أن القيم التنظيمية تحتاج لتطبيقها في الجامعة الإخلاص والالتزام فيواسطتها يتحفز العاملون بالجامعة ويشعرون بالرضا، وعلى الجامعات تهيئة المناخ المناسب لنمو القيم، فمثلاً لو كانت الجامعة تؤمن بقيمة التعاون، وجب عليها أن تشجع الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات. فالقيم ينبغي أن تتحول إلى واقع تعيشه الجامعة في جميع الأنشطة التي تقوم بها.

## 2- علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى:

ارتبطت الإدارة بالقيم مع عدة اتجاهات إدارية أخرى أبرز هذه الاتجاهات هي الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف. فالإدارة بالقيم Managing by Values تحولت من الإدارة بالأوامر Management by Instruction خلال الإدارة بالأهداف Management by Objectives إلى الإدارة بالقيم (MBV)، فقد كانت النظرة التقليدية للإدارة بالأوامر (MBI) هي الحاجة المتزايدة لامتناس أكبر درجة من التعقيدات والاضطراب في المنظمات، ثم فسح المجال أمام الإدارة بالأهداف (MBO) من الستينات حتى الوقت الحاضر والأن ظهر مدخل جديد بدأ يأخذ مسمى الإدارة بالقيم.<sup>(6)</sup> حيث أن هذا التحول من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالأهداف ثم الإدارة بالقيم تتم من خلال إدراك العلاقة بين القيم والأهداف والواقع. فالتحدث عن الإدارة بالقيم على سبيل المثال لا يعني أن تكون الإدارة بالقيم بديلاً عن الإدارة بالأهداف ولكن بالأحرى تكملها وتسهل تحقيقها ووضعها موضع التطبيق ويبين الشكل التالي رقم (1) العلاقة بين القيم والأهداف والحقيقة.<sup>(7)</sup>

(1) Arif Hassan, *Op.Cit.*, p. 437.

(2) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة، 2000، ص، 90-91.

(3) محمد صدام، مرجع سابق، ص، 19.

(4) Giblin, Edward J., & Lnda E., Amuso. Putting Meaning to coporate values, *Business forum*, ol.22.ISS.I. Winter, 1997.p.14.

(5) Aaron A. Buchko, *Op.Cit.* p. 36.

(6) Shimon L .Dolan and Salvador Garcia. *Op.Cit.*, p.103-104.

(7) *Ibid*.p.106.

## شكل رقم (1)

### يبين العلاقة بين القيم والأهداف والحقيقة

مثال	الوضع في: صنع القرار- تسلسل العمل	جوهر المفهوم	
الجودة أولاً.	الإختيار الاستراتيجي . الشخصية التأسيسية أو الدستورية.	"هذا ما يجب أن يكون"	ا لقيم
الإمتثال إلى آيزو 9001 معياراً للجودة، ضمن سنة واحدة.	الهدف ذو الدور الفعال.	"هذا ما سيكون إنجازة"	ا لأهداف
قضية شهادة الجودة الرسمية.	النتيجة الجديرة بالملاحظة بعد العمل المقصود.	"هذا ما قد أنجز"	ا لحقيقة

يلاحظ من الشكل السابق رقم (1) أن الأهداف تحوّل القيم إلى السلوك الفعال لكي تكون قادرة على ممارسة التأثير على الحقيقة. في هذا المثال المبدأ أو القيمة "الجودة" سوف يدرك في الشكل المؤكد لشهادة الجودة الرسمية إذا أعطي هدف العمل المحدد ضمن الجامعة وضمن إطار الوقت الحقيقي.

كما يجب معرفة أن أكثر الأهداف أهمية هي أكثرها صعوبة لذا يجب أن تحدد. فمثلاً الكل يعرف بأن الصداقة هدف مهم في الحياة، لكنها قد يمكن أن تصبح مضحكة، يمكن أن يقترح هدف مثل: "كون ثلاثة أصدقاء جيدين خلال السنوات العشر القادمة". في مثل هذه الحالات الخدعة ربما تكمن في إيجاد أشخاص مناسبين لإنهاء هذه الصداقة بطريقة غير قابلة للقياس لكنها مرغوبة جداً. وكما أن المحاولة عندما تعمل لتطبيق الإدارة بالأوامر في السياق الثقافي الموجه نحو السيطرة المرتبة، فإن قيمتها المحتملة تعتبر كأداة لتحفيز الجهود نحو العمل الجيد الملغي، فهي تتحول إلى مجرد أكثر أو أقل شكل محسن للإدارة بالأهداف.

كما يتبين من الشكل السابق أن أفضل طريقة لتطوير الجامعة هي تطبيق القيم مع الأهداف، فهي تؤدي إلى الجودة سواء في إنتاجها البحثي أو التعليمي. وبم أن هناك علاقة بين الإدارة بالأوامر والأهداف والقيم إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، فالجدول التالي رقم (1) يبين الاختلافات الأساسية بين الاتجاهات الإدارية الثلاث، الإدارة بالأوامر ، الإدارة بالأهداف، والإدارة بالقيم.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم (1)

#### الاختلافات الأساسية بين الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف والإدارة المعتمدة على القيم

نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
الحالة المفضلة للتطبيق	الروتين أو الطوارئ	تعقيد معتدل	الحاجة للإبداع في حل المشاكل المعقدة.
معدل مستوى مهارة الأعضاء في المنظمة	المستوى الأساسي للتعليم (إدارة المشاركين)	مستوى المهارة المتوسطة (إدارة العاملين)	مستوى المهارة العالية (إدارة المحترفين)

(1) Dolan and Garcia. Op. Cit .p.108.

نمط القيادة	تقليدية	موزعين للموارد	انتقالية تحويلية
صورة المستهلك	مستفيد - مشتري	مستفيد - مستهلك	يمتلك حرية وقرار الاختيار
نمط سوق المنتجات	احتكاري قياسي	متجزئ إلى أقسام	عالي التنوع وديناميكي الحركة
نمط الهيكل التنظيمي	هرمي بمستويات متعددة	هرمي بمستويات قليلة	شبكة، تحالفات وظيفية، هياكل فرق المشاريع.
نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
الحاجة إلى تحمل الغموض	متدنية	متوسطة	عالية
الحاجة للاستقلالية والمسؤولية	متدنية	متوسطة	عالية
استقرار البيئة	بيئة مستقرة	بيئة معتدلة التغيير	بيئة متغيرة ديناميكية جداً
النظرة للمؤسسة	رأسمالية - صناعية	رأسمالية ما بعد الصناعية	ما بعد الصناعية
فلسفة السيطرة والتحكم	التحكم والإشراف "من الأعلى إلى الأسفل"	التحكم وتحفيز الأداء المهني	تشجيع الإشراف الذاتي من قبل كل فرد
نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
هدف المنظمة	صيانة الإنتاج	تحقيق النتائج المثالية	التحسين المستمر للعمليات
الوصول إلى الرؤية الاستراتيجية	مدى قصير الأجل	مدى متوسط الأجل	مدى طويل الأجل
القيم الثقافية الأساسية	الإنتاج الكمي، الولاء، الانسجام والانضباط	العقلانية، التحفيز، الكفاءة، قياس الإنتاج	التطوير، المشاركة، التعلم المستمر، الإبداع، الثقة المتبادلة، الالتزام

من خلال تفحص الجدول أعلاه لمقارنة الممارسات والقيم الواردة فيه، ينضح أن لكل إدارة من الإدارات قيمها ومعتقداتها ونمط التفكير السائد فيها، وبالتالي لها سلوكها الإداري لإنجاز أهدافها ولكن كل إدارة تكمل إحداها الأخرى. فالإدارة بالأهداف تمثل فلسفة تتوخى الأهداف التنظيمية، بينما الإدارة بالقيم تحول هذه الأهداف إلى أهداف شخصية فهي تمثل فلسفة أخرى مكمل أي أن الأهداف لا بد وأن تعتمد على منظومة قيم للنجاح في تحقيقها. في حين أن الإدارة بالأوامر تهمل الجانب البشري وتجعل الشعور بالأهداف له معنى عندما ترتبط هذه الأهداف بإخلاص لقيم ومعتقدات الناس. فعمل القيم لا يعني نسيان الأهداف. حيث أن القيم الأساسية المشتركة هي عناصر النجاح الحرجة التي تعتمد على الأهداف الفعالة. فالإدارة بالقيم تعتبر موجه نحو إعادة تصميم ثقافة الجامعة. فهي تعمل على توجيه القادة نحو التغيير الاستراتيجي للجامعة وتبني التغيير البيئي وتعمل على تقليل التوترات الداخلية، بينما الإدارة بالأوامر تقوم على أساس تقسيم العمل ووحدة الأمر والتوجيه والتسلسل الهرمي للسلطة والحوافز المادية، وخضوع الموظفين لنظم حازمة ولوائح معروفة في تأديتهم لأعمالهم. أما الإدارة بالأهداف فهي تركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلاً من تركيزها على العملية الإدارية.

وكذلك يمكن القول بأن تفسير هذه الاتجاهات يبين أن في البيئات المضطربة، لا أوامر ولا أهداف بسيطة يمكن أن تضمن النجاح التنظيمي. فمجموعة القيم المشتركة قد ربما تضمن النجاح التنظيمي.

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أن الجامعة هي في الأصل نظام اجتماعي مترابط يمكن تنظيم نفسها. فقدرتها على تنظيم نفسها يأتي مباشرة من الحقيقة بأن مكوناتها الداخلية تفرض مجموعة من القيم والأهداف المشتركة. وهذا يبين أكثر أن هناك علاقات واختلافات بين الإدارة بالقيم والاتجاهات الإدارية الأخرى، وأن الإدارة بالقيم هي الأنسب لتطبيقها في الجامعة من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف وذلك من خلال ملاحظة نمط التفكير والممارسات الإدارية الخاصة بها، فعلى سبيل المثال فإن الحالة المفضلة للتطبيق هي الحاجة للإبداع في حل المشاكل المعقدة،

مبالنسبة لمعدل مستوى مهارة الأعضاء في الجامعة هي مستوى المهارة العالية، ونمط القيادة هو نمط انتقالي تحويلي، وأما صورة المستهلك والذي يعني سوق العمل والشركات فهو يمتلك حرية وقرار الاختيار، وهكذا في بقية الأنماط والممارسات الإدارية للإدارة بالقيم فهي تعتبر أفضل مقارنة بالأنماط والممارسات الإدارية لكل من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف .

### 3- مبادئ وأهداف الإدارة بالقيم بالجامعات:

تقوم الإدارة بالقيم على مبادئ عديدة من أهمها مايلي:

أ- الشفافية وإزالة الغموض: وتعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها وموضوعية كما تعني وضوح لغتها ومرورها إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وأن تكون متاحة.<sup>(1)</sup> وأن تتسم القيادة الجامعية بخصائص الشرف والنزاهة وتطبيق مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية والالتزام بها أولاً من القيادة العليا لإعطاء المثل للعاملين حول معنى الالتزام. وأن تكون الأقوال متطابقة مع الأفعال.<sup>(2)</sup> كلما كانت سياسة الجامعة موجهة نحو بناء الديمقراطية كلما اتسعت دائرة النزاهة والشفافية وتقلصت مساحة الفساد في ظل قانون الجامعة واحترامه.<sup>(3)</sup>

ب- تحديد الأولويات والاتفاق على القيم الجوهرية للجامعة: إن أي مؤسسة لا بد أن تتبنى قيم وتعطي أولوية للقيم التي تناسبها فمثلاً المؤسسات العسكرية تعطي أولوية كبيرة لقيم الحزم والانضباط... الخ. لذا تحديد الأولويات والاتفاق على القيم يتم ذلك من خلال تحديد الجامعة لرؤيتها (موضع الجامعة مستقبلاً؟) ورسالتها (لماذا قامت الجامعة، وماهي رسالتها؟) وماهي القيم التي تساعد الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتسيير نظامها العملي والبحثي، وتساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والقدرة على احتوائها.<sup>(4)</sup>

ج- المعيشة اليومية للقيم والالتزام بها: إن القيم موجودة في واقع الحياة اليومية، وعلى الجامعة أن توفر الأجواء المناسبة لنضوج القيم المكتسبة على النحو الصحيح ومعايشتها والالتزام بها، وذلك من خلال التعامل الأخلاقي والعدل والمساواة والتعاون والقدوة من القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، وعلى أن تشجع الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات، فالقيم ينبغي أن تتحول إلى واقع تعيشه الجامعة في جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأن تكون قيم أفراد المجتمع الجامعي المعلنة مطابقة لقيمهم المضمره، وأن يتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم وميولهم، وأن تعمل على نمو القيم لا أن تكون عاملاً عائقاً في كبتها.<sup>(5)</sup>

د- المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة في اتخاذ القرار ليس فقط عنصر مهم للإداري الناجح بل هو التحريك الفعلي للمنظمة.<sup>(6)</sup> وتهدف إلى إشراك جميع أفراد المجتمع الجامعي والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار فهي الناتج النهائي

(1) عيد، خرابشة، "الشفافية في الخدمة المدنية" - تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني، الخامس، -

الجمعية العلمية الملكية، مجلد (2)، 1997، ص، 341.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص، 167.

(3) ناظم محمد نوري الشمري، الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، من أوراق

المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص، 699.

(4) المرجع السابق، ص، 20.

(5) -عبدالرحمن صالح عبد الله، منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني. ندوة الإدارة بالقيم اتجاه اداري حديث للأداء

القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 101، 102، 109.

(6) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار النهضة العربية،

(1994)، ص، 193.

لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم في مستويات مختلفة داخل الجامعة وبمعرفة أفراد عديدين الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك وليس نتاجاً لرأي فرد واحد. وتساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين نوعية القرار ورفع الروح المعنوية لأفراد الجامعة، وخلق روح التعاون بينهم، وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية.<sup>(1)</sup> كل ذلك يزيد من الثقة بين أفراد الجامعة ويجعلهم أكثر اهتماماً والتزاماً بعملهم. فإفساح المجال أمام الهيئة التدريسية بالجامعة للمشاركة في اتخاذ القرار يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم. إذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي شأنها تحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر عن وجود الصراعات. وتؤمن مزيداً من الانسجام في جو العمل.<sup>(2)</sup>

هـ- التوجه عبر القيم: يشترط التوجه عبر القيم، تغيير عاداتنا داخل الحرم الجامعي، ونماذج سلوكنا، ومواقفنا. فليست المنظمات من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، إنما هم الناس العاديون، الذين، يتوجهون عبر القيم المشتركة، ويتبعون أهدافاً مشتركة، يمكنهم تحقيق أشياء غير عادية.<sup>(3)</sup>

و- التعاون والعمل الجماعي: الإدارة بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك، والدائم على جميع المستويات وفي جميع الأقسام.<sup>(4)</sup> حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل الجامعي مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملاؤه ومشاركته لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>(5)</sup> كما يساعد على رفع كفاءة العمل أي الاستفادة من الموارد المتاحة للجامعة.<sup>(6)</sup>

ز- تحفيز وإثارة الإبداع والتطوير: وذلك من خلال تنمية الإبداع والابتكار عند أفراد المجتمع الجامعي وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن أفكارهم المبدعة وتشجيعهم على طرح الأسئلة والتفكير بالبعد المستقبلي الاستراتيجي وتنمية قدراتهم على التحليل وتقويم الأمور والنقد البناء وتنمية قدرتهم على التخيل والحدس وتنمية ثقتهم بأنفسهم. كل هذه الأمور ستساعد أفراد الجامعة على إيجاد الشعور بالانتماء الشخصي والذي سينعكس على سلوكهم الذي سيقودهم إلى الإبداع والابتكار.<sup>(7)</sup>

ح- مبدأ العدالة في المكافأة: يجب أن تعد المكافآت أول أهداف الجامعة وذلك من أجل جذب أفراد الجامعة على الأداء الجاد المثمر والتميز، ولا بد أن تقدم المكافأة دون تمييز وعلى أساس موضوعي عادل. ولا بد اعتبارها من العوامل المحفزة لأفراد المجتمع الجامعي ومصدر اشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تطوير

(1) سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، (الرياض، بدون ناشر، 1997)، ص، 363.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، (الأردن: بدون ناشر، 1993)، ص، 221، 222.

(3) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 179.

(4) المرجع السابق، ص، 161.

(5) صلاح، الهيتي "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 1، عدد 1، 2005، ص، 26.

(6) سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 338.

(7) محمد فايل العريبي، مرجع سابق، ص، 224.

الجامعة لجهد الفرد.<sup>(1)</sup> كما تعد أنظمة المكافأة المالية وغير المالية للجهد المبذول لتحقيق القيم والأهداف الأساسية للجامعة.<sup>(2)</sup>

ط- التعلم المستمر: وذلك بنقل المعرفة، والمشاركة مع الآخرين في التعلم بصورة عامة، والتغذية المرتدة للتكيف والاصلاح بما يشمل القيم المجتمعية الكلية.<sup>(3)</sup> والتي تقوم بها الجامعة ببناء وتنظيم المعرفة، حيث تحول نفسها باستمرار لتحسين استخدامها للمعرفة والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة.<sup>(4)</sup> فالتعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرة والمهارات الجديدة، وهذا ما يجب أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد أو تكنولوجيا جديدة في الجامعة أو عند مشاركة في فريق متعدد الاختصاصات. فالتعلم يأتي من خلال المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، ولا بد أن يعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.<sup>(5)</sup>

ي- الثقة المتبادلة: وذلك عن طريق غرس هذه الثقة بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية للجامعة في كل المستويات، وذلك بتحقيق البيئة التنظيمية المفتوحة التي تدعم المصارحة والمصادقية والمشاركة وتشجيع تقديم الآراء والمقترحات على مستوى الجامعة ككل، اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط على أسس من الموضوعية والعدالة وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية.<sup>(6)</sup> حيث تعطي الثقة المتبادلة المتبادلة جواً مهماً متبادلاً من الاتصال في جانب واحد. وعلى الفادة في الإدارات العليا توفير جو من الثقة.<sup>(7)</sup> حيث تعد الثقة من أكثر القيم لا محسوسة، فهي لا تمتلك شكلاً محدداً أو جوهرأ محسوساً، إلا أنها تتمحور حول أفكارنا، وحضورها وغيابها، ومع ذلك تتحكم بسلوكنا كما لو أنها قوة محسوسة، فقد تزيد من الأمان وتمنح القدرة على تحقيق الذات وإبداء الرأي دون خوف أو قلق.<sup>(8)</sup> وينتج عنها الالتزام والتوجيه الذاتي والإستجابة للقوى الدافعة بينما يؤدي فقدان الثقة إلى الإستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية.<sup>(9)</sup>

ك- الاتصال الفعال: شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.<sup>(10)</sup> والذي يستلزم توافر الكم المناسب المتكامل من المعلومات والبيانات التي يتم نقلها إلى مراكز اتخاذ القرار

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة: بدون ناشر، 2004)، ص، 349.

(2) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia, *Op.Cit.* p.11

(3) روث هيووارد، القيادة المجتمعية وتدبير الناس لشؤونهم: تدعيم التعلم والقيم والقبول، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، رقم (6)، العدد (2)، (الإصدار العربي)، المجلد (67)، العدد (2)، (الإصدار الإنجليزي)، يونيو، 2001، ص، 48.

(4) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص، 107.

(5) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص، 252-254.

(6) أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص، 166.

(7) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، (القاهرة: 1997، ص، 10.

(8) فرانك سنبرغر، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، (نيويورك، بيت الأفكار الدولية، 1998)، ص، 379، 380.

(9) سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 338.

(10) عبدالغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، (المكتب العربي الحديث، 1995)، ص، 368.

والذي بدورها تنقل رؤية ورسالة وقيم الجامعة إلى أفراد المجتمع الجامعي.<sup>(1)</sup> ويجب أن يفهم أفراد المجتمع الجامعي القيم المتفق عليها عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بينهم.<sup>(2)</sup> حيث لا يحدث النجاح الحقيقي، لمجرد الإعلان الشكلي للقيم، إنما بمعاشيتها يومياً. وإذا تمت الاتصالات على أفضل وجه فإنها تساعد في تدعيم العلاقات الإنسانية كما ترفع من الإنتاجية التي هي الهدف في نهاية الأمر.<sup>(3)</sup> ولا بد من الحفاظ على حوار مزدوج ذو مغزى بين المدراء في الإدارات العليا وبين الموظفين ولا يتأتى ذلك إلا بالاتصال الفعال والمستمر.<sup>(4)</sup> ويقوم الاتصال على توجيه العلاقات الإنسانية التي تستطيع من خلال أو عبر الوجود المشترك، أو اللقاء المشترك، والعلاقات المشتركة مع الآخرين، أن تثبت حضوراً في الوجود الإنساني.<sup>(5)</sup>

وباستقراء مبادئ الإدارة بالقيم يتضح أنها إدارة تتسم بالبساطة والديمقراطية، وتسعى إلى إيجاد الشفافية والنزاهة، وتسعى إلى تطبيق القيم المتفق عليها من خلال رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتبني التجديد والتغيير والابتداع والابتكار، ويدين لها الجميع بالولاء والالتزام باعتبارها السلطة والرئيس الحقيقي للجامعة. وكونها أداة محفزة ومشجعة، فهي تعمل على أن كل عامل من حقه أن يشارك ويعبر عن رأيه بكل حرية، وهذا في حد ذاته يؤدي إلى تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر ويولد قيادة حقيقية أساسها الحوار. وبم أنها إدارة تتضمن قضايا الجامعة من نظم ومكافآت وعلاقات بين الموظفين، فهي بذلك تقوم بتوزيع عادل للمكافآت وبطريقة موضوعية على أساس الإنجاز المثمر والأداء المتميز.

كما أنها تسعى إلى إيجاد التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال استخدامها للمعرفة وتطويرها والإستفادة منها في جميع أنشطتها المختلفة. هذا كونها تعتمد في تعاملها على الثقة المتبادلة وغرسها بين أوساط العاملين بالجامعة. ويعتبر الإتصال مبدأ مهم تقوم عليه الإدارة بالقيم، فمن خلاله يستطيع العاملون في الإدارة العليا التواصل مع العاملين في الإدارات الوسطى وإبلاغهم عن قيم وأهداف الجامعة وكل ما يتعلق بهم وبالجامعة. والبعض يرى أن أهداف الإدارة بالقيم هي:<sup>(6)</sup>

(1) التبسيط: أي قدرة الإدارة بالقيم على امتصاص التعقيدات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة والتي تنشأ من الحاجة المتزايدة والمتلاحقة في تبني التغيير في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة. كما أن الإدارة بالقيم تسعى لتوحيد جهود الإدارة عند

(1) ابراهيم بن حمد القعيد، التقارير الإدارية والفنية: أساليب عملية للإعداد والتقديم، الطبعة الثانية، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2006)، ص، 19.

(2) يرجى مراجعة مايلي:  
- شاكور محمد فتحي أحمد، دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحولي، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه اداري حديث للأداء القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر، 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 71.

- رابوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص، 198.

3 - زينب سيف النصر، وعادل رمضان الزيايدي، التنظيم، (بدون نشر، بدون تاريخ)، ص، 89.

(4) Ibid, p11.

(5) بلانكارد وأكونور، مرجع سابق، ص، 34.

(6) يرجى مراجعة مايلي :

- أمل عصفور، مرجع سابق، ص، 180.

- Dolan and Salvador. Op.Cit.p.3

أدائها للوظائف الإدارية مما يقلل من إسباغ السمعة الشخصية للإدارة على أعمال المؤسسة، وتوفر الإدارة بالقيم مجهودات الإدارات المختلفة في الرقابة الدائمة على العاملين ومحاوله حل المشكلات الصغيرة التي تعترضهم، حيث أن سلوك العاملين يتفق مع الأداء المرغوب مما يجعل الإدارة تتفرغ للمهام الأكثر أهمية والأكثر اهتماماً بالأداء المستقبلي.

(2)- التوجيه: أنها تساعد في توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بمعنى أنها تحول استراتيجية الرؤية نحو الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

(3)- ضمان الالتزام: أنها تهدف إلى تطوير التزام كل فرد في المنظمة لإنجاز أداء عالي الجودة خلال عمله اليومي.

(4)- تبنى التغيير: أنها تقترح إعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المؤسسة. تحول المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى قيادة وأنشطة استراتيجية للمؤسسة.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الإدارة بالقيم تهدف إلى تحقيق ما يلي:<sup>(1)</sup>  
(1) إيجاد تجانس فكري يؤدي إلى تجانس سلوكي بين العاملين والمتعاملين في المنظمة ويكون بمثابة عقد شرف بين كافة الأطراف.

(2) ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات وتغيير النظرة التقليدية إلى العاملين كمستخدمين يمكن الإستغناء عنهم بسهولة أو النظرة إلى العملاء والمتعاملين كوسيلة للوصول إلى الهدف إلى شركاء في الهدف والنشاط ومسيرة المنظمة المستقبلية والإدارة بالقيم تمهد الطريق أمام كل هذا.

(3) تهذيب أهداف وأساليب ووسائل المنافسة الحالية بين المنظمات فبدل أن تكون مبنية على أساس التنافس على كسب الأسواق على حساب الآخرين وبأي ثمن تصبح المنافسة مشاركة في السوق وفق ما تملبه القيم من سلوكيات في الأداء والتعامل.

(4) تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والتنسيق وخلق أجواء عمل تبعث على الثقة والود والإنفاق.

(5) تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال تأثير القيم في الأداء والسلوك لجميع العاملين والمتعاملين.

(6) تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتماء والولاء بين العاملين للمنظمة وفيما بينهم.

(7) المساهمة في عدالة إعادة توزيع الثروات والدخل بين المنظمات والعاملين وأفراد المجتمع لمكافحة هذه القيم للفساد والإحتكار والتسلط والتلاعب.

(8) زيادة التكافل الاجتماعي نتيجة الالتزام بالقيم وقناعتهم بجدواها في المدى البعيد.

(9) تعزيز وحدة المنظمة كنظام فرعي ووحدة المجتمع كنظام أصيل من خلال ما توجده القيم من قواعد مشتركة بينهما.

ويتم تحقيق الأهداف سالفة الذكر عبر منظومة قيمية تعتمد على الاستقامة والاخلاص وروح المعاملة الطيبة والصدق والأمانة. حيث يرى لاري Larry كما جاء في أطلس Atlas أن نجاح تحقيق هذه الأهداف يتوقف على:<sup>(2)</sup>

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص، 129-130.

(2) Debra Atlas, Managing with Values.2003, p.1-2. Available at: [www.AlliesConsulting.com](http://www.AlliesConsulting.com)

(أ) - الحرية في صنع القرارات.

(ب) - المرونة لعمل التغييرات عند الحاجة.

(ج) - الإثابة للتفكير الابداعي والأفكار الابداعية.

(د) - التقييم للأفراد طبقاً للمفاهيم المتفردة وتعاونهم الخلاق.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة بالقيم كإتجاه إداري حديث يمكن الاعتماد عليه في تطوير وتحسين أداء المنظمات التعليمية أو غيرها، وذلك باهتمامه بالمعرفة، واتخاذ المشاركة عند صنع القرار، واعتماده على التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة، والتبسيط والتوجيه في تحقيق الرؤية الاستراتيجية مع تبني التغيير المستمر من أجل التطلع لإنجاز أداء عالي الجودة خالي من المشاكل.

#### 4- نماذج تطبيق الإدارة بالقيم:

هناك عدة نماذج تتسم بالتنوع تساعد على فهم الإدارة بالقيم وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء المنظمات المختلفة لمسايرة التطورات والتغييرات المتسارعة في الفكر الإداري المعاصر. وفيما يلي بعض من هذه النماذج:

##### أ- نموذج تجربة المؤسسة الأسكندنافية للقوى البشرية - فرع النرويج: (1)

قامت المؤسسة الأسكندنافية للقوى البشرية بإعادة تنظيمها القيادي بشكل جذري من قيادة بيروقراطية تقليدية وسلطة رقابية إلى قيادة تقوم على أساس مبدأ القيم وإدارة الذات. وقد حققت نجاحاً كبيراً لاستخدامها هذا المبدأ مما دفعها لنشر تجربتها في هذا المجال، لحفز المؤسسات الأخرى بغية الأخذ بمدخل الإدارة بالقيم. وقد بدأت في تطبيقها للإدارة بالقيم منذ 1984م. وتتوقع المؤسسة أن هذا المبدأ الذي اتخذته هو تنظيم مشروع إنساني سيكون أكثر عمومية في المستقبل الغير بعيد، وتأمل من الآخرين أن يقوموا بإعادة هيكلة مؤسساتهم إلى مؤسسات يسودها جو الثقة العالية والولاء واللامركزية والصدق، وكل شخص يسير داخل تنظيم المؤسسة إلى النجاح. وكان اعتماد المؤسسة في بداية الأمر على مديرها الذي يمثل نواة الثقافة والذي يلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على القيم وتطويرها. ومن أساسيات هذا المبدأ أن يشارك كل شخص في عملية تكرار مستمرة لتعزيز وتطوير نظام القيم بالمؤسسة، ويعتبر مهم جداً إظهار الرؤية والرسالة والقيم الرئيسية للمؤسسة حتى يتسنى للجميع معرفة كل ما يتعلق بهم وبالمؤسسة.

واستخدمت المؤسسة سياسات متعددة مثل: تصميم نظام عادل للحوافز والاحتفالات وتنظيم الرحلات، كما أعطت أهمية كبيرة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، ونتيجة لما حققته من نجاح في ظل هذا النموذج التي اتخذته لتسيير نظامها المؤسسي بدأت باستخدامها في فروعها بالسويد. كما حصلت القوى البشرية بصورة استثنائية على درجات عالية في تقييم اختبار الثقافة مثل عوامل التحدي، دعم الفكرة، الثقة، الحرية، والحيوية. بالإضافة إلى أن من مبادئ الإدارة بالقيم هو تزويد الحقائق بقوة لتوضيح أن الإنتاجية الخدمية عالية في القوى البشرية.

يلاحظ من نموذج تجربة النرويج في تطبيق الإدارة بالقيم أن المؤسسة الأسكندنافية في النرويج قامت بتغيير هيكلها التنظيمي بصورة جذرية من أجل أن تفسح المجال أمام الإدارة بالقيم لتحل محل القيادة البيروقراطية التي كانت السائدة في هذه المؤسسة، وكان من أولويات هذه المؤسسة هو أن يشارك الجميع في وضع وتطوير قيم المؤسسة، وبتطبيقها للإدارة بالقيم حققت هذه المؤسسة نجاحاً كبيراً، وارتفعت إنتاجيتها وبدأت تنشر تجربتها على المؤسسات الأخرى.

وهنا يمكن أن تقوم الجامعة بالاستفادة من هذا النموذج وتطبيقه عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة، وإدخال الإدارة بالقيم ضمن هيكلها التنظيمي وتعزيز وتطوير نظام القيم في خطتها الاستراتيجية، وإظهار ذلك في رؤية ورسالة وقيم الجامعة حتى يتسنى لكل العاملين معرفة كل ما يتعلق بهم وبالجامعة.

##### ب- نموذج فرانسيس وودكوك (1995): (2)

يرى فرانسيس وودكوك أن خطوات وضع القيم موضع التأثير في المؤسسة، والتي يمكن الاستفادة منه في الجامعة وهذه الخطوات هي:

(1) Harald S. Harung and Tor Dahl, "Increased productivity and quality through management by values: a case study of Manpower Scandinavia", *The TQM Magazine*, Vol. 7 · No. 2 · 1995 · pp. 13-22.

(2) فرانسيس وودكوك، مرجع سابق، ص 50-51.

- (1) وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المؤسسة من أجل رسم مستقبل المؤسسة وتحديد مهمتها والعوامل التي تساعد على نجاحها.
- (2) تكوين المعرفة حول موضوع القيم عن طريق مراجعة الأدبيات التي تتحدث عن القيم التنظيمية.
- (3) يتم اتخاذ قرار رسمي بالبدء في العمل على معرفة القيم المتواجدة في المؤسسة.
- (4) تعيين مجموعة عمل للقيام بفحص ومتابعة التقدم في مشروع توضيح القيم في المؤسسة.
- (5) تنظيم جهود جمع المعلومات باستخدام استبانة القيم التنظيمية.
- (6) أن يتولى فريق عمل متميز تحديد القيم الجوهرية التي ينبغي أن تسود المؤسسة، وبالتالي فإن المقارنة والمناقشة تعتبر أساسية من أجل استبعاد القيم غير العملية، وتحديد القيم الشائعة في داخل المؤسسة من قبل فريق العمل.
- (7) مراجعة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من وقت لآخر لتحديد القيم المطلوبة والتي تمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها.
- (8) تدوين بيان القيم Value Statement.
- (9) ابتكار استراتيجيات الاتصال التي تهيء نقل الرسالة من وراء القيم بحيث تصل إلى المستويات الدنيا في المؤسسة.
- (10) تحديد إجراءات المراقبة والضبط للتأكد من أن البرنامج الخاص بالتعرف على هذه القيم يسير في مساره الصحيح.

ينتضح من نموذج فرانسيس وودكوك أنهما عند وضع خطوات وضع القيم اهتمتا بالرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة، إلى جانب أنهما اهتمتا بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وكذا الاتصال والمراقبة والضبط من أجل نقل رسالة المؤسسة عبر القيم إلى جميع المستويات في المؤسسة، وبهذا فإن الجامعة يمكن أن تستخدم وتطبق خطوات هذا النموذج وتستفيد منه للوصول إلى النجاح.

### ج- نموذج بلانكارد وأوكونور(2000):<sup>(1)</sup>

قام بلانكارد وأوكونور بتأليف كتاب (الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم) وطبقا فيه نموذجا للإدارة بالقيم. وقام الباحث بتناول هذا النموذج بشكل تفصيلي لما له من أهمية لهذا البحث. ويتكون نموذج بلانكارد وأوكونور من ثلاث مراحل هي:

#### (1) المرحلة الأولى: تحديد قيم وأهداف المؤسسة ويتم من خلال الخطوات التالية:

- (أ) الحصول على الموافقة من المالكين أو مجلس الإدارة لتطبيق مبدأ المبادرة بالتجربة.
- (ب) تحديد القيم الجوهرية التي يجب أن تحدد الاستراتيجية والتنظيم للمؤسسة.
- (ج) تحديد المستويات التي ستقيس الاحتكام إلى كل من هذه القيم.
- (د) وضع وتحديد رسالة أو هدف المؤسسة.
- (هـ) يطرح المدير التنفيذي تصوره الخاص حول القيم الأساسية.
- (و) تتناقش الإدارة العليا القيم وتقوم بصياغتها بدون مشاركة المدير أو الرئيس التنفيذي.
- (ز) يناقش العمال والمساعدون والمستخدمون والمجموعات المركزية القيم ويقدمون تصوراتهم حولها.

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص،ص، 71- 132.

(ح) عرض ومناقشة بيان القيم مع العناصر الأخرى المهمة للمؤسسة من البيئة المحيطة.

(ط) إعادة تنسيق جميع المدخلات والتصورات باعتبارها أهدافاً وقيماً للمؤسسة ثم عرضها على مجلس الإدارة والمالكين للحصول على الموافقة النهائية.

## (2) المرحلة الثانية: الإتصال

وهي مرحلة إيصال الأهداف والقيم وتتم من خلال اجتماع المدير بالعاملين وتحفيزهم وتعريفهم بالقيم والالتزام بها. حيث يبدأ المدير نفسه بالتطبيق الفعلي للإدارة بالقيم وذلك بالتخلص من رموز عدم المساواة وبمساعدة روح النظام في المؤسسة والغاء الامتيازات بين العاملين واعتبار كل منهم زميل وليس وفق تسمياتهم الرسمية، وتوزيع دليل عمل حول كيفية التعامل اليومي مع القيم والأهداف في مكان العمل، ووضع خطة رسمية لنفاذ وتغلغل القيم في المؤسسة وفي حياة كل من هؤلاء العاملين خلال السنوات الثلاث القادمة، ويتم توضيح القيم ونشرها من خلال لوحة الإعلانات أو ملصقات توزع في كل مكان أو بطاقات متعددة حتى يتمكن الجميع من رؤيتها. ويتم تعليق صور في لوحة المجد والثناء للعاملين الذين حققوا نجاحاً في تطبيق قيم المؤسسة. ويبدأ كل اجتماع في المؤسسة بقصة نجاح لإحدى القيم المهمة والقيام بطباعتها في الجريدة الشهرية التي تصدر عن المؤسسة وكذلك في التقرير السنوي. وبيان القيم الأساسية الذي ذكر في هذه المرحلة هو:

### (أ) التعامل الأخلاقي:

- التصرف بنزاهة واستقامة.
- معاملة كل العاملين بعدالة ومساواة وإخلاص.
- وضع المعلومات الكاملة والصحيحة من عمل المؤسسة، تحت تصرف المساهمين فيها.
- المساهمة في نقل قيم المؤسسة وفق منطوق مثالي وعملي ونقلها إلى الرأي العام.

### (ب) التعامل الموجه للاحتياجات:

- تحقيق الالتزامات تجاه الزبائن في الأوقات المتفق عليه.
- احترام أفكار العاملين ومعاملتهم بتقدير ومسؤولية.
- تحقيق التزام المؤسسة تجاه المساهمين فيها.
- تعزيز وتقوية مسؤولية العاملين تجاه الجمعيات والمشاركة العامة.

### (ج) التعامل المحقق للربح:

- تزويد زبائن المؤسسة بالمنتجات العالية الجودة وبالأسعار المناسبة.
  - تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين لدى المؤسسة.
  - تحقيق إيرادات مجزية لأصحاب الأسهم والمالكين.
  - المساهمة في تعزيز وتقوية الجمعيات والمشاركة العامة.
- أما إرشادات القرارات الداعمة للقيم التي ذكرت في هذه المرحلة هي:
- ضرورة تطابق القرارات المتخذة مع القيم المهمة وتوصيفاتها المناسبة.
  - يتطلب اتخاذ القرار مشاركة جميع الأطراف التي يعينها القرار مباشرة (الزبائن- العاملون- أصحاب الحصص والأسهم أو الرأي العام).
  - إن ما يرسم آلية سير سوء القيم هو توصيفها أو تعريفها (مثلاً: المعاملة العادلة وبالمساواة لجميع العاملين والتزام المولية تجاه أصحاب الحصص أو الأسهم في ملكية المؤسسة).

### (3) المرحلة الثالثة: الإعداد والتوجيه

وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة، وما ينتج عن ذلك من أهداف منجزة ويتم العمل على التدريب والتأهيل المستمر، والتقويم والإشراف وتقوية وعي العاملين بأهمية قيم المؤسسة. ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعيين وسطاء غير منحازين لحل الخلاف وذلك بانتخابهم واختيارهم من قبل العاملين في المؤسسة. كما يتم أيضاً استخدام سلسلة من الأدوات أو الإجراءات السلوكية المحددة مثل المقابلة للمجموعات المركزية وتقييم الإدارة واستخدام أدوات التغذية الراجعة واستبيان المساعدة والمتوقع من نتيجة تلك الأدوات لتقييم عدد عادل ومتنوع من الآراء حول الإدارة بالقيم ونقلها إلى مؤسسة استشارات خارجية. وقد استخدم الكاتبان عدة استراتيجيات لحل الخلافات الناشئة حول تطبيق الإدارة بالقيم وهي:

(أ) استراتيجية موجهة لحل المشكلات الإنسانية، People Oriented Problem Solving، وتسمى باستراتيجية "POPS". فهذه الطريقة تتضح أهميتها بفعالية في دفع العاملين من خلال الاشتغال على أحد الخلافات المحددة، للعون والتمسك بقيمهم الشخصية بالاستناد إلى القيم. والهدف من هذه الاستراتيجية هو التدخل السريع لمنع الخلافات الشخصية التي يقف عائقاً أمام نجاح أحد فرق العمل أو أحد الأقسام أو كل المؤسسة.

(ب) استراتيجية خطة العمل لردم أو جسر الهوة "CAAP" Gap Alignmet Action Plan. تلجأ هذه الطريقة لحل الخلاف الذي ينشأ عن مشكلة ما حول القيم سواء متعلقة بمسألة ما أو تتناول المستوى الشخصي للعامل، كعوامل فردية، أو شخصية أو بين الأفراد. واستراتيجية لحل المشكلات المرتبطة والموجهة للمهام Task-Oriented Problem Solving "TOPS" وتستخدم هذه الاستراتيجية في المشكلات والاستراتيجيات والأنظمة والعمليات أو طرق العمل. وتلعب هذه الاستراتيجية دوراً هاماً في إطار استراتيجيات الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أو عملية إعادة الهيكلة Reengineering.

(ج) استراتيجية إدارة الأداء "PMP" Performance Management Process يتم وضع هذه الاستراتيجية لتحسين السلوك الفردي والتعاون بين مجموعات العمل أو الفرق وتطوير أداء المؤسسة ويتم ذلك عن طريق وضع أهداف صريحة تطويرية لكل العاملين في المؤسسة وتقوم عملية إدارة الأداء بشرح الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية لتنسجم مع قيم المؤسسة. ويتم اخضاع التقييم الإداري ومناقشة التغذية الراجعة للقيم الشخصية مع الإدارة العليا للتعرف على قدرات الفريق ونموذج العمل والإمكانات المتكيفة مع العمل. لذا فعلى المديرين أن يتصرفوا وفقاً لخطوات التغذية الراجعة، وذلك من أجل توجيه وانسجام أهدافهم بشكل أفضل مع قسم المؤسسة، ومقاسمة الزملاء بما يمكن مساعدتهم لتحقيق الأهداف التي تم تبنيها. ويوضح الشكل التالي رقم (2) مراحل الإدارة بالقيم حسب هذا النموذج. (1)

#### شكل (2)

#### نموذج بلانكارد وأوكونور للإدارة بالقيم

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والقيم
• المالكون / المساهمون.

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص 168.

- الإدارة العليا.
- مدير الفريق.
- العاملون.
- الزبائن.
- المجموعات الأخرى، ذات الاهتمام.

#### المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم

- لقاءات واحتفالات، على مستوى المؤسسة، ومستويات الفريق (حفلات، اجتماعات، تكريم و....)
- وسائل الاتصال (ملصقات، ملفات، كتب دعائية و....)
- طرق اتصال دورية وقانونية (جريدة المؤسسة، نشرات دورية،....)

#### المرحلة الثالثة: توجيه الأساليب وطرق التعامل عبر القيم

أسلوب المؤسسة	أساليب الفريق	الأساليب الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجية الإدارة والتطوير.</li> <li>• أنظمة وعمليات تنظيمية.</li> <li>• إدارة الموارد.</li> <li>• نظام الأجر والحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل أعضاء الفريق الفعال.</li> <li>• ديناميكية الفريق والعملية.</li> <li>• خطوات فردية لتعزيز أداء الفريق المتميز.</li> <li>• تطور الفريق والجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة الذاتية والتطور الذاتي.</li> <li>• حل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> <li>• سلوك المبادرة والقيادة.</li> </ul>

#### التحسين المستمر

- المراجعة المستمرة.
- التقييم.
- الأعمال الجارية.

وباستقراء نموذج بلانكارد وأوكونور يتضح أن هذا النموذج يتكون من ثلاث مراحل أساسية لتطبيق الإدارة بالقيم، ويهتم بمرحلة الاتصال باعتبارها مرحلة مهمة حيث يتم من خلالها نقل القيم الأساسية للمؤسسة إلى العاملين في مختلف المستويات، ويتم توضيح ونشر القيم في هذه المرحلة، واستخدم بلانكارد وأوكونور في نموذجهما ثلاث استراتيجيات لحل الخلافات الناشئة عن تطبيق الإدارة بالقيم، وبذلك فإن هذا النموذج يشتمل على مراحل تطبيق الإدارة بالقيم بالإضافة إلى حل الخلافات الناتجة عن تطبيقها، وبذلك يمكن الاستفادة منه في تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات سواء التعليمية أو غير التعليمية.

لذا فإن الجامعة هي أكثر المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من هذا النموذج باعتباره نموذجاً متميزاً ومتكاملاً ويناقش مراحل ثلاث مهمة وهي مرحلة تحديد القيم والأهداف التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحدد قيمها وأهدافها ومناقشتها مع العناصر الأخرى لها من البيئة المحيطة

بها كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومراكز البحوث وغير ذلك، وعرضها على مجلس الجامعة، كما يناقش مرحلة الإتصال وهي مرحلة مهمة بالنسبة للجامعة والتي يمكن من خلالها إيصال الأهداف والقيم التي تم الإتفاق عليها لجميع العاملين بالجامعة وبذلك يتسنى للجامعة أن تعرض رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال هذه المرحلة، حيث يتم توضيح القيم ونشرها بعدة طرق مختلفة، أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الإعداد التوجيهية، وهذه المرحلة تستطيع الجامعة الاهتمام بالتقويم والإشراف، وتوعية الجميع بأهمية قيم الجامعة، كما يمكن أن تقوم الجامعة بعمل تغذية راجعة لكل ما تم عمله.

د- نموذج تجربة بلدية البورج كوميون الدنماركية Aalborg Kommune Municipal, Danish في تطبيقها الإدارة بالقيم:<sup>(1)</sup>

قامت بعض الولايات في الدنمارك بالضغط على المنظمات الحكومية المحلية من أجل الحصول على إدارة وأداء أفضل. وبدأ على هذه الضغوط قامت بلدية البورج بتبني منهج الإدارة بالقيم في إدارة مؤسساتها لمواجهة تلك الضغوط التي تواجهها ولكي تحسن من خدماتها ورفع كفاءتها الإنتاجية لذا فقد غيرت أسلوب إدارة تنظيماتها طبقاً للاستراتيجية الجديدة التي أثرت وغيرت المؤسسة بشكل كبير. ورفعت المؤسسة شعار " تسقط المملكات الداخلية القديمة ، ويركز على أصحاب الحصص وعملية اتخاذ القرارات الشفافة. هذا الشعار ليس له قيمة إذا لم يكن مدعوماً من الموظفين. واتبعت البلدية لتطبيق الإدارة بالقيم عشر خطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد القيم الأساسية للمؤسسة والتي تم تحديدها وتعريفها من قبل الموظفين وذلك بالاتفاق الجماعي وهي ست قيم رئيسية هي: نحن ملزمون ومسؤولون عما نفعله، ونحن متيقضون وشرفاء، نعامل الآخرين باحترام ونثق بهم، نحن ماهرون ونريد أن نمثل الكفاءة العالية للقيام بعمل جيد، كما نرغب بالتعاون مع كل الشركاء المعنويين، ونحن فخورون بإدارة رئيس البلدية.

الخطوة الثانية: بعد إيجاد القيم تم إجراء العديد من الأنشطة للتأكيد من أن الموظفين هم أصحاب هذه القيم.

الخطوة الثالثة: إعداد برنامج خاص لمد الحوار بين المدراء والموظفين في الإدارة الوسطى.

الخطوة الرابعة: طلب من مدراء الإدارة الوسطى إيجاد وتعريف لائحة إدارية تعنى بالقيم التي أوجدها الموظفون وتعنى بمتطلبات المستفيدين.

الخطوة الخامسة: أوجدوا المدراء وعرفوا لائحة إدارية تعنى باحترام الموظفين وأصحاب الحصص، وتم عقد(سمنار) حلقة نقاش خاصة، وتم تقديمها بعد ذلك للموظفين.

الخطوة السادسة: تمت الموافقة على اللائحة بواسطة المدراء والموظفين على أن يكون أساس تقييم الأداء بالنسبة للإدارة بالقيم.

الخطوة السابعة: شكلت مجموعة لإعداد التقييم بمساعدة من مجموعة استشارية خارجية.

الخطوة الثامنة: وضع المديرين في عدد من المجموعات لإثارة المناقشة حول كيفية إنجاز الإدارة بالقيم وكيفية الأعداد للتقييم.

الخطوة التاسعة: تم إعداد برنامج خاص لضمان أن اللوائح والاستبيانات التي وضعت لتقييم الإدارة بالقيم قد تم مناقشتها وفهمها من قبل الفريق والأقسام والمكاتب.

(1) John Storm Pedersen and Jacob Dahl Rendtorff, "Value-based Management in Local Public

Organizations: A Danish Experience" Vol.11 No. 2, 2004. pp .71-94.

الخطوة العاشرة: أظهرت نتائج التقييم تحسناً كبيراً في أداء المديرين في الإدارة العليا. ونتيجة لذلك فقد تم الاتفاق على الاستمرار في تطبيق الإدارة بالقيم لكونها تؤدي إلى تحسن المؤسسات الحكومية بفعالية وتزيد من كفاءتها الإنتاجية. وتم الاتفاق في هذه الخطوة باتخاذ قرار بعمل تقييم جديد لعام 2003.

يتبين من نموذج التجربة الدنماركية أنها اتبعت عشر خطوات لتطبيق الإدارة بالقيم وهي خطوات شاملة ومرتبطة يمكن للجامعة أن تتبنى العشر الخطوات التي تم تطبيقها في هذا النموذج لتطبيق الإدارة بالقيم، حيث كان من أولى اهتمام التجربة الدنماركية تحديد القيم الأساسية للمؤسسة وتوضيحها وتعريفها للموظفين، وإيجاد حوار بين الموظفين، ووضع لائحة توضح تقييم الأداء، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المستشارين من خارج المؤسسة لإعداد التقييم، ثم الوصول في آخر الخطوات بإعداد برنامج لتقييم الإدارة بالقيم من خلال ما تم مناقشته وفهمه من قبل الفريق والأقسام والوحدات، وأخيراً يتم الاتفاق على اتخاذ قرار بعمل تقييم جديد في الأعوام القادمة ليستمر تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة.

### هـ نموذج حصّة صادق وعائشة وفخرو (2004). (1)

قامت كل من صادق وفخرو بوضع نموذجين نظريين الأول لتطبيق الإدارة بالقيم، والآخر لتدريب المعلم على الإدارة بالقيم، في المجال التربوي وبذلك يمكن الاستفادة منه في الجامعة ووفقاً لهذا النموذج تم تحديد ثلاث مراحل لتطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة وهي:

### (1) مرحلة الإعداد للقيم وأهداف المدرسة

في هذه المرحلة يفترض أن يقوم مجلس إدارة المدرسة بالاتفاق على مجموعة القيم التي ستكون بمثابة القائد الجديد للمدرسة، والمرجعية التي ينبغي الاحتكام إليها في كل قرار يتخذ، وذلك لزيادة مقدرة المدرسة على الأداء والإنجاز المتميز.

وينبغي اختيار آلية معينة للاتفاق على النموذج القيمي. ويمكن اقتراح (طريقة المجموعة الإسمية Nominal Group Techniques) والتي يمكن أن توجه العمل بها، يتم تقسيم الأعضاء إلى ثلاث مجموعات، وتناقش كل مجموعة منها تأثير واحدة من هذه القيم على السلوك العملي، والكيفية التي سيتم من خلالها إدخال هذه القيم في ثقافة المدرسة. ومن خلال هذه القيم يمكن صياغة رسالة أو بيان أهداف المدرسة (على سبيل المثال: أن المدرسة تسعى لتقديم خدمات تعليمية فعالة من خلال الأداء المتميز والعمل الجماعي التعاوني لجميع منتسبي المدرسة الذين يكونون احتراماً لنواتهم وللآخرين).

ثم تأتي مرحلة تكوين المجموعات المركزية من ممثلين عن المدرسين والإداريين لتعريفهم بمجموعة القيم التي تم الاتفاق عليها لمعرفة وجهة نظرهم في مدة تمثيل هذه القيم لمصالح المدرسة ومصالحهم الشخصية، وإذا ظهر خلاف حول هذه القيم أو أضيفت قيم أخرى فينبغي إخضاع الأمر إلى النقاش مرة أخرى على مستوى جميع المجموعات المركزية حتى يصل إلى اتفاق عام يخطر به بعد ذلك مجلس إدارة المدرسة. بعد ذلك يقوم كل مدرس بتعريف تلاميذه بهذه القيم ومفهومها، وما سيترتب على الالتزام بها، والتعرف على وجهات نظر التلاميذ حولها والرد على استفساراتهم وأسئلتهم حولها. كما يتم عقد اجتماع لأولياء الأمور وتعريفهم بقيم وأهداف المدرسة والتي على أساسها ستسير جميع الأمور والتعرف على آرائهم حولها.

### (2) مرحلة إيصال الأهداف والقيم

(1) صادق وفخرو، مرجع سابق، ص 95-103.

وفي هذه المرحلة يتم التفكير في أكثر من أسلوب لنشر ثقافة القيم المختارة، وزيادة وعي منتسبي المدرسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والتلاميذ بالقيم المتفق عليها، وجعلهم قادرين على معايشة هذه القيم في حياتهم اليومية، من خلال إعداد الملصقات ومجلات الحائط التي تتحدث عن معنى القيم وأسلوب الإدارة بالقيم، وتتضمن قصص النجاح والأداء المتميز، وكذلك النشرات المدرسية التي ترسل لأولياء الأمور، وإعداد كتيبات أو \_دليل عملي\_ بالإرشادات العامة للقرارات الداعمة لقيم المدرسة بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية. كما يمكن أن يشترك التلاميذ مع مدرسيهم في صياغة وثيقة عمل على مستوى كل فصل، تتضمن الوثيقة مجموعة القوانين والضوابط التي تسير العمل داخل الفصل الدراسي. كما يمكن للمدرس أن يستخدم العديد من أساليب التعليم الأخرى التي يمكن أن تساعد في استيعاب الطالب لقدر من المعلومات عن القيم المتفق عليها بما يمكنه من توظيفها في توجيه سلوكه، على سبيل المثال: القراءة أو الاستماع لقصص من منجزات رائعة أو سلوكيات طيبة، والإقناع، ويكون بعرض الحجج والأسانيد والأدلة المقنعة، وكذلك استخدام الدعاية والتشجيع والإرشاد والتعزيز الدائم، وبشكل ثابت للسلوك الإيجابي. كما أن الممارسة العملية وترجمة القيم إلى سلوك وعمل والقيام بالتدريبات العملية أكثر من الشروح النظرية وتهيئة البيئة الصفية بحيث تصبح بيئة اجتماعية يتدرب فيها التلاميذ بطريقة مباشرة على غرس القيم والأخلاق في شخصيتهم. ويتم في هذه المرحلة أيضاً الاحتفال بقصص نجاح التلاميذ في طابور الصباح، وكذلك أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية من خلال الاجتماعات المدرسية.

وفي هذه المرحلة أيضاً سيستدعي الأمر تنظيم ورش عمل للهيئة الإدارية والتدريسية في كيفية تطبيق الإدارة بالقيم على مستوى المدرسة بشكل عام، وعلى مستوى الفصول الدراسية ومع التلاميذ، وكيف يمكن لهذا الرئيس الجديد(القيم) أن ينظم جميع القرارات ويسير جميع الإجراءات.

### (3) مرحلة الإعداد والتوجيه

في هذه المرحلة تأتي أهمية التغذية الراجعة للتأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له، وأن القرارات تتخذ بالاحتكام لقيم المدرسة، ويكون من المهم عقد اجتماعات شهرية للهيئة التدريسية والإدارية لنقد وتحليل أداء الأفراد ومناقشة سير العمل وفق الأسلوب الإداري الجديد، وكذلك إعداد تقارير بشأنها، ويمكن أيضاً استطلاع آراء أولياء الأمور بهذا الشأن. ويمكن للمدرسين عقد اجتماعات شهرية مع ممثلين عن الطلاب لمناقشة تطبيقات المدرسين والتلاميذ داخل الفصول لأسلوب الإدارة بالقيم.

كما يمكن للمعلم ابتكار أساليب اختيارية مناسبة يمكن استخدامها لتقويم الجوانب الوجدانية المتعلقة بالمواد الدراسية وتكون نتائجها مفيدة في التعرف على ميول المتعلم واتجاهاته وقيمه وتوافقه مع مجتمعه المدرسي، وترفع جميع التقارير إلى لجنة يمكن أن يطلق عليها مسمى لجنة (التقويم والتطوير) مكونة من مدير المدرسة وممثلين عن المدرسين والهيئة الإدارية والتدريسية، وهي الجهة المعنية بمتابعة تطبيق وتطوير الإدارة بالقيم في المدرسة، تقوم هذه اللجنة بفحص تقارير الأداء الخاصة بالهيئة الإدارية والتدريسية والخاصة بالتلاميذ والمدرسين داخل الفصول، وكذلك استطلاع آراء أولياء الأمور، وترفع اللجنة بناء على التقرير النهائي مجموعة المقترحات والتوصيات إلى مجلس إدارة المدرسة، والذي يقوم بدوره بمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

وتختص اللجنة أيضاً بحل الخلافات والصراعات المرتبطة بتطبيق الأسلوب الجديد، والتدخل لتفليص حدة الخلاف حول القيم، باستخدام عدة استراتيجيات قد يكون من بينها استراتيجية حل المشكلات الناتجة عن إدارة الفصل (Classroom-Management Problem Solving (CMPS

وتستخدم لحل خلافات التلاميذ مع المدرسين حول أي من القرارات التي ينبغي اتخاذها لمعالجة إحدى مشكلات خرق النظام.

وتمر هذه الاستراتيجية بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المبادئ العامة الحافظة للنظام داخل الفصل والمستمدة من قيم المدرسة والتي تم الاتفاق عليها من قبل المدرسين والتلاميذ.

الخطوة الثانية: إيضاح مدى تعارض السلوك غير المنضبط مع قيم المدرسة.

الخطوة الثالثة: طرح عدة بدائل للقرارات التي يمكن اتخاذها بشأن السلوك غير المنضبط.

الخطوة الرابعة: اختيار أفضل القرارات البديلة في ضوء مدى ارتباطها بقيم المدرسة وآثارها الإيجابية في تعديل السلوك.

الخطوة الخامسة: تقييم القرار الذي تم اتخاذه في ضوء التغذية الراجعة لتحسين اختيار القرارات التالية في مواقف أخرى.

ويرى هذا النموذج أن جني ثمار الإدارة بالقيم لا يظهر كاملاً إلا بعد ثلاث سنوات تقريباً من بدء التجربة، وبعد هذه الفترة، يمكن تقييمها كتجربة والاستفادة من نتائجها لتحسين الأداء المدرسي.

وفي ضوء هذا النموذج يلاحظ أن مرحلة إيصال القيم الأساسية للمدرسة تأتي مترامنة مع مرحلة الإعداد والتوجيه لقيم المدرسة، كما أن هناك تقويماً مستمراً في الخطوات الثلاث الأولى للإدارة بالقيم، ويمكن استخدام عدة استراتيجيات ضمن مرحلة الإعداد لحل الخلافات التي قد تحدث في المدرسة نتيجة تبني اتجاه جديد وهو الإدارة بالقيم.

## أما نموذج الدورة التدريبية للمعلم في مجال الإدارة بالقيم

فكان الهدف من هذه الدورة هو تعريف المعلمين بفهوم ومراحل الإدارة بالقيم ، وابتكار أساليب قابلة للتطبيق لتنفيذ مراحل الإدارة بالقيم في المدرسة، واقتان مهارة حل الخلافات الناشئة من تطبيق الإدارة بالقيم والتعريف باستراتيجيات تدريس القيم وأساليب تقويمها.

يحدد زمن الدورة بجلستين بواقع ثلاث ساعات لكل جلسة، ويستلزم لتنفيذ هذه الدورة قاعة تدريسية مجهزة بجهاز بروكتور، وشاشة عرض، وجهاز كمبيوتر محمول، وطاولات وكراسي متحركة، ويلزم أيضاً عمل مذكرة حول التعريف بفهوم الإدارة بالقيم ومراحل تطبيقها، وبطاقة لتحديد مهارة تدريس القيم، وتمارين أربعة هي:

- تمرين (1) كيف ستتخذ قرارك؟
- تمرين (2) كيف تطبق الإدارة بالقيم؟
- تمرين (3) استراتيجيات التدريس وتنمية القيم لدى التلاميذ وتقويمها.
- تمرين (4) حل الخلافات الناتجة عن تطبيق الإدارة بالقيم.

ولتنفيذ هذه الدورة تستخدم الأساليب التالية: المحاضرة، تمارين عملية، طريقة المجموعة الاسمية Nominal Group Technique .

ويلاحظ أن هناك اتفاقاً كبيراً بين نموذج تطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة، ونموذج تدريب المعلم على الإدارة بالقيم، حيث أن صادق وفخرو قد استفادتا بشكل كبير من نموذج بلانكارد وأوكونور.

ويعتبر النموذج السابق أقرب النماذج لتطبيقه في الجامعات باعتبار أنه تم تطبيقه في المجال التعليمي لذا فهو نموذج تعليمي يمكن تطبيقه في الجامعة باستخدام مراحل الثلاث.

## و- نموذج العتيبي (2005): (١)

برى العتيبي في كتابه أن تطبيق الإدارة بالقيم في أية منظمة يجب أن يمر بالمراحل التالية

هي:

(1) المرحلة الأولى: إدخال مفهوم القيم في المنظمة وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:  
(أ) القيام بحملة توعية في كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة لإبراز إيجابيات وسلبيات النهج الإداري المتبع.

(ج) شرح القيم المراد تبنيها بداية لتلافي سلبيات النهج الإداري المتبع، وتعزيز إيجابياته.  
(د) فتح حوار غير مشروط بين الإدارة والعاملين في المنظمة لمناقشة تلك القيم، وتوضيح دورها في سياسة إدارة المنظمة والمنافع المترتبة على ذلك.

(هـ) الاستمرار في طرح القيم حسب أولويات الموقف إلى أن تنتهي من طرح كافة القيم التي ستعتمد في إدارة المنظمة.

(و) إعداد لقاءات مع العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية لتوضيح أهمية نظام القيم كنظام في الإدارة يعود بالنفع على الجميع ويتقيد به كل من في المنظمة بغض النظر عن موقفه ومستواه التنظيمي.

### (2) المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم:

تقوم الإدارة العليا بتبني هذه القيم في سياستها في إدارة المنظمة على النحو التالي:

#### (أ) تطبيقها في وظائف الإدارة التالية:

- وظيفة رسم وتحديد وتعريف الأهداف: اختيار الأهداف بعد الاسترشاد بالقيم المعتمدة في سياسة المنظمة بحيث لا تتعارض الأهداف التي يتم اختيارها مع نص وروح تلك القيم.
- التخطيط: يجب اختيار الأنشطة والوسائل والأساليب الضرورية لتحقيق الهدف من خلال الخطة بحيث لا تتجاهل أو تتعارض مع القيم المعتمدة في المنظمة وأن يتم توزيع الإمكانات على تلك الأنشطة في ضوء ذلك.
- التنظيم: يجب أن تخضع عملية توزيع الأنشطة وتحديد الوظائف والعلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية وداخلها وكذلك تفويض السلطة وتحديد المسؤولية لقاعدة احترام القيم المعتمدة وتعزيزها في كل خطوة تخطوها المنظمة.
- التوجيه: قد يكون التوجيه من أسهل الوظائف الإدارية خضوعاً للقيم، لأنه يأتي في مجال إصدار الأوامر وإرشاد العاملين إلى ما يجب عمله والتقيد به، ويصبح الأمر أكثر سهولة إذا ما تبنته الإدارة العليا بجدية وعملت على إدخاله في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- الرقابة: قد تكون الرقابة أكثر وظيفة إدارية مطالبة بمتابعة سير نظام القيم هذا، إذ تحتاج الرقابة في هذا المجال إلى معايير دقيقة للاستدلال على خضوع أداء وسلوك العاملين في المنظمة إلى مختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية لنظام القيم وذلك في كافة مراحل الأداء والسلوك.
- التقييم والتقويم: تم تسميت هذا النهج الإداري بنهج "الإدارة بالقيم" وعليه يجب أن تكون المحاسبة إما مكافأة أو عقاباً مرتبطة بمبدأ تقيد واحترام الفرد في المنظمة لتلك القيم أداء وسلوكاً وإقراراً، وأن يكون التقييم وفق معايير واضحة ومتفق عليها وكذلك التقويم للإنجازات في الأداء والسلوك.

(1) جبر صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص ص، 126-128.

## (ب) تطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية:

تعني هذه الخطوة بالتركيز على مستويات الإدارة المختلفة في المنظمة (علياً، وسطي، تنفيذية، دنيا، إشرافية)، وتحليل ممارساتها وسلوكياتها في شتى الميادين المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ومعرفة مدى احترام تلك الممارسات والسلوكيات للقيم المعتمدة وقد يتطلب الأمر أحياناً إجراء مسوحات، أو أخذ عينات من بيئة العمل لمعرفة مدى تقيدهم بتلك القيم، واعتماد النتائج في الترقية.

### (3) المرحلة الثالثة: تعزيز إدارة القيم: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- (أ) إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة واعتمادها في السلوك التنظيمي.
  - (ب) إخضاع كافة القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم.
  - (ج) وضع برامج تحفيز خاصة للتميز في مجال تطبيق القيم في الأداء والسلوك.
  - (د) إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم المعتمدة وتنميتها لدى العاملين.
- يلاحظ من نموذج العتيبي أنه وضع ثلاث مراحل في كل مرحلة خطوات، يركز في المرحلة الأولى على أهمية إدخال مفهوم القيم في المنظمة التي تتبنى تطبيق الإدارة بالقيم، ويهتم في المرحل الثانية بتطبيق نظام القيم مستخدماً عدة وظائف لتطبيق الإدارة بالقيم وهي التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتقويم، وبذلك فقد استخدم العتيبي أسلوباً جديداً لتوظيف الإدارة بالقيم، وفي المرحلة الثالثة، وضع أربع خطوات لتعزيز إدارة القيم، واهتم هذا النموذج بإدخال القيم ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، لذا فإن هذا النموذج يعتبر نموذجاً مفيداً للجامعة، لاهتمامه بعدة جوانب من ضمنها وظائف الإدارة والثقافة التنظيمية.

وباستقراء ما سبق عرضه من نماذج تطبيق الإدارة بالقيم، يتضح أن هناك تشابه بين هذه النماذج، فقد ارتكز نموذج المؤسسة الأسكندنافية على إعادة تشكيل وتصميم هيكلها الإداري بشكل جذري، والتخلي عن القيادة البيروقراطية التقليدية إلى قيادة تقوم على مبدأ القيم وإدارة الذات. حيث يتوقع من تطبيق الإدارة بالقيم تحقيق نجاحاً كبيراً في إنتاجية المؤسسة، بينما اعتمدت أيضاً بلدية البورج كوميون الدنماركية في نموذجها على تطبيق منهج الإدارة بالقيم في إدارة مؤسساتها، وذلك من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين خدماتها ولمواجهة الضغوط التي تواجهها، واتبعت لتطبيق الإدارة بالقيم عشر خطوات، ومن ناحية أخرى اعتمد بلانكارد وأوكونور في نموذجهما الإدارة بالقيم على ثلاث مراحل، بينما تناول كل من فرنسيس وودكوك عشر خطوات لوضع القيم موضع التأثير في المؤسسة أهمها وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، وأما نموذج صادق وفخرو والتي ارتكز نموذجهما على ثلاث مراحل، كما وضعتا نموذجاً آخراً لتدريب المعلم في مجال الإدارة بالقيم، والذي ارتكز هذا النموذج على تمارين أربعة يتم من خلاله تعريف المعلمين على مفهوم ومراحل الإدارة بالقيم.

## 5- منهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات:

من خلال الاستعراض السابق للنماذج المتعلقة بالإدارة بالقيم يتطلب لتطبيقها واعي أعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعة ومعرفتهم بدور القيم وتحمسهم لها وأهميتها في تطوير الأداء البحثي للجامعة، ويستلزم وجود رؤية ورسالة واضحة وقيم محددة يتفق عليها الجميع دون استثناء وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف الجامعة، كما يتطلب تطبيق الإدارة بالقيم أن تكون هناك ثقافة تنظيمية قوية تساند أو تدعم وجود هذه القيم وتعمل في الوقت نفسه على ترجمتها إلى واقع

حقيقي<sup>(1)</sup> ولتحقيق ذلك على أرض الواقع يجب التعرف على الإدارة بالقيم السائدة في البيئات التنظيمية. وعلى القادة في الجامعات أن يكونوا عند المسؤولية وذلك بالتعبير عن القيم والمبادئ المعلنة في سلوكهم الإداري اليومي لكي يصبحوا قدوة ونموذجاً يدفع بالآخرين إلى تبنيه، وبالتالي تبني القيم التنظيمية في كافة مستويات وقطاعات الجامعة.<sup>(2)</sup>

وفي ضوء النماذج السابقة المتعلقة بالإدارة بالقيم قام الباحث باستخلاص نموذج مقترح لمنهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعة، وقد استفاد الباحث من هذه النماذج استفادة كبيرة واستفاد بشكل أكبر من نموذج بلانكارد وأوكونور (2000)، حيث وجد أنه واضحاً ومتميزاً وأقرب إلى موضوع البحث، وفيما يلي عرض لهذا النموذج والذي يتكون من ثلاث مراحل هي:

#### أ- المرحلة الأولى: تحديد قيم وأهداف الجامعة

في هذه المرحلة يتم تحديد "القيم الجوهرية" للجامعة التي يجب أن تحدد "الاستراتيجية" والتنظيم للجامعة، وماهي المستويات التي ستقيس الاحتكام إلى كل هذه القيم، بعد ذلك يتم وضع رسالة أو هدف الجامعة، وفي حالة وجود صيغة مسبقة للأهداف، يجب التأكد فيما إذا كانت القيم التي تم الإتفاق على تحديدها مجسدة في تلك الأهداف. وإن لم تكن كذلك، يتوجب إعادة توصيفها، بحيث تأتي متطابقة مع تلك القيم، وأن تمتاز هذه القيم بالوضوح التام والشفافية وأن تصاغ بصورة مبسطة ومباشرة ومفهومة.

ويتم تحديد التصور الأولي لقيم الجامعة من قبل رئاسة الجامعة، وتعمل هذه القيم المشتركة كقاعدة رئيسية لاتخاذ القرارات باعتبار أن قيم الجامعة هي الرئيس الجديد وبذلك يتم تحويل أي مسألة أو مشكلة إلى تلك القيم، ثم يتم عرض هذه القيم والأهداف التي تمت صياغتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على (مجموعات مركزية) مؤلفة من ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس في جميع أفرع وأقسام الكليات التابعة للجامعة. وهذه المرحلة تعكس محاولة التوصل لمعرفة إذا ما كان الأكاديميين مستعدين للموافقة على قيم الجامعة، وبالتالي يتم العمل على التقيد بها وتحقيقها، وقد تنتج خلافات حول القيم المطروحة في اللقاءات مع الأكاديميين، لذا فإن عمل اللقاءات هذه، هو تحسين اختيار القيم، وتعزيز موقف آرائهم حولها، أما لو طرحت قيماً جديدة، فإنها أيضاً، تخضع للنقاش لمعرفة الموقف العام منها ومعرفة الوزن الحقيقي لكل قيمة من هذه القيم المطروحة.

ومن المهم أيضاً الاستعلام عن مدى تأثير هذه القيم على المجتمع وأصحاب العلاقة مع الجامعة واستطلاع آرائهم حول هذه القيم. وبعد ذلك يتم تقديم ما أسفرت عنه نتائج استطلاع آراء المجتمع إلى رئاسة الجامعة مرة أخرى للحصول على الموافقة النهائية.

#### ب- المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم

وفي هذه المرحلة يتم إيصال أهداف وقيم الجامعة لأفراد المجتمع عبر وسائل الاتصال المختلفة، مثل الإنترنت، أو دليل الجامعة، أو عن طريق توزيع نشرات تضم بأهداف وقيم الجامعة، أو عن طريق دليل الجامعة، أو عمل دليل حول كيفية التعامل اليومي مع هذه الأهداف والقيم

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للاداء القيادي المتميز، مسقط: معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 163.

(2) تاج السر محبوب علي، القيادة الابداعية، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنقد في الفترة من 28-31 أكتوبر، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص ص، 11، 17.

المرغوبة في مكان العمل، وكذلك الخطة الرسمية لنفاذ وتغلغل هذه القيم في الجامعة وفي حياة كل العاملين بالجامعة خلال السنوات القادمة.

كما يمكن كتابة هذه الأهداف والقيم على ملصقات، وبطاقات متعددة يتم تعليقها في كل مكان في الجامعة لكي تظل ماثلةً في أذهان العاملين بشكل صحيح، وبالتالي تكون القيم أكثر قدرة على تحقيق مهامها الفعلية، وبذلك يمكن أن يحصل كل فرد داخل الجامعة على نسخة من الإرشادات حول القرارات الداعمة للقيم، ولكي تتطابق الأقوال مع الأفعال، ويصبح سير العمل أكثر فعالية وأكثر تجسيدا للأهداف، وتتضمن إرشادات القرارات الداعمة للقيم مايلي:

- ضرورة تطابق القرارات المتخذة مع القيم الهامة وتوصيفاتها المناسبة.

- يتطلب اتخاذ القرار مشاركة جميع الأطراف التي يعينها القرار مباشرة.

- إن ما يرسم آلية سير القيم هو توصيفها أو تعريفها.

وفي هذه المرحلة يجب التذكير دائما بأن القيم هي الرئيس الجديد وهي مصدر السلطة عند

اتخاذ أي قرار .

كما أنه يمكن استخدام طرق أخرى لنشر أهداف وقيم الجامعة، وذلك عن طريق الاحتفال بقصص نجاح الأفراد في تطبيق القيم بالجامعة، ويمكن أن يكون كذلك من خلال ( لوحات الثناء والمجد) وهي عبارة عن صور فوتوغرافية لأفراد أو فرق العمل، ويكتب تحت كل صورة إحدى قيم الجامعة، وشرح موجز لطريقة تطبيق الأفراد لهذه القيم، أو منح شهادات تقدير لأولئك الذين يحرصون على الالتزام بقيم الجامعة في اجتماعات علنية مصغرة لأفراد القسم أو الكلية.

### ج- المرحلة الثالثة: الإعداد والتوجيه

وهي تعتبر أصعب المراحل في تطبيق عملية الإدارة بالقيم، فبعد أن تم تحديد قائمة بالأهداف والقيم، تم إيصالها لجميع فرق العمل، فإنه لا بد من تلمس سلوك الجامعة وسير عملها، حيث ينبغي الاهتمام بالتوافق بين الرؤية المستقبلية، والأولويات المحددة، وما ينتج عن ذلك من أهداف منجزة، وهذا يعني استمرار العمل في الجامعة لضمان أن كل الأمور تسير وفق الأهداف والقيم المعلنة، وأن كل النزاع أو الخلاف حول القيم والقرارات المتخذة حولها يتم حله بشكل صحيح. حيث يتم توضيح طريقة التعامل مع القيم واعداد وتوجيه الأهداف الشخصية بما يتفق مع قيم الجامعة، بالإضافة إلى متابعة التطبيق الفعلي لهذه القيم.

وهذا يستلزم تعيين (وسطاء) أو (منسقين) محايدين يتم انتخابهم واختيارهم من قبل الموظفين في الجامعة، ودورهم يتمحور حول التأكد من أن نتيجة حل الخلاف، تأتي منسجمة مع قيم الجامعة، مع الأمل، بأن يأتي هذا الحل، لصالح جميع المشتركين في هذه القيم.

ويعتمد الوسيط في عمله على جمع البيانات والمعلومات من عدة جهات مثل تقارير تقييم الأداء الإداري، واستخدام أدوات التغذية الراجعة، واستبيان المساعدين وكذلك المقابلة الشخصية للموظفين داخل الجامعة وذلك لتحليل ونقد السلوك الإداري في ضوء القيم المتفق عليها مسبقاً، إضافة إلى التقارير المغلفة التوقيع (التي لا تحمل أسماء) والمقدمة من مختلف الزملاء في عدة أقسام من الكلية أو الجامعة.

وقد يتطلب الأمر في هذه المرحلة عقد أو تنظيم دورات تدريبية لدفع وتأهيل المسؤولين أو القادة في الجامعة، كما يمكن تبني بعض المقترحات والآراء المتعلقة بالتغييرات المطلوبة اتخاذها من قبل الموظفين ( أعضاء هيئة التدريس) بالجامعة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال تقارير التغذية الراجعة.

## ثانياً: الأداء البحثي بالجامعات:

يعد الأداء البحثي سواء لعضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد في تقدم وتطور والنهوض بالجامعة بل والمجتمع والسير به إلى المجتمعات المتقدمة، فمن خلاله تتم النهضة التكنولوجية نتيجة للاكتشافات والاختراعات التي تتم عن طريق البحث العلمي، الذي يعد الوظيفة الثانية من وظائف الجامعة الثلاث، وتتوقف عملية نجاح البحث العلمي بالجامعة في الاهتمام بطبيعة وأبعاد الأداء البحثي، والعوامل المؤثرة فيه وكذلك متطلبات تفعيله بالجامعات. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لذلك:

## 1- طبيعة الأداء البحثي بالجامعات:

سبق تعريف الأداء البحثي إجرائياً بأنه مجموع الأنشطة التي يمارسها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أجل الإسهام في التقدم العلمي، والذي يمكن قياسه بعدة طرق منها كمية النشر أو الإقتباس أو تقدير الزملاء أو الكلية. وتتطلب دراسة الأداء البحثي في الجامعات التعرف على مفهومه، ومن ثم التعرف على أبعاده، والتي سيتم تناول كل منهما بالتفصيل فيما يلي:

### أ- مفهوم الأداء البحثي:

يركز مفهوم الأداء البحثي على اعتباره مجموع الأنشطة والبرامج الذي يقوم بها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة، لذا فإن نوعية الأداء البحثي المتميز يرجع إلى معيارين هما النشاط البحثي المستمر وكمية الإنتاج العلمي من (عدد مؤلفات كتب وأبحاث ودورات ومقالات وحضور مؤتمرات وندوات وغير ذلك).

ومن خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وجد أن بعض الباحثين يرون أن الأداء البحثي هو النشاط أو الناتج البحثي، أمثال، مارتشارزينا وآخرون (Macharzina and et al.,<sup>(1)</sup>؛ وشاماي وكفير (Shamai and Kfir)<sup>(2)</sup>؛ وتانيمتو وفوجي (Tanimoto and Fujii)<sup>(3)</sup>؛ وهينركسون والدينستروم (Henrekson and Waldenstrom)<sup>(4)</sup> وجوهنز (Johns)<sup>(5)</sup>؛ وبينتلي وبلاكبيرن (Bentley and Blackburn, 1990)<sup>(6)</sup>؛ تشونق وكولي (Ying Chu Ng and Sung Ko Li, 2000)<sup>(1)</sup>.

(1) Klaus Macharzina et al., "Quantitative Evaluation of German Research Output in Business Administration: 1992-2001". in: *Management International Review*; Third Quarter 2004; Vol. 44, No.3; p.338.

(2) Shmuel Shamai & Drora Kfir, Research Activity and Research Culture in Academic Teachers' Colleges in Israel, *Teaching in Higher Education*, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 397.

(3) Jun Tanimoto and Haruyuki Fujii, A Study on Research Performance in Japanese Universities: which is more Efficient A Professor who is Leading his Research group or one who is working alone? The multi-Agent Simulation knows, *Advances in Complex Systems*, Vol. 6, No. 3 .2003. p.375.

(4) Magnus Henrekson and Daniel Waldenström, "How Should Research Performance be Measured? Evidence from Rankings of Academic Economists," Research Institute of Industrial Economics, SE-102 15 Stockholm, Sweden, 2008. p. 3.

(5) Geraint Johnes, Research Performance Measurement: What Can International Comparisons Teach Us?, *Comparative Education*, Vol.30, No.3, 1994, p.210. Available on: <http://www.jstor.org/stable/3099310>. Accessed: 13/04/2008 18:44.

(6) Richard Bentley and Robert Blackburn, "Changes in Academic Research Performance over Time: A Study of Institutional Accumulative Advantage", *Research in Higher Education*, Vol. 31, No. 4, 1990, p.327.

ويرى أيضاً مجموعة من الباحثين أن الأداء البحثي يعني الإنتاجية البحثية أمثال، نيري وروجرز (Neri and Rodgers,2006)<sup>(2)</sup>؛ وكذا وود (Wood,1990)<sup>(3)</sup>؛ وجونا ، وآخرون (Tunzelmann & et al.,2003)<sup>(4)</sup>. أما من يرون بأن الأداء البحثي هو الانتاجية البحثية والبحث العلمي فهم أمثال، (الفيومي (2004)<sup>(5)</sup>؛ و(الحديثي (2007)<sup>(6)</sup>؛ وسيميونسك (Siemiensk,2005)<sup>(7)</sup>؛ وترنر وميريس (Turner and Mairesse,2005)<sup>(8)</sup>. إذن يمكن القول أنه يمكن التعبير عن الأداء البحثي بأنه ناتج أو نشاط بحثي أو انتاجية بحثية وعلمية يقوم بها الأستاذ الجامعي من أجل اكتشاف معارف جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها، وينطوي هذا الأداء على عدد من المكونات المعقدة والمركبة، كالابداعية Creativity والجودة Quality والاتصالية Communicability وكمية المخرجات Quantity of Outputs<sup>(9)</sup>. ويمكن التعرف عليه من خلال العديد من المؤشرات والمحكات التي حددتها بعض الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي وخاصة الأداء البحثي سواء على مستوى عضو هيئة التدريس أو الجامعة وهي:<sup>(10)</sup>

- 
- (1) Ying Chu Ng; Sung Ko Li, "Measuring the research performance of Chinese higher education institutions: an application of Data Envelopment analysis", Education Economics, Vol. 8 ,No, 2, 2000.p.152.
- (2) Frank Neri and Joan R. Rodgers,Op.Cit,p2.
- (3) Fiona Wood,Op.Cit,p82.
- (4) Nick von Tunzelmann, Marina Ranga, Ben Martin and Aldo Geuna, Op.Cit,p.5.
- (5) ميسون يوسف محمد الفيومي، مرجع سابق، ص،124.
- (6) ابنسام ابراهيم راشد الحديثي، مرجع سابق، ص،11.
- (7) Renata Siemienska,Op.Cit,p.1.
- (8) Laure Turner and Jacques Mairesse, "Individual Productivity Differences in Public Research : How important are non-individual determinants?" An Econometric Study of French Physicists' publications (1986-1997), This paper from discussions at the 2002 SPRU Conference "Rethinking Science Policy, February 2005.p.1.
- (9) محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص57.
- (10) يرجى مراجعة مايلي:
- Chiang Kao. ,and Hwei-Lan Pao, Op.cit.p.4.
  - Rohn et al., Op.Cit.p 337.
  - Meho et al,Op.Cit.p.123.
  - Johnes, Geraint and Johnes, Jill, " Measuring the research performance of UK economics departments: An application of data Envelopment Analysis", Oxford Economic Papers; Apr 1993; 45, 2; p.337.
  - Klaus Macharzina et al., Op.Cit,p.337.
  - the Australian Research Council," Workshop on Quantitative Measures of Research Performance".the workshop of the Australian Research Council Linkage project, "Strategic assessment of research performance indicators",2005.p.1-10.Avialable on: <http://repp.anu.edu.au/workshop.htm#indicat>.
  - وضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص،10.
  - نادية حسن السيد علي، "تقييم الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن-ابريل 2005، ص58.

- مدى المشاركة النشطة والواسعة لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية.
- عدد المنشورات ( المقالات، والأبحاث، والكتب المحكمة في المجالات العلمية المتخصصة المحلية والشعبية والدولية...الخ).
- العدد الكلي للصفحات المنشورة.
- المساهمات في الأعمال البحثية الممولة.
- القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية.
- الأنشطة الابتكارية والجوائز والمكافآت ومنح البحث والعقود البحثية التي يتم الحصول عليها.
- المشاركة في مناقشة وتحكيم بحوث الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم.
- عدد مشاريع بحوث الماجستير والدكتوراه.
- عدد طلاب البحث.
- الإشتراك في عضوية الأكاديميات والجمعيات الأكاديمية المتخصصة.
- عضوية لجان المنح، والزمالات والزائرات.
- منشورات الدراسة المنجزة بواسطة سمعة الناشر.
- عدد الاقتباسات(الاستشهادات) من المنشورات في فهرس الاستشهاد العلمي SCI (Science Citation Index) أو فهرس استشهاد العلوم الاجتماعية SSCI (Social Sciences Citation Index).
- مقدار الاقتباسات Citation أي استشهاد الباحثين الآخرين بأبحاثه وكتابه مما يدل على مكانة صاحبها أو - التقييم بواسطة الأقران.
- مؤشرات أخرى: ولعل أهمها براءات الإختراع، رئاسة مجالس تحرير دوريات علمية متميزة أو عضويتها، التحكيم بالجامعات الأجنبية...الخ.

## ب- أبعاد الأداء البحثي في الجامعات:

قام الباحث بتصنيف ثلاثة أبعاد للأداء البحثي في الجامعات والتي من خلالها يمكن أن يكون هناك أداء بحثي متميز وهي :

### (1) الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عضو هيئة التدريس المفتاح الرئيس في العملية التعليمية والبحثية في الجامعة، فمهما توافرت الإمكانيات المادية في الجامعات فإنها لا تحقق أهدافها مالم يتوافر لديها عضو هيئة تدريس ذو كفاءة عالية في مجال التدريس والبحث العلمي، لأنه العماد الرئيس في أي جامعة وهو المؤتمن والأقدر على إجراء الأبحاث العلمية التي تساهم في تقديم المعرفة وتطويرها لصالح البشرية.<sup>(1)</sup> وهو أساس العملية البحثية والتدريسية في أي مجتمع، ولأنه من أهم عناصر العملية البحثية داخل الجامعة فهو الذي يحمل على عاتقه مسؤولية التطوير والتقدم من خلال ما يقدمه من أبحاث تساعد على التطوير والنمو في مختلف المجالات ومن خلال قيامه بالإشراف العلمي لطلبة (الماجستير والدكتوراه)، وإجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية سواء كانت فردية أو جماعية. وكل ذلك " يرتبط بالجهود البحثية لأعضاء هيئة التدريس التي تتكامل مع أنساق البحث العلمي والتأليف وأهدافها"<sup>(2)</sup>.

وتقتضي وظيفة البحث العلمي من عضو هيئة التدريس أن يجري الأبحاث المبتكرة التي تضيف إلى حصيلة المعرفة العلمية، وأن يلتزم عند التأليف والكتابة بالأمانة العلمية والدقة الموضوعية، وأن يتمتع العضو بقدر من الحرية تعينه على نشر أبحاثه دون حذف أو إضافة أو تعديل أو مهما كانت مخالفة لآراء ذوي السلطة.<sup>(3)</sup>

كما تتطلب وظيفة البحث العلمي الإشراف على الرسائل العلمية، وعقد الحلقات العلمية، والإتصال المستمر بالجهات العلمية، والإتصال بالأساتذة في التخصص والاسترشاد بهم، وتوافر الكتب والمجلات العلمية المتخصصة.<sup>(4)</sup>

كما يظهر النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس من خلال مؤشرات الأداء البحثي له التي ذكرت سابقاً، فإن أكثر هذه المؤشرات والمقاييس استخداماً وشيوعاً لقياس إنتاجيته تتمثل في عدد الأبحاث المنشورة في المنافذ المختارة مثل المجلات الأكاديمية، وما يصدره عضو هيئة التدريس من كتب مؤلفة ولا شك أن تلك المقاييس محددة بفترة زمنية معينة.<sup>(5)</sup> وكذلك التقدير والاعتراف العلمي (التألق) الذي يتمثل في الإنجاز المعترف به كمكانة العالم أو الأستاذ في جامعته، صلة هذا العالم بالمشاهير من أقرانه في جامعات أخرى وحصوله على الجوائز الشرفية والمنح وعضوية الجمعيات العلمية والبحثية، بالإضافة إلى براءات الإختراع وحضور المؤتمرات العلمية والتحكيم

(1) حياة محمد خطاب، "اتجاهات ونماذج لتقويم أداء الطالب وعضو هيئة التدريس والإداريين"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 26-27 نوفمبر 2006، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، ص 563.

(2) بسمان فيصل محبوب، مرجع سابق، ص 72.

(3) محمد عبدالوهاب حامد الصيرفي، " واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعاريين لبعض دول الخليج (دراسة ميدانية)"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الرابع عشر، إبريل، 2007، ص 45.

(4) المرجع السابق، ص 45.

(5) Toutkoushian et al., "Using Publication Counts to measure An Institution's Research Productivity", *Research in Higher Education*, Vol. 44, No. 2, April 2003, p. 13.

بالجامعات الأجنبية، والإشراف على الرسائل الجامعية سواء الماجستير أو الدكتوراه، كل ذلك يعد مؤشراً للحكم على جودة الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس بالجامعة.<sup>(1)</sup>

**(2) الأداء البحثي للأقسام العلمية :**

إن القسم العلمي يعتبر قاعدة البناء التنظيمي للجامعة، فقد كشفت إحدى الدراسات عن أهمية قيام الأقسام العلمية بمهام التدريس والبحث وخدمة المجتمع.<sup>2</sup> فهو يعد تنظيمياً فرعياً في تكوين تنظيمي أكبر هو الكلية، ومن ثم الجامعة. ويعد أيضاً منشأ الممارسات الأكاديمية، ومظهرها أنشطة التدريس والمحاضرات وإجراء الدراسات العليا والبحوث العلمية وتأليف الكتب والترجمة والإشراف على الدراسات العليا.<sup>(3)</sup> ومن خلاله يقوم عضو هيئة التدريس بعمل أبحاث مشتركة مع زملائه من نفس القسم وتنتشر هذه الأبحاث باسم القسم. ويمكن معرفة الأداء البحثي للقسم من خلال مؤشرات عدد الكتب المؤلفة أو الأبحاث المنشورة باسم القسم.. وغيرها من الأنشطة البحثية.

ويمثل القسم العلمي تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمه. وعليه فإنه يعد الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي الأكاديمي. لذا فإن مدى قدرته على ممارسة مهامه الموصوفة بفاعلية وكفاءة، يعني بالضرورة اتساع أداء الكلية والجامعة بالخصائص ذاتها، ومن المحاور الأساسية التي تشترك في ممارستها الأقسام العلمية هي: التنسيق مع إدارة الكلية والأقسام العلمية الأخرى في تسهيل ممارسة أنشطته وتبادل الإسناد العلمي المتمثل بالمسافات ذات الصلة باختصاصه أوفي تشكيل الفرق البحثية- بذل الجهد اللازم لإقامة وترسيخ علاقة التعاون المشترك مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية المناظرة لاختصاصه في الجامعات على النطاقين المحلي والإقليمي والدولي – الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمساهمة في تسهيل ذلك – إدارة المختبرات والورش التي ترتبط بأنشطة القسم التدريسية والبحثية والتدريبية، وتوفير متطلباتها وتأمين حسن أدائها.<sup>(4)</sup>

**(3) الأداء البحثي للكلية أو الجامعة:**

من المعروف أن البحث المميز في الكلية هو إما يقوم به باحث واحد بشكل مستقل أو أكثر، بدون سياسة بحث مركزية، وتقوم الكلية بتزويد البحث بميزانية صغيرة.<sup>(5)</sup> وعليه فإن الكلية تقوم بجميع الأنشطة الأكاديمية والعلمية ذات الصلة باختصاصاتها، كاعتماد المناهج الدراسية وتنفيذ برامج الأبحاث العلمية، إلى جانب إقامة العلاقات العلمية والثقافية مع نظيراتها، وكل ما يوفر لها طرائق وسبل تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>(6)</sup> وتسعى نحو القيام بأبحاث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام.

أما الجامعة فهي بالطبع أعلى الهرم التنظيمي، وهي كما يقول البعض أنها معقل الفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، مراعاة المستوى الرفيع

---

(1) يرجى مراجعة مايلي:

- Klaus Macharzina et al., Op.Cit .p. 337.

- نادية حسن السيد علي، مرجع سابق، ص 58-59.

(2) بيومي ضحاوي، تحرير عبد الغني عبود، تقديم جابر عبد الحميد، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 2001، ص، 88.

(3) بسمان فيصل محبوب، مرجع سابق، ص، 73، 74، 88.

(4) المرجع السابق، ص، 61، 62، 63.

(5) Shmuel Shamai & Drora Kfir, Op.Cit.p.403.

(6) بسمان فيصل محبوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، من بحوث ودراسات المنظمة العربية العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 57.

للتربية الخلقية والوطنية.<sup>(1)</sup> وينظر لها بصفة عامة على أنها أدوات التغيير الاجتماعي ومصانع البحوث وأيضاً أماكن تهيء لبعض أعضائها مميزات حياتية.<sup>(2)</sup> وينطبق على الجامعة ما ينطبق على الكلية والقسم وهو أن تسعى الجامعة للقيام بأبحاث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والأقسام على أساس نشر هذه الأبحاث باسم الجامعة وذلك من أجل دعم وتشجيع البحوث الجماعية وتحسين وتطوير أداؤها البحثي، فكلما كانت الأبحاث مشتركة كلما كانت فاعليتها ونجاحها أكثر، كما يزيد ذلك من قدرة الجامعة على التطوير والتميز. فمن أساليب تفعيل دور الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع هو تشجيع اجراء البحوث التي يقوم بها فرق العمل Team Work.<sup>(3)</sup> وكذلك يمكن التعرف على الأداء البحثي للكلية أو الجامعة من خلال مؤشرات المذكورة سلفاً والتي تنشر باسم الكلية أو الجامعة. حيث يمكن التعرف على الأداء البحثي الجيد على مستوى الجامعة وذلك من خلال التقرير الذي أصدره مركز جامعة فلوريدا بعنوان " أعلى جامعات البحث الأمريكية" والذي صنف الجامعات تصنيفاً معتمداً على تسع قياسات والتي اعتبرت مؤشرات لجودة البحث وهي: نفقات البحث، تمويل البحث الفيدرالي، الممتلكات الملموسة، تبرعات الخريجين، عدد الأعضاء الأكاديميين الوطنيين للعلوم، عدد الجوائز العلمية التي تحصل عليها الكلية، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة، عدد المعينون بعد الدكتوراه، عدد الطلاب المقيدون في الدراسات العليا.<sup>(4)</sup> وفي دراسة تم تصنيف الأداء البحثي لأفضل ثلاث جامعات استرالية من بين سبعة وثلاثين جامعة، وقيس الأداء البحثي طبقاً لعدد الحاصلين لدرجة الدكتوراه، وعدد منشورات الجامعة والمنح التي تحصل عليها.<sup>(5)</sup>

وهكذا ومن خلال قيام الأستاذ الجامعي بالأداء البحثي المنوط به بمستوى عال من الأداء ووفقاً للمعايير القياسية، فسوف يصل بجامعته إلى مستوى التطوير والتميز في مجال البحث العلمي مما يجعلها تسهم بدور كبير في حركة البحث العلمي والاكتشافات العلمية الحديثة.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء البحثي:

وبعد تناول طبيعة الأداء البحثي في الجامعات. سيتم تناول أهم العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهناك عدد من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة سواء في الأداء البحثي أو الإنتاجية العلمية أو البحثية لأعضاء هيئة التدريس. فبعض هذه الدراسات تناولت العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية وبعضها اهتم بالعوامل الأكاديمية، وبيئة العمل المحيطة، والبعض الآخر اهتم بالعوامل الإدارية. وقبل البدء بتناول هذه العوامل لا بد أن يطرح هذا السؤال وهو لماذا أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات ينتجوا بحوث أكثر ذات جودة عالية سنة بعد سنة بينما الآخرون

(1) حسن شحاته، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2001، ص 13.

(2) محمد رجائي جودة الطحلاوي، وبحي عبد الحميد ابراهيم عبد العال، رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها، (جامعة أسيوط: مركز دراسات المستقبل، 1995)، ص، 131.

(3) محمد علي نصر، "تفعيل دور الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان الجامعة والمجتمع، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 21-22 نوفمبر 2000، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، ص22.

(4) Toutkoushian and Others, *Op.Cit.*, p.p.124, 125.

(5) Abbas Valadkhani and Andrew Worthington, " Ranking and Clustering Australian University Research Performance, 1998-2002", July 2005. p.1. Available on:

<http://www.uow.edu.au/commerce/econ/wpapers.html>

لايستطيعوا القيام بذلك أو يضاھوھم. ونجد أيضاً اختلافات في النشاط البحثي بين الجامعات، وبين المجالات، وبعض الأحيان بين الأكاديميين أنفسهم والذين هم في نفس العمر والرتبة ويحملون نفس المؤهلات العلمية. والإجابة على هذا السؤال ستكون من خلال تناول العوامل التي تؤثر في الأداء البحثي.

وجدت Wood العوامل التالية مرتبطة بالأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في التعليم العالي في استراليا. حيث يوجد اختلافات عبر المجالات في القدرة، الطاقة، الابداع، الحافز، الطموح، والانضباط الذاتي. وهذه تعتبر عوامل مهمة في التمييز بين الباحثين المنتجين والغير منتجين.<sup>(1)</sup> وفيما يلي تلخيص لأهم العوامل المؤثرة على الأداء البحثي:

**أ- العوامل الشخصية:**

تتعدد وتتنوع متغيرات الشخصية التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس في أدائهم البحثي، حيث يرتبط بالفرد مجموعة من الخصائص والصفات التي تميزه عن غيره كالقدرة والابداع وغير ذلك من العوامل والتي تعتبر عوامل مهمة في التمييز بين الباحثين المنتجين وغير المنتجين. حيث يوجد أنواع مختلفة من الباحثين المنتجين وعلى سبيل المثال: فقد وصف الباحث المنتج بأنه ذلك الشخص الذي يتحمل العمل مع عبء زيادة وهو مثقف ويهتم بالوقت، ويتابع نشاطه بالرغم من مسؤولياته الأخرى مثل التدريس. وهذا النوع من الأكاديمي يعتبر استراتيجي فيما يتعلق بالمنشورات، حيث يعطي الأولوية في إنتاج الكثير من المقالات القصيرة التي يمكن أن تنشر بسرعة. أما الباحث الغير منتج فينظر إلى الثقة في حصوله على العمل المحكم من زملاؤه الذي يعتمد على المعيار لذا لا يستطيع الحصول على موافقة نشر عمله.<sup>(2)</sup> ومن أهم العوامل الشخصية التي تؤثر في الأداء البحثي ما يلي:

### (1) النوع:

تشير الدراسات إلى أن هناك بعض القضايا المتكررة تبحث في النوع وانتاجية النشر وهي: ينشر الرجال أكثر من النساء – يوجد اختلاف في انتاجية النشر بين النساء المتزوجات والعازبات.

وتعتبر قضية الفرق بين الرجل والمرأة في الأداء البحثي من القضايا التي تناولتها البحوث والدراسات، والمرأة باعتبارها عضو هيئة تدريس في الجامعات وتقوم بعمل أبحاث من أجل الإسهام في التقدم والإزدهار، لذا فإن معظم الدراسات تناولت الإنتاجية البحثية للمرأة والفرق بينها وبين الرجل. وعلى الأرجح فإن الرجال أكثر احتمالية للنشر بشكل واسع النطاق أكثر من النساء.<sup>(3)</sup>

ومن هذه الدراسات التي تناولت هذه القضية دراسة سمارت Smart التي أثبتت أن الذكور حصلوا على مستوى أعلى قليلاً من الإناث في الأداء البحثي.<sup>(4)</sup> كما أظهرت دراسة كريستيان Christian أن إنتاج أعضاء هيئة التدريس الإناث أقل من نظرائهن الذكور حيث ينتجن منشورات

(1) Fiona Wood, "Factors Influencing Research Performance of University Academic Staff", Higher Education, Vol. 19, No. 1, 1990, p. 83.

(2) Fiona Wood Op.Cit.,p.84.

(3) Eva Katz and Marianne Coleman, " The growing importance of research at academic colleges of education in Israel", Education + Training, Volume 43 . Number 2 . 2001 .p. 86.

(4) Warren Smart. Op.Citp...20

ومقالات أقل. (1) وأكدت دراسة فانج وآخرون (Vange and et al.,) بأنه يوجد اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس الرجال والنساء في الإنتاجية البحثية، حيث بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس الذكور نشروا بشكل ملحوظ أكثر من أعضاء هيئة التدريس النساء. (2) وكما بينت دراسة لونق Long بأنه توجد اختلاف في الإنتاجية البحثية للنوع، حيث ينتج الذكور عامة أكثر من الإناث. (3) وكذلك بينت دراسة ويبر Weber أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أظهروا إنتاجية بحثية أكثر من أعضاء هيئة التدريس الإناث. (4) وذكر بيلي (1992) Bailay في دراسته أن أعضاء هيئة التدريس الذكور حصلوا على مستوى عالي من الإنتاجية البحثية، وباحثون آخرون أمثال ( جملك ، ويلك ولوفرش Gmelch,Wilk & Lovrich(1986) ، وسميث ولوفرش Smith,Anderson & Lovrich(1995) وساكس وآخرون ( Sax & et al., 1996 ) لا حظوا أن الهيئة التدريسية الإناث تقف خلف الهيئة التدريسية الذكور ذو الخبرة في الإنتاجية البحثية. (5) إلا أن هناك بعض الدراسات التي ترى خلاف ذلك. فدراسة توق وزاهر التي أجريت على أساتذة الجامعات الخليجية أظهرت نتائجها أنه على الرغم من قلة عدد النساء المشاركات في عينة الدراسة فإن متوسط إنتاجيتهن البحثية لا تختلف كثيراً عن إنتاجية الذكور في الدراسة. (6) وكذلك دراسة جمال مرسي التي وجدت أن النوع لا يؤثر على الإنتاجية البحثية، حيث أن الإنتاجية البحثية للنساء لا تختلف عن الرجال. (7) هناك عدة أسباب وضعت لتوضيح لماذا النساء أقل إنتاجاً من زملائهن الذكور. من هذه الأسباب: حصول النساء على الأستاذية مؤخراً، وقيامهن بالتدريس أكثر، لذا انتاجهن أقل. (8) ويذكر كول وزوكرمان (1984) Cole & Zukerman أن النساء ينشرن أقل من الرجال بسبب انعزالهن، وعلو على ذلك التزاماتهن العائلية التي تمنعهن من قضاء وقت أكبر على البحث كالرجال. (9)

وتضيف مور Moor أن النساء ليست أقل حظاً من الرجال ولكن لكونهن يتحملن المسؤولية الأكبر من أعمال المنزل ورعاية الأطفال حتى لو كانت المرأة تعمل معظم الوقت. (10) أما بيرري Barry فيرجع السبب أن الإناث ينشرن أقل من الذكور لأن النساء لديهن شبكات تعاون أقل بمعنى

(1) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try .Op.Cit .p. 608..

(2) Teresa J. Rothausen-Vange, Janet H. Marler, and Patrick M Wright Op.Cit .p.733.

(3) J. Scott .Long, " Measures of Sex Differences in Scientific Productivity", Social Forces,71, 1, Research Library, ; Sep 1992;.p.175.

(4) Naz Kaya; Margaret J Weber, Op.Cit .p.49.

(5) Joe W. Kotrlík, "Factors Associated with Research Productivity Of Agricultural Education Faculty", 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12, 2001,p. 197.

(6) محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر " الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليج العربي"، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،1988)،ص126.

(7) سعد جمال عبد الرحمن مرسي، "محددات الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، 1996، ص93.

(8) Eva Katz and Marianne Coleman, Op. Cit., p. 86.

(9) A. N. Zainab, "Personal, Academic and Departmental Correlates OF Research Productivity : A review of Literature", Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.4, No.2, December 1999.p.77.

(10) Gwen. Moor, "Structural Determinants of Men's and Women's Personal Network. American Sociological Review .Vol. 55. Oct 1990,pp.727.

أن تعاونهم مع بعضهم البعض أقل من الرجال. أو بسبب التمييز العنصري. أو بسبب عدم وجود وقت كاف لتحملهم الأعباء الزوجية وتربية الأطفال.<sup>(1)</sup>

وأما دراسة ريموند Raymond التي أثبتت أن زيادة الإنتاج البحثي أو قلته لا ترجع إلى النوع فقط بل أن عامل العمر أيضاً من العوامل التي تؤثر على الإنتاج العلمي.<sup>(2)</sup>

**(2) العمر:**

يعتبر العمر من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء البحثي، فالعلاقة بين الأداء البحثي وعمر عضو هيئة التدريس من الأمور التي كثر الجدل فيها، وهناك العديد من الدراسات التي بينت أن عمر عضو هيئة التدريس له تأثير على الأداء البحثي وأن الإنتاجية تهبط مع العمر. ومن هذه الدراسات، دراسة تنزيلمان وآخرون Tunzelmann & et al التي توصلت إلى أن تركيب العمر لكل من الأفراد والمؤسسات له ارتباط ذات علاقة بالأداء البحثي و أن العمر يميل إلى النمو مع عمر المؤسسات والإنتاجية تهبط مع عمر الأفراد.<sup>(3)</sup> ودراسة ميسون التي أظهرت أن لمتغير العمر أثر على الأبحاث.<sup>(4)</sup> ودراسة جينز Jens التي أوضحت بأن الناتج البحثي يتأثر بواسطة مستوى العمر في القسم.<sup>(5)</sup> وفي دراسة أخرى أجراها لونق Long أن الارتباطات بين السنوات الملازمة للذكور تزداد إلى عشر سنوات وبعد ذلك تهبط تدريجياً، أي أن فترة زيادة الإنتاج تبدأ خلال هذه السنوات العشر ثم يبدأ يهبط الإنتاج، وبالنسبة للإناث فإننتاجهن ينخفض أكثر من الذكور.<sup>(6)</sup> ويؤكد ذلك ليفن وستيفن Stephan Levin and في دراسته التي أظهرت أن العلماء الأكبر سناً في قسمي الفيزياء وعلم الأرض ينشروا أبحاث أقل من نظرائهم الأصغر سناً، وأن العلماء الأكبر سناً في قسمي وظائف الأعضاء والكيمياء الحيوية ينتجوا بحوث أقل من زملائهم متوسطي العمر.<sup>(7)</sup> وتؤكد أيضاً دراسة أخرى قام بها كانازوا Kanazawa أجراها على 280 عالم، والتي أظهرت نتائجها بأن الإنتاجية العلمية تزيد بسرعة بعد الحصول على الدكتوراه ، ومن ثم تهبط بشكل تدريجي، وتقل بسرعة مع العمر.<sup>(8)</sup> ومن الدراسات الحديثة دراسة فيلسو وبرامبيلا Velso and Brambila التي أظهرت أن ليس للعمر تأثير على الإنتاجية البحثية حيث وجدت أن هناك علاقة من الدرجة الثانية بين العمر والإنتاجية البحثية، أي أن تأثير العمر ليس مهم جداً.<sup>(9)</sup> ويؤيد ذلك جمال مرسي في دراسته التي توصلت إلى أن العمر لا يؤثر على الإنتاجية العلمية.<sup>(1)</sup>

(1) Barry Bozeman and Sooho Lee, " The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity" Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science, Denver, Colorado February, 2003,p.16.

(2) Raymond Perry, Op.Cit.p.194.

(3) Nick von Tunzelmann, Marina Ranga, Ben Martin and Aldo Geuna," The Effects of Size on Research Performance: A SPRU Review" Report prepared for the Office of Science and Technology, Department of Trade and Industry, June 2003,p.1-26.

4 - ميسون يوسف الفيومي، مرجع سابق،ص،

(5) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try, Op .Cit .p.593.

(6) J .Scott Long . Op.Cit.p.163.

(7) Sharon G. Levin and Paula E. Stephan," Age and Research Productivity of Academic Scientists", Research in Higher Education, Vol. 30, No. 5, 1989.p.531.

(8) Satoshi Kanazawa, "Why productivity fades with age: The crime–genius connection", Journal of Research in Personality 37, 2003, pp.259,260.

(9) Claudia Gonzalez-Brambila and Francisco Velos, "The Determinants of Research Productivity: A Study of Mexican Researchers" available at:

ويمكن القول أن زيادة ونقصان الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لا يرجع ذلك إلى عامل العمر فقط بل يرجع إلى عوامل كثيرة منها البيئة المحيطة لعضو هيئة التدريس والإمكانات المادية والمعنوية وإلى الحافز المشجع وكذا تقدير المجتمع للعلماء الباحثين، كل ذلك يؤثر على الأداء البحثي، فلو توفرت هذه العوامل فقد تساعد على زيادة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس ويستمر معهم فترات متقدمة من العمر، وبالعكس ذلك قد يقلل من دافعيتهم اتجاه القيام بأعمال بحثية علمية ويشعرهم بالإحباط وعدم اللامبالاة والتراجع نحو السعي في التقدم والإزدهار العلمي.

أصبح هناك جدلاً كبيراً بين العلماء حول العلاقة بين العمر والأداء البحثي، وانقسم العلماء إلى اتجاهين كل اتجاه له رأي خاص به. حيث يرى أصحاب الاتجاه الأول: أن العمر المبكر لعضو هيئة التدريس يرتبط ارتباطاً كبيراً بنمو زيادة أداءه البحثي. ومن أنصار هذا الاتجاه وود Wood حيث ترى أن العلماء الذين هم في سن 30 إلى 45 يكون إنتاجهم أكثر من غيرهم. (2) كذلك دراسة لبي وبوزمان Bozeman and Lee التي أظهرت أن مساهمات العلماء في الإنتاجية البحثية تبدأ في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات وبعد ذلك تهبط، وأكدوا بأن ذروة العمر تحدث في وقت مبكر خاصة في المجالات النظرية وكذا في الحقول التي تعتمد بشكل تجريبي أكثر مثل علماء الأحياء. (3) ودراسة ضياء زاهر التي أجراها على عينة من الأساتذة في كليات مختلفة في مصر حول تقويم للأداء البحثي للأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء التدريسي له حيث توصل إلى أن الإنتاجية البحثية تتناقص كلما ارتفع العمر الوظيفي. (4) ومن الدراسات الحديثة جداً دراسة جونا Geuna والتي وجدت أن الناتج البحثي ينمو ببطء جداً ويصل إلى الذروة وبعد ذلك يهبط بسرعة تماماً. (5) وكذلك دراسة كانازوا Kanazawa التي بينت أن الباحثين يتراوح إنتاجهم البحثي ما بين سن الثلاثين والخمسين، وبعد ذلك يبدأ في الهبوط. (6) أما الاتجاه الثاني: فيرى أصحاب هذا الاتجاه عكس الاتجاه الأول في أنه كلما تقدم عمر عضو هيئة التدريس زادت إنتاجيته البحثية. ويرجع ذلك إلى خبرته الطويلة في الحياة والمجال البحثي. ومن الدراسات التي أكدت ذلك واحدة من أكثر الدراسات المهمة، دراسة سمارت Smart التي أظهرت أن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في العمر المبكر وخاصة في عمر منتصف العشرينات كان في مستوى منخفض. (7) كذلك دراسة حنان مصطفى التي بينت في دراستها أن الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس تزداد بزيادة عمره ثم تنخفض بعد ذلك وترجع ذلك إلى نقص العوامل المشجعة للعلماء كالترقية أو انشغال العلماء بالوظائف الإدارية. (8) ودراسة توق وزاهر التي وجدت أن النسبة الإنتاجية العالية للبحوث

<http://www.andrew.cmu.edu/user/fveloso/thedeterminants.pdf>

(1) سعد جمال عبد الرحمن مرسى ، مرجع سابق، ص، 93.

(2) Fiona Wood. Op . Cit p. 85.

(3) Barry Bozeman and Sooho Lee. Op Cit. p. 13.

(4) -ضياء الدين زاهر " تقويم أداء الأستاذ الجامعي، الأداء البحثي كنموذج" ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة "تقويم سياسة التعليم الجامعي" مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة في الفترة من 22-24 نوفمبر، 1990، ص28.

(5) Gustavo A. Crespi , Aldo Geuna, "An empirical study of scientific production: Across country analysis, 1981-2002" Research Policy 37 .2008.p575.

(6) Satoshi Kanazawa OpCit. p.259.

(7) Warren Smart., Op.Cit, p.36.

(8) حنان مصطفى كفاي، "الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، 1999، ص185.

هم من الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (54:50) عاماً وأقل نسبة هم من يقعون في الفئة العمرية 34 عاماً فما دون.<sup>(1)</sup>

### (3) الخلفية العائلية:

المشاكل والموقف العائلي نحو الوظائف يمكن أن يؤثر على الأداء البحثي. بعض الدراسات تشير إلى أن المكانة الزوجية تتفاعل مع النوع والإنتاجية وأن الذكور المتزوجين يكون إنتاجهم أكثر وأن النساء العازبات ينتجن أقل.<sup>(2)</sup> وأن النساء المتزوجات يحتمل أن يكون إنتاجهن أكثر من النساء العازبات.<sup>(3)</sup> كما قام كول وزكرمان Cole and Zukerman بدراسة لعلماء الطبيعة والإجتماع الأمريكيين وأثبت بأن الباحثات الإناث المتزوجات اللاتي لديهن أطفال إنتاجهن البحثي في السنة أكثر من الباحثات العازبات.<sup>(4)</sup>

وفي النرويج وجد كيفيك Kyvik في دراسته التي طبقت على كل من الرجال والنساء، أن الأشخاص المتزوجون والمطلقون أكثر إنتاجاً من الأشخاص العزب، وأن النساء مع الأطفال أكثر إنتاجية من أولئك الذين بدون أطفال، الدراسة فسّرت هذه النتيجة بأن النساء المتزوجات ربما لديهن أكثر طاقة وقوة تحمل من النساء اللاتي بدون أطفال، كما أن النساء قد يحصلن على دعم من أزواجهن، إلى جانب إكتسابهن خبرة إجتماعية في الحياة مما يجعلهن أكثر إستقراراً، وبين أيضاً أن النساء المتزوجات يتعاون أكثر مع زملائهن الذكور من النساء العازبات.<sup>(5)</sup>

### (4) المميزات الشخصية:

تشير الدراسات إلى أن العلماء المنتجين يمتلكون بعض الخصائص التي قد تغيب على البعض الآخر الغير منتج، من هذه الخصائص: المتمرس على تجارب الطفولة المبكرة، الموقف الإيجابي، الحافز العالي، عادات العمل والابداع. ففي إحدى الدراسات لعلماء طبيعيين وفيزيائيين ذكور، أشارت تواريخ حياتهم أن آبائهم كانوا أيضاً موظفين وأصحاب مصالح خاصة مهمة في شبابهم وكانوا معتمدين على السيطرة العقلانية في حل مشاكلهم.<sup>(6)</sup> وأشار كريسون Creswell أن المميزات الشخصية عوامل مهمة لكن هذه العوامل أيضاً تتأثر بعوامل إجتماعية أخرى.<sup>(7)</sup> وفي دراسة أخرى لبابو وسنغ Babu and Singh والذي عرفا في دراستهما 200 متغير يؤثر على الإنتاجية البحثية، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد 11 عامل يؤثر على الإنتاجية البحثية، 4 منها يتعلق بالمتغيرات الشخصية، حيث كان أول هذه العوامل هو الإصرار والذي يعني العلماء الملتزمين الذين لديهم القابلية للعمل تحت القيود، هم الذين يعترفوا بالعمل الجيد، الميزة الثانية: هي المبادرة والتي عرفت بأنها الاعتماد على النفس، الميزة الثالثة: حددت كالذكاء وهي الذاكرة الحادة، والابداع الذي يقود إلى الرضا الوظيفي والحرية، لتخطيط وتنظيم عمل العلماء الخاص، الميزة

(1) محي الدين شعبان توق، ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص ص 128-132.

(2) Barry Bozeman, *Op. Cit.* p.16

(3) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p.76.

(4) Cole, Jonathan R. and Zuckerman, Harriet. Marriage, motherhood and research performance in science, *Scientific American* Feb.1987, pp. 83-89.

(5) Kyvik, Svein, "Motherhood and scientific productivity", *Social Studies of Science*, 1990b,20, pp. 149-160.

(6) *Ibid.* p.83.

(7) Creswell, John W. "Faculty Research Performance:Lessons from the Sciences and Social Sciences" Washington D.C.ASHE-Eric *Higher Education Report* No. 4, 1985.p.45.

الرابعة والأخيرة: هي قابلية التعليم، وتعني القدرة على استقلال التطورات العلمية الجديدة، والقدرة للإختيار النفسي الخاص لأداء العلماء.<sup>(1)</sup> وأكدت فونيسكا Fonesca في دراستها لخمسين عالم برازيلي متميز في حقل الكيمياء وعلوم الحياة، إلى أنهم محفزون إلى حد كبير، ووجدت أنهم مسرورين في عملهم وقادرين على تحمل ومواجهة التحديات بدرجة عالية، ولديهم إنتاجية نشر عالية تعكس تميزهم، وأن لديهم ميزة مشتركة في أنهم منتجون جداً.<sup>(2)</sup>

كما في دراسة لعادات العمل عند العلماء تبين أن العلماء المنتجون يخصصوا الوقت الأطول للعمل ويضعوا أقل أهمية إلى الشرط المادي. كما وجد أن العلماء المتميزون يقضوا أكبر وقت ممكن على بحثهم، ويعملوا حتى تحت ضغط عمل ومشاكل في نفس الوقت، ويكرسوا أوقات الصباح المبكر في بحثهم.<sup>(3)</sup>

## ب- العوامل الأكاديمية:

إن على الجامعات أن تعرف أكثر حول كيفية العوامل التي تؤثر على نشاط الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والمواقف المختلفة بين الأقسام والمجالات، وعلى الجامعة العمل على تذليل العقبات التي تعوق الهيئة التدريسية عن أدائهم البحثي .

والعوامل الأكاديمية تشير إلى الرتبة، ومدة الخدمة، والخبرة والمؤهلات، وكذلك الأعباء التدريسية التي تستغرق معظم أوقات الهيئة التدريسية بالجامعة، وتوقعهم عن أدائهم البحثي، ومن العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي أيضاً الزملاء وبيئة العمل، وفيما يلي أهم العوامل الأكاديمية التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة:

### (1) الرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة:

عدد من الدراسات وجدت أن الرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة لها علاقة بالأداء البحثي والإنتاجية.<sup>(4)</sup> فقد أظهرت دراسة سمارت Smart أن من المؤشرات القوية للأداء البحثي هو موقع أعضاء هيئة التدريس حيث حصل على أعلى مستوى للأداء البحثي هم بالترتيب الأساتذة والأساتذة المشاركين يلي ذلك المحاضرين القدامى ثم المحاضرين.<sup>(5)</sup> كما أظهرت دراسة أخرى أن هناك علاقة بين الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والنتائج البحثية حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن الأساتذة ينتجوا منشورات ومقالات علمية أكثر من الأساتذة المشاركين والمساعدين.<sup>(6)</sup> وفي دراسة لبنتلي وبلاكبرن Bantley & Blackburn وجدوا أن الرتبة عامل مهم لإنتاجية أعضاء هيئة التدريس.<sup>(7)</sup> وفي دراسة حديثة لكريستيان Christian وجد أن الأساتذة المشاركين والمساعدين لديهم لديهم نشاط بحثي أقل من الأساتذة.<sup>(8)</sup> وفي دراسة أخرى وجد أن الرتبة الأكاديمية بشكل عام هي

(1) Babu, A Ramesh and Singh, Y.P. Determinants of research productivity. *Scientometrics*, Vol.43, No.3: 1998.p. 309-329.

(2) Fonseca, Lucia et al. " The importance of human relationships in scientific productivity": *Scientometrics*: Vol.39, No.2.1997.pp. 159-171.

(3) *Ibid.*, p.83.

(4) Tien, Flora F; Blackburn, Robert T, "Faculty Rank System, Research Motivation, and Faculty Productivity : Measures Refinement and Theory Testing", *Journal of Higher Education*, Vol.67 No.1 Jan-Feb 1996.p.6.

(5) Warren Smart, *Op. Cit.* pp.16-17

(6) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try. *Op Cit* p .608.

(7) Richard Bentley and Robert Blackburn, *Op.Cit.*pp.327-353.

(8) Jens. Christian, *Op. Cit.* p.608.

المتغير الذي لديه التأثير الأكبر على الإنتاجية العلمية بينما المتغيرات المهمة الأخرى يمكن السيطرة عليها. (1) كما أوضحت دراسة أخرى أن الأساتذة يبقوا منتجين حتى بعد أن يصلوا إلى أعلى سلم المهنة بينما الآخرون لا. وظهرت نتيجة مثيرة في هذه الدراسة هي أن الإنتاجية المنخفضة تحدث في السنوات الأولى مثل الترقية القادمة ( سنة إلى سنتين بعد الأستاذية المساعدة)، كما أن الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس من لهم أكثر من عشرين سنة كأساتذة هي الأعلى من أعضاء هيئة التدريس الذين أصبحوا أساتذة حديثاً. وأن الأساتذة ينتجوا خمس مقالات أو أكثر في فترة سنتين مقارنة بالأساتذة المشاركين والمحاضرين. ويرجع السبب إلى أن الأساتذة لديهم فرص أكبر لعمل بحث ونشر نتائجهم وبسبب أن جدول تدريسيهم أقل من الآخرين. (2) وأظهرت تين Tien في دراستها أن من ينشر بحثاً من أجل الترقية يميل للتحفيز بواسطة المكافآت الداخلية والخارجية الأخرى، وأن الاهتمام الأكبر لبعض أعضاء هيئة التدريس في كل المكافآت هو من أجل الزيادة في الدخل الشخصي. (3)

وبالنسبة لمدة الخدمة، فإن هناك اتفاق عام بأن مدة الخدمة تؤثر في المجال ونوع النشاط البحثي، وأنها تعمل ضغط كبير على الأكاديميين لنشر نتائج بحثهم، بصرف النظر على جودة البحث. كما أن قلة مدة الخدمة تؤدي إلى الإحباط. (4) وذكرت زينب Zainab في دراستها أن مدة الخدمة تعمل تأثير قليل على الأداء. (5) وبينت دراسة أخرى أن مدة الخدمة هو المتغير المهم والذي يؤثر في الإنتاجية البحثية في أغلب الجامعات. (6) وفي دراسة حديثة جداً لكيفيك وأولسن (Kyvik and Olsen) بينت أن الموظفين الأكاديميين الأكبر سناً لا ينشروا أقل من زملائهم الأصغر سناً، بل ربما ينشروا بنفس قدر ما ينشر زملائهم إلا أن منشوراتهم قد تكون أقل أهمية، وذلك بسبب تأثيرات الجيل وليست تأثيرات الشيخوخة، حيث تبين تأثيرات الجيل في أن مساهمة الأكاديميين الكبار اليوم تأخذ جزءاً منخفض في تعاون البحث الدولي أقل من الأكاديميين الشباب، ويرجع لعدة أسباب منها أن الأكاديميين كبار السن أقل قدرة أو أكثر تردد لتغيير وجهة بحثهم اتجاه مشاكل البحث. (7)

## (2) الخبرة والمؤهلات:

في معظم الدراسات القديمة والحديثة، وجد أن لعامل الخبرة والمؤهل تأثير على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، ومن هذه الدراسات دراسة بريبيك Prpic والذي قام بدراسة لعلماء الكرواات والذي أشار فيها إلى أن عامل الإنتاجية ذات علاقة قوية بالحصول على درجة الدكتوراة

(1) Kyvik, Svein and Smeby, Jens-Christian, "Teaching and research. The relationship between the supervision of graduate students and faculty research performance". *Higher Education* 28: 1994.p. 235.

(2) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p.86.

(3) Flora F. Tien, "What kind of faculty are motivated to perform research by the desire for promotion?", *High Educ*, 2008. 55:17.

(4) Fiona Wood. *Op. Cit.* p.90.

(5) *Ibid.* p.87.

(6) Barry Bozeman. *Op. Cit.* p.29.

(7) Svein Kyvik, Terje Bruen Olsen, "Does the aging of tenured academic staff affect the research performance of universities?", *Scientometrics*, Vol. 76, No. 3.2008.p.454.

في وقت مبكر. (1) وأن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه يكون لديهم أداء بحثي أفضل من غيرهم. (2)

وأشار سكربيك Skirbekk أن الخبرة تؤثر على الأداء، وأنه يمكن أن يبقى الموظفين القدامى منتجين بشكل كبير ضمن الحقل الذي يعرفونه وفي نفس المكان الذي قضوا فيه خبرة طويلة، واعتبر بذلك الخبرة الطويلة مفيدة وأنها تحسن الإنتاجية لعدة سنوات. (3)

### (3) أعباء العمل الأكاديمي:

إن على الجامعة أن تهيء الجو المناسب للباحث، وتخصص له الوقت الأكبر الذي يتيح له التفرغ لعمله بهمة ونشاط بعيداً عن مشكلات الحياة اليومية، ولن يتأتى له ذلك إلا بتهيئة الظروف التي يعيش فيها الباحث من حيث توفير المرتبات التي تسد حاجاته وحاجات أسرته، وتوفير ما يحتاجه من صحة، وسكن، ومساعدتين فنيين، وذلك من أجل القيام بتأدية أبحاثه على أكمل وجه. وكثرة الأعباء واللجان والأعمال الإدارية الروتينية قد تظفي على الزمن اللازم للبحث العلمي، إضافة إلى ذلك عزوف أعضاء هيئة التدريس عن الإنتاجية العلمية وتقديم الدراسات والخدمات الاستشارية. وبما أن عضو هيئة التدريس يقوم بالعديد من الأدوار أهمها البحث العلمي فإنه "ينظر لنفسه على أنه باحث في المقام الأول. وأن الجزء الأكبر من وقته يصرف في عمليات التدريس والتحضير لها، وقليل من وقته يصرف على عمليات البحث" (4).

وفي هذا الصدد أكد الداود، على أن الجامعات مطالبة بأن توفر وتسهل كل طرق البحث لأعضاء هيئة التدريس، ومن أولوية هذه التسهيلات مرونتها وقياسها بتخفيض نصاب المحاضرات والتدريس الموكل إليهم ليتمكنوا من التفرغ بشكل أفضل لمتابعة البحوث العلمية المنشورة. (5) ويتفق ويتفق هذا مع اقتراح السالم، والذي نص فيه على "تقليل نصاب عضو هيئة التدريس من المحاضرات، بحيث لا تتجاوز ثمان محاضرات أسبوعياً، واستبدال النظرة التقليدية لعضو هيئة التدريس على أنه مدرس مربوط بجدول دراسي مثله مثل المدرسين في مراحل التعليم العام، فأستاذ الجامعة يمتاز عما سواه فهو باحث أولاً ومدرس ثانياً. (6)

وفي ظل عدم وجود خطة واضحة للبحث العلمي زادت الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس مما أدى إلى انخفاض إنتاجيتهم العملية. ولا غرابة إلى أن الباحث يحتاج إلى وقت كاف لحضور المؤتمرات والندوات ومتابعة كل ما هو جديد في تخصصه. إلا أنه يلاحظ أن عضو هيئة التدريس يركز على النشاط التدريسي أكثر على حساب النشاط البحثي مما يؤدي إلى خلل في الوظيفتين. كما يلاحظ أيضاً أن عضو هيئة التدريس يقوم بأعمال خارج أسوار الجامعة لزيادة دخله وهذا كله على حساب عمله الأكاديمي.

(1) Prpic, Katarina.. "Characteristics and determinants of eminent scientist' productivity", Scientometrics 36, 1996a. pp. 185-206

(2) Ibid.

(3) Vegard Skirbekk, "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", Mpidr Working Paper WP 2003-028 August, 2003. pp.7-8-9.

(4) عبد الرحمن عدس، الجامعة والبحث العلمي: دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، من أبحاث المؤتمر العام السادس لاتحاد الجامعات العربية المنعقدة في جامعة صنعاء، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1988، ص395.

(5) عبد المحسن الداود، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: بداياته وتطوره، الطبعة الأولى، (الرياض: دار أركان للنشر والتوزيع، 1996)، ص275.

(6) محمد سالم السالم، واقع البحث العلمي في الجامعات: دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1997)، ص158.

ويرجع الباحث أسباب زيادة أعباء العمل الأكاديمي على كاهل عضو هيئة التدريس إلى عدة أسباب فيما يلي:

- عدم وجود كوادرات إدارية مؤهلة تقوم ببعض الأعمال الإدارية مثل: أعمال الكنترول، والقيام بأعمال القسم الإدارية كتوزيع الجدول وتنظيم مجالس القسم.
- زيادة النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس بسبب نقص أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.
- زيادة الإقبال الكبير من طلاب الثانوية العامة على الجامعات كل عام دراسي مما يجعل أعضاء هيئة التدريس يتحملون أعباء تدريس ثقيلة تمنعهم من التفرغ للبحوث والدراسات.
- قيام أعضاء هيئة التدريس بأعمال ونشاطات إدارية شكلية تهدر تلك الطاقات والعقول الثمينة في الوقت الذي كان يمكن أن يقوم بهذه الأعمال من هم أقل تأهيلاً.

#### (4) الزملاء وبيئة العمل:

عدد من الباحثين أكدوا على أن الزملاء وبيئة العمل تؤثر على أبحاث الأكاديميين<sup>(1)</sup>. ومن المعروف أن الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس مثل: اللقاءات التي تكون بين أعضاء هيئة التدريس سواء داخل القسم الواحد أو الجامعة، فإن لها دور كبير في إتاحة الفرصة أمام الهيئة التدريسية للابتكار والابداع فكلما كان الجو مناسب لعضو هيئة التدريس، كلما أدى إلى إنتاجية بحثية أفضل<sup>(2)</sup>. وأشار لاندري Landry في دراسته أن التعاون بين العلماء من العوامل المهمة التي تؤثر على إنتاجيتهم، حيث دعمت هذه النتيجة الحقيقة القائلة بأن التعاون يزيد من إنتاجية الباحثين سواء ضمن الجامعات أو المؤسسات الصناعية<sup>(3)</sup>.

وتقترح دراسات أن إنتاجية العلماء لا تتأثر فقط بواسطة سلوكهم ومواقفهم بل أيضاً بنشاطات عمل زملائهم. فقد عولج دور الزملاء وعلاقته بالإنتاجية البحثية عن طريق براكستون Braxton(1983) الذي وجد أن منشورات مهنة زميل القسم تتأثر جوهرياً بالإنتاجية البحثية الفردية<sup>(4)</sup>.

وقد يكون من الأهمية بمكان التأكيد على أهمية المكتبات والمجلات العلمية المتخصصة وأهمية خدمات التوثيق والإعلام ودور النشر العربية واللقاءات المستمرة بين الباحثين في النشاط البحثي. وما يلاحظ في مؤسسات التعليم العالي افتقار المكتبات إلى المراجع والفهارس وملخصات البحوث التي تساعد عضو هيئة التدريس في إغناء مهنته. كما تخلو من البيلوغرافيا الوطنية، مما يجعل صعباً على الباحث العودة إلى حاجاته من الكتب والمراجع أو ما يمكن أن يعتبر مدخلاً لدراسته<sup>(5)</sup>، فقد بينت إحدى الدراسات بأن قلة المراجع والدوريات المنشورة، وبعض الإمكانيات

(1) Creswell, John W. Op.Cit. p.6.

(2) عبير أحمد حشاد، "العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لعضوات هيئة التدريس بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 1996، ص48.

(3) Landry Réjean et al, " An Econometric Analysis of the Effect of Collaboration on Academic Research Productivity", Higher Education, Vol. 32, No. 3, Oct., 1996, pp. 297.

(4) A. N. Zainab, Op. Cit. p.97. نقلًا عن

(5) نادر أحمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص47.

والموارد المالية والأدوات المستخدمة للتدريب، والمعامل كل ذلك يقلل من الإنتاج العلمي للباحثين ويضعف من البحث العلمي.<sup>(1)</sup>

## ج- العوامل الإدارية:

إن من أهم العوامل الإدارية التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة هي ( السمعة المؤسسية- البحث والتدريس- حجم مجموعة البحث – اختلاف التخصص أو المجال- أهمية الاستقلال الذاتي في اختيار مواضيع البحث)، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

### (1) السمعة المؤسسية:

ليس هناك طريقة عالمية لقياس السمعة، لذا يمكن أن تقاس سمعة أي مؤسسة عن طريق عدد المنشورات التي تقوم بنشرها ومدى مساهمتها في التطور العلمي. فقد بينت دراسة فيلسو وبرامبيللا Velso and Brambila أن المنشورات السابقة لديها تأثير سلبي على المنشورات الحديثة، لكن التأثير الإيجابي كان في عدد الاقتباسات. لذا فإن الطريقة البديلة لإعادة السمعة هي تخفيض اسهامات المنشورات أو استخدام اسهامات الاقتباسات.<sup>(2)</sup> فمثلاً قد استخدم كل من أكروال وهندرسون Agrawal & Henderson لمعرفة سمعة المؤسسة براءات الإختراع والمنشورات التي تنشر في المجالات العلمية المحكمة، وبيننا أنه من الممكن أن يُرى أن أفضل توضيح لأهمية السمعة عن طريق رصد المنشورات وكذلك الاقتباسات على مدى عشر سنوات.<sup>(3)</sup> كما وجد في بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية نسبياً بين الإنتاجية ونوع المؤسسة، والسمعة، وأن أعضاء هيئة التدريس الموظفين في مؤسسات عالية السمعة ينشروا أكثر من أولئك الذين هم في مؤسسات ذات سمعة أقل. كما أن الوظيفة في مؤسسة رفيعة المستوى تشكل وتحفز الأداء البحثي، حيث يلاحظ ذلك عندما يتوظف الخريج في مؤسسة ذات سمعة رفيعة، فإن الارتباط بين سمعة المؤسسة والإنتاجية تنمو أكثر بمرور الوقت.<sup>(4)</sup> وأن السمعة العالية لأعضاء المجموعة ترفع ببساطة سمعة الأعضاء الآخرين لنفس المجموعة من خلال الزمالة.<sup>(5)</sup>

وقد قام كل من أليسون ولونق Allison & Long بدراسة 179 حالة من حالات انتقال العلماء من مؤسسة إلى أخرى، وتوصلا إلى أن انتقال الباحث من مؤسسة ذات سمعة علمية جيدة إلى مؤسسة ذات سمعة أفضل يزيد من إنتاجيته البحثية.<sup>(6)</sup>

### (2) البحث والتدريس:

يلاحظ علاقة البحث والتدريس ببعضهما البعض على مستوى الجامعة، أن هذه العلاقة قد تحلت في عدد متزايد من الدراسات. عموماً يُعتقد أنه يوجد تفاعل قوي بين هذين النشاطين، لكن أولئك الذين اختبروا هذه العلاقة بشكل مباشر أكثر استنتجوا بأنها تبدو نوعاً ما علاقة طبيعية

(1) مراد صالح مراد زيدان، الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بكفائتهم في تعليم الطلاب، بحث مقدم لمؤتمر: الأداء الجامعي في كليات التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من 7-9 سبتمبر، 1991، ص183.

(2) Claudia Gonzalez-Brambila and Francisco Velos, *Op.Cit.* p,35-36.

(3) Agrawal, A. & Henderson, R. Putting Patents in Context: Exploring Knowledge Transfer from MIT. *Management Science*, 48 (1) 2002 pp. 44 -60.

(4) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p. 91.

(5) Johnes and Others, " The Research Performance of UK Universities: A Statistical Analysis of the Results of the 1989 Research Selectivity Exercise", *Journal of the Royal Statistical Society*. Series A (Statistics in Society), Vol. 156, No. 2, 1993, p.277.

(6) Allison, Paul.D and Long, J.Scott,"Department Effects on Scientific Productivity" *In American Sociological Review*. No 55,4; ABI/INFORM Global Aug 1990; p. 470.



المجموعة من (8 إلى 9) أخذت كوحدة أساسية في مجموعات البحث.<sup>(1)</sup> ودراسة أخرى لجونستون Johnston يبين فيها أن العلاقات بين الإنتاجية وحجم المجموعة وجدت لتكون بشكل خطي، مع ذلك يقترح أن الحجم المثالي لمجموعة البحث هو من (5 إلى 8) باحثين. وقام جونستون في دراسته بتلخيص آراء الباحثين في حجم مجموعة البحث كالتالي:<sup>(2)</sup>

- يقترح بأن الحجم المثالي لمجموعة البحث هو ستة علماء مؤهلين يعملون في نفس منطقة المشكلة، وربما يكون معهم موظفين آخرين، طلاب خريجين، زملاء بعد الدكتوراه، وزوار أجانب بقدر ما يمكن.
  - مجموعة البحث الأكاديمية ربما تشتمل على ثلاثة أشخاص إلى أكثر من عشرون، ويتراوح المتوسط من أربعة في الحد الأدنى، وستة إلى ثمانية في الحد الأعلى.
  - الحجم أكثر مناسبة هو حوالي ستة - المجموعات الأكبر تعاني من تعقيدات القيادة الرئيسية.
  - إن حجم مجموعة البحث الأوروبية المثالية هي حوالي خمسة أشخاص.
- ومن مميزات المجموعات الصغيرة الإبداع- إتاحة المسؤولية الإنتاجية للباحثين في مجالاتهم الخاصة- إتاحة فرص للإنتاج العلمي أكثر قوة وشهرة للباحثين، ويمكن أن يؤخذ على المجموعات الصغيرة، هو تحمل عبء تدريس عالي مما يؤثر سلباً على الأداء البحثي.
- أما مميزات المجموعات الكبيرة، الحصول على مشاركة أكبر في التدريس بين أعضاء هيئة التدريس، وبذلك يحصل عضو هيئة التدريس على وقت أكبر للبحث - إنجاز أكبر- تنافس للبحث أكثر- ويأخذ عليها، صعوبة الحصول على المنح وحضور الندوات والمؤتمرات- قلة التعاون بين الباحثين.<sup>(3)</sup> ونستخلص مما سبق إلى أن زيادة أو نقص حجم مجموعة البحث لا تؤدي بالضرورة إلى وحدات أفضل وإنتاجية بحث أفضل، وأن هناك إجماع واضح بين الباحثين بخصوص حجم مجموعة البحث المثالي والذي يتراوح بين (5 إلى 8) أشخاص.

#### (4) اختلافات المجال:

إن اختلاف التخصص سواء في الجامعات أو المؤسسات الأخرى له تأثير على الأداء البحثي، حيث يختلف نسبة وجودة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بين المجالات باختلاف التخصص، فالنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس يختلف طبقاً لمجالات اهتمامهم.<sup>(4)</sup> فقد أشار كيفيك Kyvik إلى أن متوسط المنشورات عالية في بعض المجالات، فأعضاء هيئة التدريس في المجالات الاجتماعية والإنسانية ينتجوا أقل من زملائهم في العلوم الطبيعية والطبية.<sup>(5)</sup> وأكدت دراسات أخرى كدراسة تنزلمان وزملاؤه Tunzelmann et al أن الإنتاجية تقل في مجال الفنون

(1) M. M. Qurashi, "Dependence of Publication-Rate on Size of some University Group and Departments in U.K. and Greece in Comparison with N. C. I., USA", *Scientometrics*, VoL. 27. No. 1 1993, pp. 19- 38.

(2) Ibid.

(3) Nick von Tunzelmann et al., Op. Cit.p.10.

(4) Timothy J. Fogarty, "Sustaned Research Productivity In Accounting: A study of Senior Senior Cohort", *Global Perspectives on Accounting Education* Volume 1, 2004, p.38.

(5) Kyvik, Svein. " Age and scientific productivity: differences in fields of learning". *Higher Education*. 19,1990: p.3.

والإنسانيات وتزداد في المجالات التطبيقية مثل الطب السريري، ومحتمل أن تقل أكثر في المجالات النظرية مثل الرياضيات.<sup>(1)</sup>

يلعب دور اختلاف التخصص دور كبير في الإنتاجية البحثية للعلماء والباحثين فقد وجد اختلاف للإنتاجية البحثية بين علماء الهندسة، والعلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية. ووجدوا أن العلماء في العلوم الإنسانية أقل إنتاجاً من الآخرين.<sup>(2)</sup> هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة برييك Prpic الذي توصل إلى أن مجموع المنشورات المهمة ومتوسط إنتاجية خمس سنوات كانت مختلفة بشكل ملحوظ عبر الحقول، حيث وجد أن الأعمال المنشورة المشتركة في الخارج أكثر شيوعاً في العلوم الطبيعية والبيولوجية والتقنية، بينما المنشورات الفردية سائدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية.<sup>(3)</sup> كما وجدت وود Wood في دراستها للعوامل المؤثرة على الأداء البحثي للموظفين الأكاديميين في الجامعات الأسترالية أن المجالات يمكن أن تؤثر على درجة الإنتاجية، فنوع العمليات وتقنيات البحث ضمن وبين المجالات تجلب الإمكانيات المختلفة للإنتاجية. كما أن الإنتاجية تختلف طبقاً لنوع التخصص والبحث فقد يكون البحث يتطلب عمل ميداني أو تطوير أو قد يكون بحث قريب المدى أو بعيد المدى، فعامل الوقت هنا مطلوب.<sup>(4)</sup>

### (5) الإشراف على الطلاب الخريجين:

أشارت الدراسات إلى أن الإشراف على الطلاب يساعد على زيادة الإنتاجية المنشورة. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والإشراف على طلاب الدكتوراه. حيث وجد أن المشرفين الأكثر إنتاجاً للبحوث هم أكثر إشرافاً على طلاب الدكتوراه.<sup>(5)</sup> واختبر كل من كيفك وسمباي Kyvik and Smeby العلاقة بين الإشراف على الطلاب الخريجين والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتبين أن الإشراف على طلاب الدكتوراه والذي لديهم مشاريع ذات علاقة ببحث مشرفيهم له تأثير مستقل على الإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وهذا بشكل خاص في العلوم الطبية والطبيعية والتكنولوجية فقط، وليس في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عموماً فقد دعمت هذه النتائج بواسطة البيانات التي جمعت من مواقف أعضاء هيئة التدريس نحو الإشراف على الطلاب الخريجين، وقد أعطى البعض الذين أشرفوا على طلاب الدكتوراه تقييم أكثر مناسبة لأهمية الإشراف لبحثهم الخاص من أولئك الذين أشرفوا فقط على مشاريع طلاب السنة الأخيرة، وكانت نسبة الذين أجابوا أن الإشراف على طلاب الدكتوراه كان جزء من بحثهم الخاص للمدى البعيد وكان أعلى بكثير في العلوم الطبية والطبيعية والتقنية من العلوم الإنسانية والاجتماعية.<sup>(6)</sup>

وفي مقابلة لواحد وخمسين عالم وجد فونسيكا Fonseca أن أغلبية المستجيبين أكدوا أن الطلاب يؤثرون على إنتاجيتهم.<sup>(7)</sup> كما بحثت وود Wood في العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي

(1) Ibid .

(2) Landry Réjean et al, Op Cit. pp.297-298.

(3) Prpic, Katarina, Op.Cit.,pp. 185-206

(4) Wood, Fiona,Op.Cit. p.85.

(5) Peter M. Crosta and Iris G. Packman, " Faculty productivity in supervising doctoral students' dissertations at Cornell University", Reports - Research (143) Prepared by Cornell Higher Education Research Institute, Cornell University, New York, NY. -05-14 2003, p.p. 14,15.

(6) Kyvik and Smeby, Op. Cit., p.227.

(7) Fonseca, Luci et al., Op.Cit. p. 159.

البحثي للموظفين الأكاديميين الجامعيين ووجدت أن عدد الطلاب الخريجين ذات الجودة العالية كان مهم خاصة للعلماء، فمن خلال هؤلاء الطلاب يساعدوا على إغناء بيئة البحث من خلال حماسهم وأفكارهم الجديدة.<sup>(1)</sup>

### (6) أهمية الاستقلال الفردي في اختيار مواضيع البحث:

معظم الأكاديميون يعتبروا أهمية الاستقلال الفردي مهم في اختيار موضوع البحث. وعموماً يعتبروا ذلك تحدي بشكل ثقافي، وعلى أية حال لا بد من النظر قبل الإختيار الأخير لموضوع البحث إلى موضوع التمويل سواء من قبل الحكومة أو الممارسون في المجال. ويدعي بعض الأكاديميون بأنهم يتجاوزوا حاجات الطلاب خاصة في الحصول على المجال المتعلق باهتمامهم.<sup>(2)</sup> ويرى كثير من الباحثين أهمية أن تكون للباحث حرية الإختيار لموضوعه لما للحرية من دور مهم على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس باعتبار أن حرية اختيار الموضوع هي من الحرية الأكاديمية والتي تعتبر جزء من الإطار السياسي للمجتمعات والتي "تمارس في ظل الديمقراطية السياسية حتى إذا ظهرت ثقافات وايدولوجيات استبدالية زالت هذه الحرية"<sup>(3)</sup>. كذلك طرح الأفكار والنتائج البحثية دون خوف أو إضطهاد والتعبير بحرية ضمن الحرية الأكاديمية.<sup>(4)</sup> كما أن مبدأ حرية الإستفسار يُرى أنه كمكون أساسي لوظيفة الحرية وبالتالي اعتبر التصور الخيالي بأن الأكاديميين يمكن أن يوجهوا للعمل في المجالات التي هم مهتمون ومازوا ينتجوا فيها.<sup>(5)</sup>

وبما أن دور الجامعة هو البحث عن المعرفة داخل المجتمع الديمقراطي، فلا يمكن الفصل بين الجامعة والحرية، لذلك لا بد أن يعيش عضو هيئة التدريس في جو يسوده الحرية والديمقراطية لكي يستطيع أن يبحث بحرية وأمان دون تقييد لأفكاره "فعضو هيئة التدريس يحتاج إلى الإحساس بأنه يعمل في ظروف يسودها الشعور بالحرية الأكاديمية وبالإطمئنان النفسي"<sup>(6)</sup>. وذلك يعني أن يكون لعضو هيئة التدريس الحق في اختيار الموضوعات الدراسية وإجراء الأبحاث ونشرها دون أي ضغوط سواء من داخل الجامعة أو خارجها، باعتباره يمثل نواة الجامعة والعنصر الفعال والأساسي داخل الجامعة والمجتمع، ولا يمكن أن تؤدي الجامعة وظائفها الثلاث إلا من خلال عضو هيئة التدريس لذلك يجب عليها "أن تراعي تعزيز الأنشطة الإبداعية للمشتغلين بالبحث العلمي على أساس توفير أقصى احترام لما يقتضيه التقدم العلمي من استقلال البحوث وحريتها، ومن ثم أن تكفل للمشتغلين بالبحث العلمي المسؤوليات والحقوق التي تساعد على الإنتاج العلمي دون خوف"<sup>(7)</sup>.

(1) Fiona, Wood. OP.Cit. p90.

(2) Ibid., p.92.

(3) أولندر البرتو، "الاستقلالية واثبات الكفاءة في التعليم العالي"، مجلة مستقبلات، المجلد (1)، العدد (2)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، 1991، ص244.

(4) Damtew Teferra & Philip G. Altbach, "African higher education: Challenges for the 21st century", Higher Education 47: , 2004.p.40.

(5) Ibid.

(6) عبد الرحمن عدس، مرجع سابق، ص375.

(7) حنان مصطفى، مرجع سابق، ص160.

### 3- متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات:

هناك متطلبات ومستلزمات أساسية للأداء البحثي في الجامعات. تتمثل في المتطلبات والمستلزمات البشرية والمادية والإدارية، ويمكن تناول أهم هذه المتطلبات فيما يلي:  
أ- المتطلبات البشرية:

إن رأس المال البشري لا يقل أهمية من رأس المال المادي. بل إن رأس المال البشري يمثل أهمية حيوية. فبناء المصانع والمدارس والمستشفيات أمر سهل ولكن تكوين الكوادر البشرية المدربة من مهندسين ومعلمين وأطباء لازمين لهذه المؤسسات حيث يعتبر عملية أساسية وتحتاج إلى وقت طويل.<sup>(1)</sup>

ولا شك أن الباحث يأتي في مقدمة متطلبات الأداء البحثي باعتباره القائم بالمهام البحثية وبكل النشاط البحثي، وهو الذي يقع عليه "فعل الفاعل" وهو النشاط البحثي. وبالطبع فإن هذا النشاط البحثي الذي يوجه نحو المبحوثين يقوم به الباحث متأثراً باهتمامه الشخصي وتأهيله وموقفه الاجتماعي وامكاناته المادية. ومثلما كان العنصر البشري أهم عناصر العملية الإدارية برمتها فإنه وبذات القدر أهم العناصر العملية البحثية بكاملها.<sup>(2)</sup> كما أن الحصول على العناصر البشرية للبحث العلمي مهمة ليست يسيرة، وذلك لأن القدرة على البحث تقوم بالدرجة الأولى على أساس من ذكاء في شخص الباحث. وقد وصف (فرنسيس بيكون) العالم الباحث بقوله:

"إنه عقل له من سرعة البادرة والقدرة على الشمول والإحاطة ما يكفيه للقبض على وجوه الشبه بين الأشياء، وفي الوقت ذاته له من الرسوخ ما يكفيه لتعيين وجوه الاختلاف الدقيقة والتمييز بينهما. عقل توفرت له الرغبة في البحث، والصبر على الشك، والتوق إلى التأمل، والتبصر قبل التأكيد، والاستعداد لإعادة النظر، والحذر الشديد في التصنيف والترتيب"<sup>(3)</sup>.

إن أي تهاون في دعم المؤسسات البحثية ومنها الجامعة بالعنصر البشري الباحث أو المساعد في أعمال البحث لا يؤدي إلى ضعف الأداء البحثي فحسب بل يؤدي إلى ضعف مؤسسات البحث نفسها، ويشل قدرتها على العمل عاجلاً أم آجلاً.<sup>(4)</sup>

كما من المعروف أن للجامعة دورين أساسيين هما الدور التربوي والتعليمي ودور تنمية وإجراء البحوث العلمية وبهذا تسهم الجامعة في حل مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة عن طريق البحث العلمي ويتفرع عن وظيفة الجامعة في المجال العلمي إعداد الأفراد المؤهلين علمياً لشغل المراكز التي تحتاج لها سواء كان ذلك في مجال البحث التطبيقي أو مجال البحوث بأنواعها وما يؤكد هذا أن نسبة كبيرة من البحوث العلمية في العالم تجرى في المراكز

(1) محمد منير موسى، مرجع سابق، ص 23.

(2) عمر أحمد العوض، ونبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، "هموم ومعوقات النشاطات البحثية للباحثين الإداريين وسبل تلافيها: تجربة معهد الإدارة العامة وبعض كليات العلوم الإدارية بسلطنة عمان"، الإداري، السنة 23-العدد 86-

سبتمبر، 2001، ص 19.

(3) سامي سلطي عريفيج، مرجع سابق، ص 67، 68.

(4) المرجع السابق، ص 69.

البحثية والجامعات. (1) ولكي يصبح لدى الجامعات أداء بحثي فعال فعليها تشجيع الكوادر البشرية ويتطلب ذلك ما يلي: (2)

**(1) إعداد كوادر بحثية متمكنة في مجال البحوث والدراسات في الجامعة وذلك بـ:**

- (أ) التدريب المستمر لهيئات التدريس على كتابة المشاريع البحثية.
- (ب) وضع برامج لتبادل الباحثين بين الجامعات العربية والأجنبية.
- (ج) استضافة باحثين ممن يشهد لهم بأعمالهم البحثية أو تعيينهم، ومن المفيد ذكر أهمية الاستعانة بالعقول المهاجرة، أو إرسال باحثين للتدريب، وبخاصة، إلى الدول المتقدمة.
- (2) إعطاء الفرصة للخريجين الجدد من حملة الدكتوراة للتدريب على الأداء البحثي، عاماً أو عامين، بدلاً من انخراطهم مباشرة في عملية التدريس.
- (3) تقليل نصاب عضو هيئة التدريس من المحاضرات الإضافية، وتفرغه لعمل بحوث وحضور مؤتمرات وندوات دولية ومحلية.
- (4) التوجه إلى العمل المشترك في البحث حتى تأتي نتائجه موثوقة يمكن الاعتماد عليها، بدلاً من العمل الفردي.
- (5) حفز أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات العلمية العربية والأجنبية.
- (6) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث وذلك بـ:
  - (أ) تخصيص مكافآت مادية مجزية.
  - (ب) تكريم الباحثين المتميزين باحتفال تقيمه الجامعة كل عام.
  - (ج) طباعة الأعمال البحثية في الجامعة في كتاب تصدره الجامعة سنوياً.
- (7) رعاية الطلبة المتميزين في الجامعة باستحداث برامج منح دراسات عليا لهم. بحكم أن هؤلاء هم رصيد الجامعة في التدريس والتحصيل والبحث.
- (8) تطوير برامج الدراسات العليا باتخاذ الإجراءات الضرورية لدعم هذه البرامج المهمة في إعداد وبناء الكوادر العلمية ومن هذه الإجراءات:
  - (أ) توفير القيادات العلمية في مختلف الأقسام وتشجيعها على القيام بمهمة التدريس والإشراف على الدراسات العليا وتوجيه البحوث.
  - (ب) توظيف الكفاءات المتغلغلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية في البلدان الصناعية المتقدمة بطرائق مختلفة منها:
    - التعيين المشترك مع الجامعات المتقدمة.
    - الإشراف المشترك في الدراسات العليا.
    - توعية الجامعات.
    - توفير فرص لتدريب طلبة الدراسات العليا عن طريق الزيارات العلمية.
    - الاشتراك في لجان الفحص والتقويم للأطروحات العلمية.

(1) علي عبد الحق محمد الأغبري، "سياسات البحث العلمي" من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 230.

(2) عبد الجميد مصطفى السيد، " أين نحن من البحث العلمي: دراسة لواقع البحث العلمي في الجامعات العربية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، الرياض، المملكة المغربية، من 19-13 ديسمبر 2007م، صص، 17، 18.

(ج) دعوة الخبراء المتميزين للعمل في الجامعات وتوجيه طلبة الدراسات العليا. ولا شك أن النهوض بالدراسات العليا وبرامجها وإعداد طلبتها إعداداً جيداً يزيد من فعالية الأداء البحثي في الجامعات.

#### ب- المتطلبات المادية:

حيث يمثل ذلك المعامل والتجهيزات والمكتبات والمنشآت والمرافق الجامعية، بالإضافة إلى الموارد المادية المتاحة للبحث العلمي من موازنة الجامعات أو من مصادر أخرى، ومن البديهي أن هذه المتطلبات تمثل دعائم البحوث بالجامعات، والتي تتمثل في عدة جوانب منها الاهتمام بجانب الحافز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. حيث تعمل الجامعة على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أساتذتها نحو الاهتمام بالبحوث العلمية وتقديمها من خلال توفير المناخ العلمي للبحث وما يستلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع وغيرها من المصادر العلمية التي تزيد من امكانية الباحث وتضاعف من قدرته، وكذلك تنفيذ برامج تنمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحث والتمكن من مهاراته والجديد فيه، وبدون هذا لاتستطيع الجامعات تحقيق أداء بحثي متميز.<sup>(1)</sup> ومن المتطلبات المادية للأداء البحثي التمويل. حيث تتطلب الأبحاث العلمية بطبيعتها الأموال اللازمة للقيام بالأنشطة البحثية.<sup>(2)</sup> حيث يعد التمويل من أهم العوامل التي تزيد من فعالية الأداء البحثي، لذا لايدأ أن تهيأ له المصادر المالية، وأن تكون هذه التهيئة قضية يسهم فيها الجميع في دعمها من خلال تشريع تنظيم جوانبها ويوفر لها جميع التسهيلات وذلك من خلال.<sup>(3)</sup>

(1) زيادة الدعم الحكومي للجامعات الرسمية.

(2) تشجيع التبرعات المحلية والدولية لدعم البحث.

وجدير بالذكر الإشارة هنا إلى واحد من أهم متطلبات الأداء البحثي وهو توفير قواعد المعلومات حيث يتطلب الأداء البحثي توفر المكتبة الحديثة القادرة على مد الباحثين بأحدث المراجع والمصادر، وبجميع المعلومات ذات العلاقة بالموضوعات البحثية، وبخدمة فنية مناسبة تساعد على الوصول إلى المعلومات بالمراجع والمصادر.<sup>(4)</sup> ومن المتطلبات المادية أيضاً توفر المعامل وميادين التجريب التي تستنبط منها الحقائق وتستلهم منها العبر، حتى لا تكون البحوث العلمية خرافاً لا سند له من الحقائق والبراهين.<sup>(5)</sup>

#### ج- المتطلبات الإدارية:

يتطلب العمل في البحث العلمي توفير الجو العلمي السليم والإدارة المرنة التي تتعامل مع الباحثين بثقة وتقدير واحترام، وأن يكون دورها التسهيل وتجاوز الروتين والعمل المخلص لخدمتهم ومساعدتهم في أطر إدارية مرنة وشفافة.<sup>(6)</sup>

وتتمثل المتطلبات الإدارية للأداء البحثي في الجامعات في مدى توفر الإطمئنان للبحث والباحث، أي توفر المناخ اللائق المناسب الذي يطمئن نفوس الباحثين ويحفزهم على الإنتاج العلمي

(1) محمد بشير حداد، مرجع سابق، ص 49.

(2) علي محمد عبد الحق الأغبري، مرجع سابق، ص 230.

(3) عبد الحميد مصطفى السيد، مرجع سابق، ص 20.

(4) المرجع السابق، ص 21.

(5) عقيل حسين عقيل، " فلسفة مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1999)، ص 27.

(6) نهلة عبد القادر هاشم، " تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة: الحادية عشر، العدد الثالث والعشرون،

سبتمبر، 2008، ص 326.

الرائع والتميز.<sup>(1)</sup> ولذلك فإن الأداء البحثي لا يزدهر ولا ينمو إلا في بيئة اجتماعية مساعدة والبيئة هنا هي كل ما يحيط بالباحث من القيم والثقافات السائدة التي تكون لها الصلة بالبحث العلمي كتحقيق العلماء وإبراز مكانتهم في المجتمع والنظر إلى العلم بوصفه وسيلة التقدم والنهضة، ويشهد لهذا أن الحضارة والنهضة الإسلامية التي ازدهرت في أبحاثها يرجع السبب في ذلك البيئة والمناخ الاجتماعي التي كانت سائدة آنذاك.<sup>(2)</sup>

كذلك لا بد أن يتوفر هناك مؤسسات بحثية، فالأداء البحثي لا ينمو ولا يتطور إن لم تتوفر له مؤسسات تقوم على تنفيذ الأبحاث فوجود هذه المؤسسات تعتبر من أهم متطلبات الأداء البحثي ومن هذه المؤسسات مراكز البحث الحكومي والجامعات والمعاهد وغير ذلك فوجود هذه المؤسسات ودعمها يتوقع أن تنمو فيها هيئات وأجيال من العلماء القادرة على قيام وممارسة الأداء البحثي على أكمل وجه.<sup>(3)</sup>

ومن متطلبات الأداء البحثي في البلاد المتقدمة ضمناً لنمو مؤسساته بسرعة، على أسس سليمة تكفل جدوى الإنتاج. وجود تقاليد للعمل العلمي تأصلت لدى القائمين به والمنتمين إلى مؤسساته، وهي "تقاليد تتأصل في البلاد المتقدمة بعامل القدوة في العلماء الكبار الذين يتولون البحث العلمي، ويتعهدونه حيث يكون، ويسيروا به على أسلوبه وتقاليد المعروفة. وتتمثل القدوة كذلك في المؤسسات التي ينتمي إليها الخريج الجديد، وأكثرها عريقة في العمل والتخصص، كما تتمثل القدوة في سير العلماء السابقين من أبناء ذلك البلد ممن عملوا في البحث.<sup>(4)</sup>

وقد أشار كل من العوض وعبد الفتاح إلى أن هناك أربعة متطلبات أساسية التي من شأنها أن تفيد في فعالية الأداء البحثي في الجامعات وهي كما يلي:<sup>(5)</sup>

(1) باحث مؤهل وقادر ومحفز: يقصد بالباحث المؤهل ذلك الذي يمتلك المعرفة والمهارات الفنية اللازمة للعمل البحثي في الجامعة من حيث طرق البحث والتحليل والكتابة، وكذلك المعرفة العلمية للمادة التي تدور فيها بحثه، بالإضافة إلى المميزات الشخصية المتمثلة في الصبر والدقة والموضوعية والحماس وغيرها.

ويقصد بالباحث القادر ذلك الذي تتوفر له الإمكانيات المادية والوقت الكافي للنشاط البحثي، أي الذي لا تعوقه عوامل خارجية عن القيام بنشاطه البحثي.

أما الباحث المحفز فهو ذلك الباحث الذي يشعر أن هناك عائداً معنوياً لنشاطه البحثي يتمثل في شكل تقدير لجهده العلمي وإيماناً بجدوى ذلك النشاط وعملاً جاداً للإفادة مما توصل إليه.

(2) بيئة مشجعة للنشاط البحثي، ومهينة لمتطلباته واحتياجاته، ومتطلعة ومتقبلة لنتائجه وحريصه على الاستفادة منها في الواقع العملي، ومعينة على القيام بالنشاط البحثي.

(3) إمكانيات مادية كافية لمقابلة النفقات وتوفير الأدوات والمعينات اللازمة للنشاط البحثي.

(4) مصادر معلومات توفر المعلومات المطلوبة للبحث بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، على أن تكون تلك المعلومات مفيدة وحديثة وذات مصداقية واعتمادية عاليتين.

**ثالثاً: البنية الاستراتيجية للأداء البحثي بالجامعة في ضوء الإدارة بالقيم.**

(1) المرجع السابق، ص 26.

(2) علي محمد عبد الحق الأغبري، مرجع سابق، ص 227.

(3) سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص 66.

(4) المرجع السابق، ص 70.

(5) عمر أحمد العوض، ونبييل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 22، 23.

في السنوات القليل الماضية تبين أن هناك اهتمام بين المدراء وموظفي تطوير المنظمة على استخدام القيم التنظيمية كأداة لقيادة أداء المنظمة. فقد اعتبر أن القيم الرئيسية أو القيم المشتركة داخل المنظمة هي ميزة للمنظمات الناجحة.<sup>(1)</sup> وقد أجمع كثير من الباحثين أن القيم التنظيمية عامل مهم في نجاح إدارة المنظمات الكبيرة.<sup>(2)</sup>

وهناك ارتباط بين القيم الرئيسية للمنظمة وممارسة الإدارة، كما توجد علاقة بين القيم الرئيسية للتنظيم وأداء المنظمة كما هو واضح في الشكل التالي رقم (3).<sup>(3)</sup>

### شكل (3)

#### علاقة قيم المنظمة بالأداء



والخدمات الثمينة يعتمد على تنفيذ عمليات المنظمة الرئيسية المعينة. وأن المنظمة القادرة على الإدارة والسيطرة على العمليات الرئيسية بشكل صحيح ستكون قادرة على زيادة المنتجات والخدمات المطلوبة في التكلفة التي يسمح لها نتائج الأداء. والعامل الذي يحدد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه العمليات هم الأشخاص، إذا تصرفوا وفق الطرق المناسبة وكانت قراراتهم صحيحة وفي الوقت المناسب، واستطاعوا أن يستخدموا الإبداع لتطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. فإن المنظمة ستواصل نجاحها لتحقيق الأداء المطلوب. كما أن هناك عامل واحد مهم وهو قيم المنظمة، الاعتقادات المشتركة التي تؤثر على السلوك وتؤسس الأهداف المرغوبة بشكل متبادل بين أعضاء المنظمة. حيث أن هذه القيم المشتركة تؤثر على صنع قرارات الأشخاص وسلوكهم. وبذلك فإن العاملين بالجامعة بإمكانهم أن يستخدموا الإبداع في أبحاثهم العلمية لتطوير مجتمعهم عن طريق تبني القيم المشتركة التي تؤثر في سلوكهم وقراراتهم.

وأخيراً فإن إدراك أهمية القيم في تشكيل السلوك لم يكن مفاجأة، فإن عدد من علماء نظريات الإدارة والمستشارون والكتاب ركزوا على أهمية القيم الرئيسية للمنظمة كأساس لتحقيق الأداء العالي.

ويقول أندرسون Anderson بأن الإدارة الناجحة للمنظمات المعقدة تعتمد على امتلاكها مجموعة من القيم الواضحة التي تزيد التأسيس لتطوير رسالة المنظمة ونشاطات التخطيط اللاحقة، ومثل الإدارة بالقيم هذه تخدم "كخطوة أولى" أساسية في بناء منظمة النمو العالي التي تنتج أداء

(1) Aaron A. Buchko, Op.Cit. p. 36

(2) Carl Anderson, Op.Cit. p.25

(3) Ibid.

فردى محسن، ومثل هذا الإنجاز الفردي يقود إلى نجاح اقتصادي.<sup>(1)</sup> وكذلك فإن الإدارة بالقيم تساعد القيادة في بناء الشعور الجماعي لماذا المؤسسة "يجب أن تكون"، الإدارة بالقيم لديها قيمة غير محسوبة لإحداث التحويل وتقديم التماسك، عبر أرجاء المؤسسة.<sup>(2)</sup> كما أن جوهر الإدارة بالقيم هم الناس وخصائصهم الشخصية التي تتضمن الهوية، القيم، الاعتقادات، الشجاعة، الإبداع واحترام الذات.<sup>(3)</sup>

ونقترح الإدارة بالقيم توضيح عملي للخطة الاستراتيجية، بواسطة التمييز ببساطة بين ثلاث مفاهيم: الرؤية، الرسالة، والقيم التشغيلية. كل مؤسسة منظمة ثقافياً يجب أن تعرف بشكل واضح مجموعتين مهمتين من القيم أو المبادئ المشتركة، التي تخدم لتوجيه أهدافها العملية اليومية كما يلي:<sup>(4)</sup>

أ- القيم الأساسية المرتبطة بالرؤية (أين نذهب؟) وبالرسالة (لماذا؟ أو لماذا وجدت المؤسسة؟).

ب- القيم التشغيلية وذات الدور الفعال المرتبطة بطريقة تفكير المؤسسة وطريقة عمل الأشياء، ولمواجهة تحديات بيئتها (صناعتها أو متطلبات سوقها) وتكامل توتراتها الداخلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

لذا فإن هذا المحور من البحث سيعرض الرؤية، والرسالة، والقيم، ثم الأهداف الاستراتيجية، وبعد ذلك سيتم مناقشة الأنشطة والبرامج المرتبطة بالأداء البحثي، وأخيراً تقويم الأداء البحثي. والذي سيتم تناول ذلك بالتفصيل فيما يلي:

### 1- الرؤية: Vision

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>(5)</sup>. حيث تعبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي هي الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. كما تعتبر الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة التي تسعى لتحقيقه.<sup>(6)</sup>

وتمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والأمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.

وتتسم الأحلام أو الأمال المطلوب تحقيقها بما يلي:<sup>(7)</sup>

- أنها إلهامية:
- ذات وتر انفعالي.
- تأثير الخيال.

(1) Carl Anderson, Op.Cit., p.25

(2) -Shimon L Dolan and Salvador Garcia, Op.Cit. P.15

(3) Harald S. Harung and Tor Dahl, Op.Cit., p. 15.

(4) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia.Op.Cit., p. 11.

(5) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار الجامعية، 2003)، ص 93.

(6)-Strategic Planning: available on: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan) .( Accessed at :17-3-2009)

(7) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، (القاهرة، ماس للطباعة والنشر، 2009)، ص، 35.

والرؤية أساس أي تغيير ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، إذ تساعد الرؤية المشتركة على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والابداع والإحساس بالمسؤولية عن الحاضر والمستقبل.<sup>(1)</sup>

كما ينبغي على الرؤية المشتركة أن تكون على صلة وثيقة بالقيم والريجات الشخصية لكل فرد من أفراد المؤسسة. فعندما تكون الرؤية المشتركة قد تغلغت عميقاً داخل المؤسسة، فإنها ستضع حداً لكل المعوقات والمشاكل التي تعترض الإدارة. وعندما يبدأ الموظفون بالإيمان برؤية المؤسسة ويمتلكون الثقة بالمستقبل الذي ستؤول إليه، فهم لن يعملوا بروح جماعية وحسب، بل سيقومون بالتخلي عن مصالحهم الشخصية ويعملون جاهدين لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

وعليه فإن الإدارة بالقيم تعتبر وسيلة للتغيير باتجاه الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي مساعدة المديرين على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمة من أجل تكييفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية.

كما أن الاستفادة الأساسية للإدارة بالقيم من الاستراتيجية ووجهة النظر التنظيمية هي أن وظيفة القيم كعناصر تنظيم تدفق عمليات العمل اليومية، تأخذ المؤسسة من وضعها الحالي نحو رؤيتها للمستقبل المطلوب.<sup>(3)</sup>

وتتضمن بيان الرؤية الفعالة مميزات كما بينتها دائرة المعارف wikipedia كما يلي:<sup>(4)</sup>

- الوضوح وقلة الغموض.
- الصورة الواضحة والحيوية.
- وصف المستقبل المشرق.
- الصياغة الواضحة والجذابة.
- الطموحات الواقعية.
- الإتفاق مع القيم والثقافة التنظيمية.

كما يمكن القول "أنه ينبغي مراعاة أمر هام في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة، وهو أن على هذه الرؤية أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الفعلي للمؤسسة، ولا تكون صعبة التحقيق إلى الحد الذي يصعب معه التصديق والإيمان بها. وينبغي على الرؤية المشتركة والهدف المشترك وقيم العمل أن تتحد معاً في كل موحد كي تسهم بشكل فعال في الأعمال اليومية للمؤسسة"<sup>(5)</sup>.

وتتنوع رؤية الجامعات المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي وللسياسة البحثية لها، وفق اهتماماتها ومجالاتها، فعلى سبيل المثال تشير جامعة بتسوانا الأمريكية University of Botswana إلى أن رؤيتها البحثية هي "أن جامعة بتسوانا ستكون عند 2021 جامعة بحث متخصصة معترف بها دولياً في حجمها وجودتها وتأثير بحثها"<sup>(6)</sup>.

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، (القاهرة، كليوباترا للطباعة، 1999م)، ص 42.

(2) فرانك سبنيرغ، مرجع سابق، ص ص 119-120.

(3) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia, Op.Cit.p.14

(4) Ibid.

(5) فرانك سبنيرغ، مرجع سابق، ص 118.

(6) University of Botswana, University Research Strategy – Approved by Senate, February 2008. Available on:

<http://www.cou.on.ca/content/objects/OCUR%20paper.pdf> (Accessed:22-3-2009)

وتشير جامعة كنغستون البريطانية Kingston University أن رؤيتها هي: "أنها جامعة الألفية الجديدة، التي ستشغل الدور الرئيس في إنتاجية كل أنواع الثروات الاجتماعية والثقافية والاجتماعية، وستكون المؤسسة المحورية لكل من اقتصاد المعرفة، ومجتمع التعلم"<sup>(1)</sup>. كما وضعت جامعة أوهايو الأمريكية رؤية لها وهي: "جامعة أوهايو ستكون الجامعة البارزة المعروفة لقدرتها الفريدة بتعهد كل من الطالب الجامعي والطلاب الخريجون في نشاطات البحث المتميزة في كل المجالات. ستقدم الجامعة أفضل خدمة لاحتياجات المنطقة، والولاية، والدولة، والعالم تربوياً واجتماعياً واقتصادياً. ستكون الجامعة مجتمع تعلم عالمي، مع شبكة شاملة للمشاركات المدعومة، والمجتمع المتنوع من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين."<sup>(2)</sup>

## 2- الرسالة: Mission

تمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة ويدير انطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفرداها عن غيرها من المنظمات المناظرة.<sup>(3)</sup> وتساعد على توضيح وتركيز العمل.<sup>(4)</sup>

وفي تعريف لدائرة المعارف wikipedia تعرف بأنها الغرض الأساسي للمنظمة أو المشروع، والذي يرسم أساساً لماذا وجدت المنظمة.<sup>(5)</sup> ويمكن أن تعرف أيضاً بأنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم. وتمثل الرسالة رؤية المنظمة في شكل مكتوب وعادة ما تشمل العناصر التالية:<sup>(6)</sup>

- أ- الغرض الرئيسي للمنظمة، وأسباب وجودها.
- ب- المجال الذي تعمل فيه المنظمة ويشمل الجوانب التالية:
  - تحديد المستهلك أو جماعات المستهلكين والتي تهدف المنظمة إلى إشباع حاجاتهم سواء في الحال أو المستقبل.
  - تحديد المنتجات أو الخدمات الرئيسية، وبالتالي تحديد الوظائف التي يتم إشباعها للمستهلك سواء في الحال أو المستقبل.
  - الجانب التكنولوجي المستخدم، أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلك سواء في الحال أو المستقبل.

(1) Kingston University London, .Avalable on: <http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/missionandvisi> on/ (Accessed at :22-3-2009).

(2) Ohio University, "Ohio University Strategic Planning Process – Draft Document Vision, Mission, and Guiding Principles".. Available On: <http://www.ohio.edu/outlook/vision/draft.cfm>. access date: 15-3-2009.

(3) المرجع السابق، صص 92-93.

(4) Janet Shapiro, " Strategic Planning", Available on: <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf> .p.34.( Accessed at :18-3-2009).

(5) Ibid

(6) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، صص 43-44.

- الجانب الذي يميز المنظمة في هذه المجالات بالمقارنة بالمنافسين.
- ج- القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة.

د- الوضع الذي عليه المنظمة الآن، وما الذي يجب أن تكون عليه في المستقبل.

وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام Overall Goal والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة، وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها. والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوات الأعمال، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حالياً أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمنظمة وفي نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ومحدداً لها الإطار الزمني لإنجازها.<sup>(1)</sup> وتتضمن الرسالة الطريق المعين الذي تنوي المنظمة لعمل مساهمة نحو الرؤية.

كما أن بيان الرسالة يصف ما عمل المنظمة؟ ومع من/ أو لمن هي تعمل، وبعبارة أوسع، كيف تعمل المنظمة؟ لذا فإن بيان الرسالة لديها أربع مكونات هي:<sup>(2)</sup>

- ماذا يكون المشروع أو المنظمة.
- إلى أي عمل أو إنجاز يهدف المشروع أو المنظمة ولماذا.
- مع من تعمل المنظمة.

• كيف تعمل المنظمة، وبعبارة أوسع ما الطرق التي تستخدمها المنظمة.

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن بيان الرسالة في أي جامعة أو منظمة تعليمية أو غير تعليمية تسعى لتحقيق أهدافها في ظل مواردها المتاحة لها كما هو واضح في رسائل بعض الجامعات المعاصرة أمثال: رسالة جامعة أكسفورد University of Oxford والتي حاولت تحقيق أهدافها من خلال رسالتها والتمثلة في: "إن رسالة جامعة أكسفورد تسعى لتحقيق ودعم التميز في كل مجالات البحث والتعليم في الجامعة، وتسعى أيضاً على محافظة وتطوير موقعها التاريخي كجامعة عالمية، وإغناء المجتمعات الدولية والمحلية والأقليمية من خلال نتائج أبحاثها ومهارات خريجها"<sup>(3)</sup>.

ويلاحظ أيضاً رسالة جامعة ولاية فالي الكبيرة Grand Valley State University التي تتمثل في: "تعليم الطلاب لتشكيل حياتهم، مهنتهم، ومجتمعاتهم. تسهم الجامعة لإثراء المجتمع من خلال التعليم الممتاز، الثقافة الفعالة، والخدمة العامة"<sup>(4)</sup>.

وهنا لا بد من التوضيح بين الرؤية والرسالة حيث يقع كثير من الناس في الخلط بينهما. الرؤية تصف هوية المستقبل بينما الرسالة تعمل كدليل توفيتي مستمر ومستقل. وتصف لماذا تكون الرسالة مهمة لتحقيق الرؤية، وتعرف بيان الرسالة الغرض أو الهدف الأوسع، ويمكن أن يبقى هذا الهدف بدون تغيير لعدة عقود من الزمن إذا وضع بطريقة جيدة، في حين أن الرؤية تصف ما سينجز في المستقبل. إلا أنه يمكن أن يكون بيان الرؤية يشابه بيان الرسالة في بعض المنظمات ولكن ذلك يمكن أن يكون خطأ فادح. وهذا التشابه قد يربك كثير من الناس. فبيان الرؤية

(1) سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، (القاهرة، مطبعة العشري، 2005)، ص142.

(2) Janet Shapiro, *Op.Cit.* p.33.

(3) University of Oxford: "Strategic Plan 2008–2009 to 2012–2013 For consultation", *Supplement* (1) to No. 4832, Wednesday 30 January 2008, p.556.

(4) Grand Valley State University, "Strategic Plan 2008 – 2013", Available on: <http://www.gvsu.edu/cms3/assets/741ECAAE-BD54-A816-71DAF591D1D7955C/LibStratPlan.pdf> (Accessed at: 15-3-2009)

يمكن أن يحث الناس على إنجاز الأهداف المعرفة، حتى ولو كانت أهداف بعيدة المدى، فبتزويد هذه الأهداف قد يؤدي ذلك إلى توضيح الرؤية بصورة أحسن. وبيان الرسالة يقوم بتزويد الطريق لفهم الرؤية بتوافق مع القيم. ويمكن القول بأن بيان الرؤية والرسالة يؤدي إلى نجاح المنظمة على حد أدنى.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل. ولتحديد الفرق أكثر بين الرؤية والرسالة هو أن الرؤية تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة:

- النوع (أو الشكل) الذي تريد المنظمة أن تتفحصه في المستقبل.
- احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل.
- أما الرسالة فتهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة:
- الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر.
- احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

وهنا لا بد من طرح هذا السؤال وهو أيهما يأتي أولاً بيان الرسالة أو بيان الرؤية؟ إن ذلك يعتمد على وجود بداية جديدة على العمل، أو وجود برنامج جديد أو خطة جديدة يتطلب إعادة هندسة الخدمات الحالية للمنظمة، وهنا ستوجه أو تقود الرؤية بيان الرسالة وبقية الخطة الاستراتيجية. بمعنى أن الرؤية تأتي أولاً في هذه الحالة. أما إذا كان هناك عمل تأسيسي أو إنشائي، الرسالة في هذه الحالة ستنشأ، وهنا يتطلب الوضع أن تكون الرسالة في البداية ومن ثم تليها الرؤية. وقد نجد في معظم الأوقات، أن الرسالة تقود بيان الرؤية وبقية الخطة الاستراتيجية. وبأي حال من الأحوال، قد يحتاج الأشخاص في المنظمة معرفة الهدف الأساسي لوجود المنظمة، لذا فإن الرسالة توضح الوضع الحالي للمنظمة وتعبّر عن الموارد الداخلية (القوة و/ أو الضعف) والحالات الخارجية (الفرص و/ أو التهديدات)، والرؤية تعبّر عن المستقبل. لذلك مهم أن تبقى المنظمة النتيجة النهائية والمطلوبة على بصيرة واضحة من البداية، وبذلك سيتم معرفة الهدف الأساسي من وجود المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها.<sup>(1)</sup>

### 3- القيم: Values

والمقصود بالقيم هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتفق عليها جميع العاملين في المنظمة كالحرية والتميز والابداع وغير ذلك، "حيث تنعكس على تصرفات الفرد وسلوك الجماعة، فيسيرون على هدي من هذه القيم والمبادئ، ويجعلونها منهجاً لهم في سبيل الوصول لأهدافهم"<sup>(2)</sup>. وتعتبر أيضاً بيان بالمبادئ والاعتقادات المشتركة بين الأطراف المنتمية بالمنظمة أو الأطراف المرتبطة بالمنظمة، فالقيم تقود ثقافة وألويات المنظمة، وتكون هي المدير الفعلي لها.<sup>(3)</sup>

(1) Strategic Planning. OP.Cit,p.1 Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan).

(2) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 170,196.

(3) J E Davies, " Meaningful missions, valid visions and virtuous values: an exploration"، World Library and Information Congress: 72ND IFLA General Conference and Council 20-24 August 2006, Seoul, Korea, 2006, p. 4.

إن قيم المنظمة هي القيم التي يشترك فيها جميع العاملين بها ويستند إليها العمل ويشترك في وضعها المستفيدون وأصحاب الأطراف الأخرى، وتعتبر القيم بمثابة ما تعتقده المنظمة هو الطريق الصحيح لعمل الأشياء، وللتعامل مع الناس. وبهذا الاعتقاد فإن العالم يجب أن يكون مثالياً ومنظماً.

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط العريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة. فهي تمثل الإطار الفلسفي للمنظمة والذي يحدد علاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها المساهمين والعملاء، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهور بصفة عامة. وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي.

وهناك عناصر يجب توافرها في وضع نظام القيم وهي فيما يلي: (1)  
أ- أن يشارك المديرون والعاملون في وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والالتزام والانتماء للمنظمة.

ب- الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.

ج- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة.

- المستهلك والعملاء.
- أصحاب رأس المال.
- العاملون.
- المجتمع.

د- أن يتطابق السلوك والأفعال والقرارات مع قيم المنظمة.

كما أن القيم التنظيمية هي التي تقرر الاستراتيجيات ومبادئ العمل. وهناك إجماع عام وواضح على أن القيم التنظيمية مهمة جداً لأنها تزود قاعدة لاتخاذ القرارات الصعبة. ويمكن ذكر بعض أنواع القرارات التي يُحتاج لها عند الاعتماد على القيم التنظيمية والتي تتضمن ما يلي: (2)

- هل يجب العمل مع هذه المجموعة من الناس أو المشروع أو المنظمة؟
- هل يجب الإنفاق على هذا؟
- هل ما يعمل مفيد أو هل إنفاق المال يمكن أن يعمل أفضل من أي شئ آخر؟
- هل بالإمكان العطاء لهذا العمل الخاص؟
- كيف يمكن الإجابة لهذا البيان من العمل، الحكومة، أو متبرع أو منظمات المجتمع المدني الأخرى؟
- هل هذا الطريق الذي يؤدي إلى المشروع متسق مع القيم المتفق عليها، وإن لم يكن كذلك، ما الذي يجب عمله؟
- هل العمل الذي عُمل متسق مع القيم المنصوص عليها؟

ومن أمثلة القيم التي تضعها بعض الجامعات المعاصرة في تخطيطها الاستراتيجي، على سبيل المثال لا الحصر قيم جامعة سان فرانسيسكو University of San Francisco فقد وضعت مجموعة من القيم وهي: (3)

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، ص 239.

(2) Janet Shapiro, *Op.Cit.* p. 31.

(3) University of San Francisco, "Vision, Mission, Values statement," . Available on: <http://www.usfca.edu/mission/> . Accesed date:20-4-2009.

- التقاليد الكاثولوكي اليسوعي الذي يرى الإيمان والعقل متكاملان في البحث عن الحقيقة، والتطوير الإنساني الأصيل.
- الحرية والمسؤولية لمتابعة الحقيقة وتتبع الدليل لنتائجها.
- التعليم كأساس نشاط اجتماعي بدلاً عن إظهار التنافس.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- التنوع في وجهات النظر كمكونات أساسية لجودة التعليم في السياق العالمي.
- التميز كمعيار للتعليم، والثقافة، والابداع الجامعي.
- المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رسالة الجامعة للتكوين، والإتصال، وتطبيق المعرفة في عالم يشارك فيه جميع الناس، ويثق بالأجيال القادمة.
- الجدية، في كيف ومن نختار لنكن في العالم.
- التطوير التكاملي الكامل لكل شخص، وكل الناس، مع الاعتقاد في أن لا فرد أو مجموعة يمكن أن تنجح بشكل شرعي على حساب الآخرين.
- كما أن جامعة الملكة ماري بلندن Queen Mary university of London قد وضعت قيماً في خطتها الاستراتيجية وهي كما يلي: (1)
- التميز في الإنجازات الشخصية للموظفين والطلاب، المدعومة من قبل الكلية في الوصول إلى أهدافهم.
- المعاملة الحسنة لكل الأعضاء الآخرين، وتشجيع النجاح.
- التنوع في هيكل الموظفين والطلاب بالجامعة.
- تقييم اختلافات الجامعة كمساهمة مهمة للبحث والتدريس والنشاطات الأخرى في الجامعة.
- كما نلاحظ جامعة بريستول University Of Bristol فقد وضعت لها عشر قيم لتحقيق رؤيتها ورسالتها وهي كمايلي: (2)
- الحقيقة: البحث والسعي نحو الحقيقة لأجل مصلحة الجامعة.
- التميز: المناضلة من أجل الجودة العالية في كل الأعمال.
- الابتكار: الترحيب بالتحدي للإبداع والقيمة الجديدة.
- الطموح: الطموحات العالية للجامعة ولكل موظفيها، وطلابها، وخريجها.
- المسؤولية: تهدف لإحداث الاختلاف الإيجابي إلى العالم والمستقبل الواسع.
- الاستقلال: تشجيع التفكير المستقل وتعزيز الاستقلال الذاتي والمؤسسي الأكاديمي.
- التعاون: الالتزام بفريق العمل وبالمشاركة مع الآخرين.
- الشفافية: نريد أن نكون مسؤولين عن قراراتنا وأعمالنا.
- التنوع: النظر لوجهات النظر المتنوعة لموظفينا، وطلابنا وخريجينا كثروة عظيمة.
- العدالة: نؤمن بالمعاملة العادلة للجميع.

(1) Queen Mary University of London. Available on: <http://www.offa.org.uk/agreements/Queen%20Mary%20University%20of%20London%20access%20agreement%20approved%2010.12.07.pdf>. (Accessed at :22-4-2009).

(2) University of Bristol, "Vision and Strategy 2009-16". Available on: <http://www.bristol.ac.uk/university/vision/values.html> . Accesed date: 29-4-2009.

يتضح من القيم السابقة أن هناك تشابه في قيم الجامعات الثلاث فكل منها قد اهتم بقيمة التنوع، التميز، الاهتمام بالبحث، ويلاحظ أيضاً أن هناك بعض القيم موجودة في جامعة وغير موجودة في الأخرى وهذا الاختلاف والتنوع يرجع لمجال واهتمام الجامعة.

#### 4- الأهداف الاستراتيجية: Strategic Goals

بعد دراسة العوامل البيئية المحيطة الخارجية والداخلية وتحديد فلسفة ورسالة المنظمة تأتي عملية وضع الأهداف، أي تحديد النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الفترة المقبلة، فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، أطلق عليها أهداف استراتيجية، وإذا كانت الأهداف مطلوب تحقيقها في الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية.<sup>(1)</sup> وتعتمد الأهداف الاستراتيجية على المدخل الذي يستخدم، حيث توجد أسماء مختلفة لمستويات مختلفة من الأهداف والغايات.

إن الهدف العام أو الاستراتيجي لأي منظمة يتعلق بالرؤية، ويتعلق مباشرة بالمشكلة المهمة التي تم تعريفه في تحليل المشكلة. فمثلاً لو تم تعريف المشكلة الرئيسية المراد علاجها وهي بأن هناك نسبة عالية من الأمية في المجتمع بشكل غير مقبول. فإن الهدف العام للمنظمة يجب أن يكون:<sup>(2)</sup>

• تخفيف نسبة الأمية في المجتمع بنسبة 50% على الأقل خلال الخمس السنوات القادمة.  
إن الأهداف الاستراتيجية لأي تنظيم مؤسسي لا بد وأن تعكس الرؤية والرسالة والقيم، ومن خلال الأهداف الاستراتيجية تتحقق رؤية ورسالة المنظمة.  
كما أن هناك علاقة تفاعلية بين الرؤية والرسالة والأهداف وعمليات التنفيذ والتقويم، تؤثر في بعضها البعض والعلاقة بهذا الشكل تؤكد على التماسك والترابط البنوي بين مكونات برنامج التطوير في المنظمة.<sup>(3)</sup>

يلاحظ في بعض المنظمات أحياناً أنه يتم تليخيص الأهداف والغايات في بيان الرسالة و/أو بيان الرؤية. وتوجد نماذج عديدة لكتابة الأهداف الاستراتيجية ومن هذه النماذج، نموذج التدرج في وضع الأهداف. ويعني ذلك أنه عند كتابة الأهداف يتم البدء بالهدف الذي يمثل المرتبة الأولى في الأهمية، ثم يليه الهدف الأهم، وبعد ذلك المهم.. وهكذا حتى يصل إلى أقل الأهداف مرتبة وأهمية، ويبدأ الهدف الأول بالإجابة على السؤال الذي يبدأ بـ لماذا (Why?) وتنتهي الأهداف بأقلها مرتبة في الأهمية والذي يبدأ بكيف (How?). وعلى الأهداف الاستراتيجية أن تجيب على كل أسئلة الخطة الاستراتيجية باستثناء الجواب على سؤال الهدف الأكثر أهمية ومرتبة وهو السؤال الأول والذي يبدأ بصيغة (لماذا؟) لأن ليس بالضرورة الإجابة عليه.<sup>(4)</sup>

وينصح عند وضع الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة أو مشروع، ضرورة مراعاة أن تكون هذه الأهداف، أهداف قصيرة المدى، وأهداف متوسطة الأجل، وأهداف طويلة المدى. حيث يظهر عند تحقيق هذه الأهداف، يمكن التوقع أن الأهداف قصيرة تتحقق بسهولة، والأهداف طويلة المدى يكون تحقيقها صعب جداً وشبه مستحيل.<sup>(5)</sup>

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، ص 57.

(2) Janet Shapiro, OP.Cit., p 36.

(3) أمين محمد النبوي، مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، الطبعة الأولى، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008)، ص 374.

(4) Strategic Planning ,OP.Cit p.1: available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan)

(5) Ibid

ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية للجامعات المعاصرة، الأهداف التي وضعتها جامعة بورديو Purdue University، حيث وضعت ثمانية أهداف استراتيجية رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### **الهدف (1): تبني التعليم المتمهد.**

- تجهيز متطلبات التعليم التجريبي بالكامل لطلاب البكالوريوس بالجامعة.
- التوسع في الارتباط العالمي لمجتمع طلاب الجامعة.
- تكوين بيئات التعلم الفعالة.

#### **الهدف(2): إعداد القوة العاملة والمواطنين المتعلمين لمنطقة الجامعة.**

- زيادة تسجيل الطلاب الجامعيين بشكل إنتقائي.
- التوسع في تسجيل الخريجين.
- تحفيز تكوين الأعمال التجارية في منطقة الجامعة المتعلقة بمجالات النمو الموجهة والمعرفة بواسطة ولاية إنديانا State Indiana : التصنيع المتقدم، التمويل، استعمال الحاسبات والتكنولوجيا، وعلوم الحياة.
- تزويد دعم التطوير الوظيفي والإمتداد الأكاديمي لأكاديمية العلوم والتكنولوجيا ومدارس التطوير الوظيفي الأخرى في أماكن شمال غرب إنديانا.
- التوسع في التطوير المهني وتحديد الخدمات لخريجي الجامعة.
- التوسع في الفنون والبرامج الثقافية في المنطقة.
- تأسيس وتقوية المشاركات مع المنظمات وقطاع الصناعة لمعالجة القضايا البيئية.

#### **الهدف (3): تحسين نجاح الطالب.**

- التوسع في استخدام تقنيات التعلم المعاصرة لزيادة التنوع في المقررات وطرق توصيل الدرجات.
- تأسيس نظام نصح متجاوب ومتوافق مع طلاب الجامعة.
- الاستمرار في الاحتفاظ وتحسين معدلات التخرج.

#### **الهدف (4): زيادة دعم التميز للكلية والأعضاء.**

- تقوية التطوير الوظيفي، وبحث أعضاء هيئة التدريس، ونظم دعم الثقافة.
- الاحتفاظ وتمديد أعضاء هيئة التدريس والموظفين المتميزين مع مرتبات تنافسية.
- التوسع في الدعم والاعتراف بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

#### **الهدف(5): تطوير الحرم الجامعي.**

- تطوير الفرص المرنة لإدخال الطالب في حياة الحرم الجامعي.
- تميز وتبني أفضل الممارسات في تجهيز والاحتفاظ بالطالب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين المتنوعين.
- إنشاء عملية تحسين الجودة المعززة عن طريق استطلاع المناخ الجامعي، استطلاع رضا موقع العمل، استطلاع خدمة الزبون، واستطلاع تقييم تطبيق الموظفين.
- ويلاحظ أيضاً الأهداف الاستراتيجية لجامعة فيكتوريا الكندية Victoria University والتي تحاول تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال أهدافها، فقد وضعت خمسة أهداف محاولة الوصول بالجامعة إلى أرقى الجامعات المعاصرة والأهداف هي:<sup>(1)</sup>

(1) Purdue University Calumet," The 2008-2014 Strategic Plan ". Available on: <http://webs.calumet.purdue.edu/strategicplan>.( Accessed : 2-5-2009).

### **الهدف(1): الطلاب.**

• تشجيع الطلاب للتعلم وزيادة تأسيس لمهنتهم ومشاركتهم الفعالة في المحافل المحلية والدولية.

### **الهدف (2): الموظفين.**

• تشغيل الموظفين في الابداع ومكافأة مجتمع التعلم لمنفعة الطلاب، والموظفين، وأصحاب الأطراف المنتفعة.

### **الهدف (3): الصناعة والمهن.**

• خلال التعاون الاستراتيجي تتكون المعرفة والتطبيقات الجديدة لمنفعة الطلاب، الموظفين، قطاع الصناعة والمهن، وتعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة غرب ميلبرن Melbourne وماورائها.

---

(1) Victoria University, "Strategic Plan2004-2008" Available on: <http://www.vu.edu.au/library/pdf/Strat%20Plan%202004-2008.pdf>. Access date:5-5-2009.

#### الهدف (4): المجتمع.

- إعتناق التنوع ودينامية مجتمعات الجامعة المحلية ومساعدة هذه المجتمعات لبناء قدرتها لمواجهة التحديات المحلية والوطنية والدولية.

#### الهدف (5): الحكومات والجمهور.

- مواجهة المسؤوليات العامة للجامعة من خلال الحكم المثالي والإدارة الفعالة للموارد. ومن خلال استعراض ما سبق يتضح أن أي تنظيم إداري لابد أن يشتمل على رؤية ورسالة وقيم وأهداف، وأنه يمكن تطوير الأداء البحثي من خلال الإدارة بالقيم التي تقوم أصلاً على التخطيط الاستراتيجي الذي يشتمل على كل عناصره المذكوره سلفاً وهي (الرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف).

وتطرح الأهداف السابقة للخطة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة، تصوراً أكاديمياً لغايات البحث العلمي، والتعلم، وخدمة المجتمع والذي ينبغي وضوح هذه الأهداف للقائمين على تنفيذها وترجمتها إلى واقع فعلي يعكس رؤية ورسالة الجامعات المعاصرة في إنتاج المعرفة الجديدة ونقلها وتطبيقها محلياً ودولياً.

وفيما يلي تحليل بعض نماذج من الجامعات المعاصرة للبنية الاستراتيجية للأداء البحثي

بها:-

#### 1- نموذج جامعة ولاية واشنطن Washington State University: (1)

وضعت جامعة واشنطن خطة استراتيجية لها تبدأ من العام 2008 حتى عام 2013، وقد اشتملت على عناصر الخطة المعروفة وهي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية مرتبة على التوالي، وسيتم مناقشة هذه العناصر بالتفصيل كما يلي:

##### أ- الرؤية:

جامعة ولاية واشنطن ستكون معترف بها كواحدة من الجامعات البحثية التي تقود الدولة.

##### ب- الرسالة:

جامعة ولاية واشنطن هي جامعة بحث حكومية ملتزمة بخدمة التراث والتقاليد المجتمعية

رسالتنا هي:

- تقديم المعرفة من خلال البحث المبدع والثقافة المبدعة عبر نطاق واسع من المجالات الأكاديمية.
- توسيع المعرفة من خلال البرامج التربوية المبتكرة التي تبين العلماء الناصحين والمدركين لإمكانياتهم العالية والذي يتولوا أدوار القيادة، والمسؤولية، والخدمة للمجتمع.
- تطبيق المعرفة من خلال الارتباط المحلي والعالمي الذي سوف يحسن نوعية الحياة ويحسن اقتصاد الولاية، الدولة، والعالم.

##### ج- القيم:

- الجودة والتميز: نلتزم بإبقاء الجودة والتميز في كل محاولتنا.
- النزاهة، والثقة، والاحترام: ملتزمين بأن نكون المؤسسة التي تبين الثقة والاحترام لكل الأشخاص وتزرع النزاهة الفردية والمؤسسية في كل ما نعمل.

(1) Washington State University, "Strategic Plan 2008-2013", Available on: <http://www.strategicplan.wsu.edu/>. Accessed :10-5-2009.

- الاكتشاف، الابداع، الابتكار: ملتزمين بالمحاولة للاستفسار والاكتشاف، وتكوين ونشر المعرفة.
- التنوع والمواطنة العالمية: نتقبل وجهة النظر العالمية التي تقدر التنوع والاختلافات الثقافية وتعترف بأهمية الاعتماد والاستمرارية العالمية.
- حرية التعبير: نلتزم بأن نكون مجتمع يحمي التبادل الحر للأفكار ويشجع الحوار البناء والحضاري.
- الوكالة والمحاسبة: نلتزم بأن نكون وكلاء أخلاقيون ومسؤولون عن موارد الجامعة وأن نكون مسؤولين عن تأييد النطاق الكامل لهذه القيم.

#### د- الأهداف الاستراتيجية:

#### الهدف(1): تحقيق التفوق الوطني والدولي في الابتكار، الاكتشاف، والابداع.

- الجذب والاحتفاظ بأعضاء هيئة تدريس والموظفين المتنوعين لأعلى المراتب الأكاديمية.
  - ترويج برامج الاكتشاف والابداع بشكل أوسع.
  - استثمار وترويج المجالات المتميزة والبارزة بحسب الأولوية.
  - دعم البرامج بين حقول الدراسة التي تتبنى الثقافة التكاملية والتعاونية.
- #### الهدف (2): تزويد التعليم الممتاز والتجربة التحويلية التي تعد الطلاب للتميز في المجتمع العالمي.

- تطوير ودعم البرامج البارزة للخريجين.
  - ضمان البناء التحتي الذي يدعم التميز ويتبنى التقدم في المعرفة والتكنولوجيا.
  - تزويد تجارب التعلم ذات التأثير العالي الذي يتعهد الطلاب.
  - تبني التنافس التحفيزي في المتعلمين.
  - تحسين معدلات التخرج والاحتفاظ بطلابنا.
- #### الهدف(3): التوجه في الإمتداد والارتباط المحلي، والوطني، والعالمى ذات العلاقة.
- تسويق تعليمنا المتميز إلى الجمهور المتنوع والعالمى.
  - التشاور مع المساعدين، والتعلم من الشركات والمنظمات في واشنطن وكذلك الشركات والمنظمات الدولية.
  - مساعدة صناعات القرار المتطلعين وتطوير السياسة العامة التقدمية التي تقود إلى أفضل حكومات متطلعة .
  - إثارة الأفكار الاقتصادية الجديدة بالابتكار.

#### الهدف(4): اعتناق بيئة ذات تنوع، ونزاهة، وشفافية.

- تكوين مشروع كبير يعرف بأفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية العالية وتزويد بيئة نموذجية لأجل الثقافة، والتعلم، والعمل.
- تكوين ثقافة مؤسسية يكون فيها التنوع معيار.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الخطة الاستراتيجية لجامعة ولاية واشنطن قد اشتملت على معظم عناصر الخطة الاستراتيجية، ويلاحظ أنها بدأت بالرؤية، بمعنى أن الجامعة لديها برنامج جديد يتطلب إعادة هيكلة الخدمات الموجودة في الجامعة واستبدالها بخدمات وبرامج جديدة، ويلاحظ أيضاً أن رسالتها كان تركيزها بشكل كبير على المعرفة من حيث تقديمها، وتوسيعها، وتطبيقها للمجتمع المحلي والعالمى، ومن ثم ركزت على بعض القيم التي وضعتها وهي الجودة، والتميز، والابداع، والحرية، والنزاهة، وحاولت الجامعة أن تعكس رؤيتها ورسالتها وقيمتها من خلال أهدافها الاستراتيجية وذلك لتحقيق الرؤية والرسالة التي تتبناها الجامعة.

نموذج المجموعة الثمانية The Group of Eight: والمقصود بالمجموعة الثمانية هي الثمان الجامعات الأسترالية وهي (جامعة غرب استراليا، جامعة موناخ، الجامعة الوطنية الأسترالية، جامعة أدليد، جامعة ميلبورن، جامعة ويلز الشمالية الجديدة، جامعة كوين لاند، جامعة سدني) (The University of Western Australia, Monash University, The Australian National University, The University of Adelaide, The University of Melbourne, The University of New South Wales, The University of Queensland, The University of Sydney)

قامت هذه الجامعات الثمان بوضع خطة استراتيجية للسنوات الأربع القادمة من 2008 حتى 2012م وسيتم عرض هذه الخطة مشتملة على عناصرها المعروفة والذي سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أ- الرسالة:

توجد مجموعة الجامعات الثمان لـ:

- (1) تحسين مساهمة الجامعات القيادية الأسترالية من أجل الازدهار الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي والبيئي للدولة.
- (2) توسيع مساهمة الجامعات القيادية الأسترالية للجيل، حماية ونقل رصيد معرفة العالم.
- (3) تقوية القدرة الأسترالية للتعهد والانتفاع من التطورات والفرص العالمية للاستجابة للتحديات العالمية والمحلية.
- (4) توسيع الفرص للطلاب الأستراليين، بغض النظر عن الخلفية، للمشاركة في نوع التعليم العالي العالمي.

#### ب- الرؤية:

أستراليا ستكون لديها مجموعة من الجامعات المعترف بها عالمياً كجامعات قيادية في التعليم العالي، والبحث، وخدمة المجتمع. عند إعداد الجيل الجديد لقادة متخصصين ومبتكرين، ستكتشف معرفة جديدة وفهم واسع، وستبنى العلاقات الوطنية والدولية، مجموعة الجامعات الثمان ستساهم في تقدم مصلحة أستراليا وحل التحديات الرئيسية التي تواجه العالم. مجموعة الجامعات الثمان سينظر لها كمصدر موثوق للمشورة والتحليل السياسي على التعليم العالي والبحث الجامعي. ستكون فعالة في الأعمال السياسية ومتجاوبة للتغيير في البيئة السياسية.

#### ج- القيم:

- مجموعة الجامعات الثمان تناضل لتعمل بشكل متخصص، وإثبات، ونزاهة، وجودة في الأداء، وثقة في كل ما يعمل. أيضاً تبحث للعمل بشكل شامل، توسع الفرص للتعاون مع الآخرين لتحقيق معايير الأداء العالي، بغض النظر عن الإنتماء المؤسسي. أضيفت القيم بواسطة مجموعة الجامعات الثمان. تضيف مجموعة الجامعات الثمان قيمة للجامعات الفردية والأسترالية من خلال:
- التأثير على السياسات الوطنية للتعليم العالي والبحث الجامعي.
  - تزويد تحليل جودة السياسة العالية وخدمات المشورة لأعضائها ولموظفيها.
  - تسهيل التعاون.
  - تطوير التحالفات والشبكات الاستراتيجية الدولية.
  - تدعيم الاعتراف بعلامة الجودة.

(1) Group of Eight, "Strategic Plan 2008-2012", Available on: [http://www.go8.edu.au/index.php?option=com\\_content&task=view&id=97&Itemid=216](http://www.go8.edu.au/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=216).

( Accessed at: 11-5-2009).

- تجديد المقعد لتحسين الأداء.
  - عرض شبكة موثوق بها من خلال أي أفكار وخبرة مشتركة بين قادة مجموعة الجامعات الثمان.
  - بناء دعم المجتمع لجامعات البحث. دور الجامعات الثمان تسهيل العمل الذي يضيف إلى قدرة عضو الجامعات.
  - تعمل مجموعة الجامعات الثمان لتزويد الامكانية للتعاون في بيئة تنافسية.
- د- الأهداف الاستراتيجية للمجموعة لعام 2008 إلى 2010م.**
- مجموعة الجامعات الثمان لديها خمسة أهداف رئيسية للسنوات الثلاث القادمة وهي:
- الهدف(1): المشاركة في المعلومات ووجهات النظر ضمن المجموعة.**
- ونتيجة لذلك يوجد تعلم معزز بين قيادة المجموعة.
- الهدف (2): التأثير على السياسة العامة، تمويل، وتنظيم التعليم العالي والبحث الجامعي في أستراليا.**
- كنتيجة لذلك، سياسات الحكومة الأسترالية والهيكل التنظيمية تخول مجموعة الجامعات الثمان لتحقيق أهدافها. يدعم التمويل الحكومي المنافسة الدولية لمجموعة الجامعات الثمان.
- الهدف(3): النهوض بمظهر مجموعة الجامعات الثمان محلياً ودولياً.**
- نتيجة لذلك معايير الأداء الخاص للجامعات الثمان فُدرت بإمكانية الشركاء، والطلاب، ومشاريع العلماء والحكومات، ومجموعة الجامعات الثمان تجذب الطلاب ذات الجودة العالية، والعلماء، والموظفين المتخصصين والاستثمار.
- الهدف(4): تسهيل التعاون ضمن المجموعة.**
- كنتيجة لذلك، الطلاب والموظفين سيكون لديهم توسع في الفرص، وسوف تطور الجامعات الثمان شبكاتهم ومتطلباتهم الشرائية.
- الهدف(5): تسهيل المشاركة لمجموعة الجامعات الثمان في مراكز العالم القيادية للبحث والتعليم العالي.**

كنتيجة لذلك أفضل باحثين أستراليين سيحصلون على أفضل تسهيلات البحث العالمية وسيكونوا شركاء مع خبراء دوليين في مجالاتهم، تكفل أستراليا التمتع بفوائد مقعد في طاولة الاكتشافات الجديدة والمحدودة للمعرفة العالمية.

يتضح من النموذج السابق لمجموعة الجامعات الثمان بأستراليا أن هذه المجموعة المكونة من ثمان جامعات، قد وضعت خطة استراتيجية موحدة، ويلاحظ في هذه الخطة أنها بدأت ببيان الرسالة، وهذا يدل على أن هذه المجموعة في نطاق تأسيس وإنشاء خدمات وبرامج للجامعات الثمان، وأوضحت في رؤيتها الاستراتيجية أن أستراليا بهذه المجموعة ستصبح لديها جامعات قيادية في البحث، وخدمة المجتمع، ومن خلال هذه المجموعة أيضاً ستساهم أستراليا في حل التحديات التي تواجه العالم، ويلاحظ أيضاً أن الخطة اشتملت على قيم قليلة ومحدودة مثل: الجودة، والتعاون، والتحسين، والإبداع من خلال الأفكار الجديدة، بالرغم أن هذه المجموعة تشتمل على ثمان جامعات من أكبر جامعات أستراليا فكان بالأحرى أن تشتمل خطة هذه المجموعة على قيم عديدة لتمثل اهتمام ومجال كل جامعة من الجامعات الثمان. كذلك وضعت هذه المجموعة خمسة أهداف لتحقيق رؤيتها ورسالتها وكان تركيزها أكثر على أهداف محدودة داخل أستراليا.

### 3- نموذج جامعة نيو مكسيكو The University of New Mexico :

ونموذجاً آخر يوضح الخطة الاستراتيجية لإحدى الجامعات الغربية وهي جامعة نيو مكسيكو The University of New Mexico وسيتم تناول هذه الخطة بالتفصيل كما وضعتها الجامعة وهي كما يلي:<sup>1</sup>  
**أ- الرسالة: بيان جامعة مكسيكو تضع أهدافنا العالية للبقاء:**

إن رسالة جامعة نيو مكسيكو تقديم الخدمة كمؤسسة رئيسية للتعليم العالي من خلال التميز الواضح والمتزايد في التدريس، البحث، الاهتمام بالمريض، وخدمة المجتمع.

إلتزام جامعة نيو مكسيكو المستمر لأهدافها تخدم لـ:

- تعليم وتشجيع الطلاب لتطوير القيم، عادات التفكير المعرفي، والمهارات التي يحتاجوها لتتویر المواطنين، تساهم في الاقتصاديات الرسمية والمحلية، وتؤدي إلى إشباع الحياة.
- كشف ونشر المعرفة الجديدة ومحاولات الابداع التي سوف تحسن الحالة العامة للمجتمع.
- تقديم رعاية صحية بجودة عالية لكل من يعتمد علينا وإبقائهم أصحاء أو نعيد لهم عافيتهم.
- دعم التطوير الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي بشكل نشيط في مجتمعاتنا لتحسين نوعية الحياة لكل نيو مكسيكو.

---

(1) The University of New Mexico," UNM Strategic Framework 2008 and Beyond - March 2008" Available on : [http://www.unm.edu/president/strategic\\_planning/](http://www.unm.edu/president/strategic_planning/). Access date: 11-5-2009.

## ب- الرؤية: تطلعاتنا الكبيرة للمستقبل.

تصف رؤية جامعة نيو مكسيكو حالة المستقبل أنها كمؤسسة طموحة. هدفنا لتكون هذه الرؤية "حية" تخدم لمعرفة وترتيب كل أهدافنا، أنشطتنا، قراراتنا، ومواردنا، بالإضافة إلى إثارة وتشجيع المبادرة، الابتكار، والتعاون.

## ج- القيم الرئيسية: المبادئ التي توجه قراراتنا.

تصف قيم جامعة نيو مكسيكو المبادئ التي توجه قراراتنا، أعمالنا، وسلوكنا. بأنها عقائد أساسية ودائمة، ليس فيها مساومة، عند ذكر هذه القيم علناً، نحن نتعهد بدعم هذه القيم بشكل مفتوح وأن نتحمل المسؤولية وفقاً لذلك. وهذه القيم هي:

- التميز المعلن بواسطة شعبنا، برامجنا، ونتاجنا، ومن خلال نوعية قراراتنا وأعمالنا.
- الحصول على الدعم للنجاح وذلك عن طريق إعطاء الفرصة لكل من يرغب في أخذ الفائدة كاملة من موارد الثروة في جامعة نيو مكسيكو وأن يكون ضمن المجتمع الجامعي.
- النزاهة التي تعتبرنا مسؤولون أمام طلابنا، مجتمعنا، وكل من يخدم رسالة جامعة نيو مكسيكو، تدبير مواردنا بحكمة والمحافظة بوعودنا.
- التنوع الذي ينشط ويقوي جامعتنا، مجتمعنا، وجمعيتنا.
- العلاقات المحترمة التي تبني الثقة، تشجع التعاون، وتضمن فريق العمل الذي هو أساس نجاح الجامعة.
- حرية التعبير، الاستفسار، الأفكار، والنشاط المبدع.
- الاستمرارية لكي نلبي حاجات الحاضر، نحن لا نساوم على الأجيال القادمة.

## ج- أهداف جامعة نيو مكسيكو:

وضعت جامعة نيو مكسيكو إثني عشر هدفاً لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، كما وضعت مع كل هدف استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف وفيما يلي هذه الأهداف والاستراتيجيات:

### الهدف(1): الرسالة، الرؤية، الخطة الاستراتيجية.

مراجعة وتنقية الرسالة، الرؤية، والخطة الاستراتيجية لجامعة نيو مكسيكو. الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- الإطار الاستراتيجي- تكوين "الإطار الاستراتيجي" الذي سيخدم، وضع، وتوضيح، وإيصال الرسالة، الرؤية، القيم، الاستراتيجية، وأهداف جامعة نيو مكسيكو.

## الهدف(2): المحاسبية.

الاستمرار لتطوير البناء التحتي للقيادة في الجامعة الذي يگون ويعزز ثقافة المسؤولية، تحسين العملية المستمرة، والشفافية، بمقياس ونتائج الأداء المقصودة.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- أ- فريق القيادة الثابت والفعال- تأسيس فريق قيادة كبير مستقر وملتزم يكون مسؤول عن تنفيذ استراتيجية الجامعة وتشكيل ثقافة المحاسبة.
- ب- التخطيط الواسع للجامعة- تأسيس العمليات لتشغيل وترتيب نشاطات مجتمع الجامعة مع الإتجاه الاستراتيجي للجامعة.
- ج- دعم القرار- تأسيس وضمان العمليات المستمرة للتبرعات، التحليل، والإبلاغ عن البيانات لتقييم التطور بشكل مستمر ودعم اتخاذ القرار الصحيح.
- د- سياسة رقابة الموازنة- تطوير وتطبيق سياسات الميزانية والعمليات لكليهما الدعم وضمان الرقابة المالية والمحاسبية.

## الهدف(3-أ) : الأكاديميون

تأسيس نظام متكامل للخدمات لإعداد، وتجهيز، وتسجيل، وتطوير، واحتفاظ، وتقسيم كل من الطلاب الجامعيين والخريجين في الجامعة، مع تركيز خاص على استخدام الطلاب أصحاب الإنجاز العالي والعلماء المستحقين وطنياً.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- أ- إدارة التسجيل\_ تأسيس قسم عمل بالكامل يركز على إدارة تسجيل الطالب الذي يؤدي لتوحيد وتطوير عمليات التسجيل.
- ب- استخدام الموهبة العالية- تأسيس البرامج، الرسائل، والمشاركات للتعريف، والتجهيز، والاحتفاظ بالموهب العالية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب من نيو مكسيكو وخارجها.
- ج- البناء التحتي لنجاح الطالب- تطوير وتنفيذ المدخل الشامل لضمان نجاح وتخرج الطلاب عند تسجيلهم، مع رعاية خاصة للمشاركات الاستراتيجية، الفيزيائية، والمنهجية، والعناصر الثقافية التي يجب أن تكون في موضعها مندمجة كلياً لتكوين بيئة مساعدة بالكامل.

### الهدف (3-ب): البحث

الاستمرارا لترويج نمو البحث في جامعة نيو مكسيكو المعتمد على القيم الأخلاقية العالية والمتأسسه في البحث العلمي والقوى التربوية لأعضاء هيئة التدريس. جعل مستخدم إدارة بحثنا بشكل ودي ومن بين الأفضل في الدولة.

#### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- دعم البناء التحتي للبحث- تطوير مكتب إدارة البحث لدعم المشاريع البحثية من الدرجة الأولى في الجامعة.

ب- المشاركات البحثية- تطوير وتنمية العلاقات والمشاركات الوثيقة بالمختبرات الوطنية ومؤسسات البحث الأخرى التي ستؤدي إلى مجموعة قوية من التعاون البحثي.

ج- التنوع والنمو البحثي- تطوير وتنفيذ الخطة الشاملة لتوسيع الجهود البحثية، تشكيل الحقيبة البحثية للجامعة، وتزويد الجوائز الجدارية الإضافية.

#### الهدف(4): تنوع القيادة، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين.

تطوير وتنفيذ خطة لضمان أن الجامعة قادرة على توظيف والاحتفاظ بالقيادة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين المتنوعين والموهوبين. والطلاب الذين يعكسوا تنوع ولاية نيو مكسيكو.

#### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- قسم التنوع المؤسسي- تأسيس قسم عمل متكامل للتنوع المؤسسي الذي بدوره يجب أن يطور، وينفذ، ويتصل بخطة العمل المتنوعة في كافة أنحاء الجامعة.

#### الهدف(5): إرتباط المجتمع

الامتداد الشخصي الأولي للارتباط النشط بالمجتمعات من خلال ولاية نيو مكسيكو وما ورائها.

#### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- الاتصالات المنسقة- تطوير وتنفيذ بناء تحتني قوي، وثابت، ومتكامل، ورسم خطة للعلاقات العامة، والتسويق، والاتصالات الجامعية.

ب- العلاقات المجتمعية\_ تأسيس بناء تحتني قادر على مواجهة، الطلب، الارتباط، وتنمي العلاقات بشركاء المجتمع الرئيسيين الداخليين والخارجيين. مثل الآباء، المتقاعدون، الخريجون، القبائل، الدول، والهنود الحمر، المنتخبون والمعينون لاتخاذ القرار، المجتمعات التجارية، والحضارية، والمجتمعات الريفية في كافة أنحاء الولاية.

## الهدف (6-أ): الدور التشريعي.

تأسيس ودعم العلاقات الإيجابية مع السلطة التشريعية لنيو مكسيكو التي تؤدي إلى دعم وإنتاج المفيد للجامعة.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- النظرة التشريعية الشاملة- تطوير وتنفيذ المدخل التشريعي المنسق تحت الإدارة المركزية التي ستؤدي إلى الرؤية-الرسالة- واستراتيجية جدول الأعمال التشريعي المنجز.

## الهدف (6-ب): العلاقات الاتحادية (الفيدرالية) والقضايا الوطنية.

تأسيس أقرب العلاقات مع وكالات التمويل الفيدرالي ومع وفد كونجرس. الاستمرار لزيادة سمعة ورؤية الجامعة حول العالم.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- الثقة خلال القدرة تطوير وتنفيذ خطة لكسب ثقة وفد كونجرس نيو مكسيكو، بالإضافة إلى الوكالات الرئيسية الدولية والمحلية، بواسطة إثبات قدرة رئيس الجامعة وتنفيذ فريق الجامعة لقيادتها إلى المستقبل.

## الهدف (7): جمع التبرعات.

تطبيق المعرفة والخبرة لتصميم، وتنظيم، وبدء، ومشاركة في استراتيجية جمع التبرعات الشاملة بشكل نشيط والبرنامج القابل للتنفيذ الذي يقدم النتائج للجامعة.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- مؤسسة للصديق وجمع التبرعات- تطوير بناء تحتي تنظيمي وخطة شاملة لتأسيس مؤسسة قوية لعدة أصدقاء وتقوم بحملة جمع التبرعات لعدة سنوات، وتنشأ قاعدة تبرع كبيرة ثابتة.

## الهدف (8): تطوير الاقتصاد والموارد.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- المبادئ والأولويات تطور مجموعة شاملة من مبادئ تطوير الاقتصاد والموارد، والأولويات، والأهداف للجامعة التي ستطلع على القرارات وموارد الاستثمار للمدى القريب والبعيد.

ب- دخول القطاع الخاص العام- تأسيس تنظيم مدخل "الباب المفتوح" الذي يدعو ويشجع على دخول القطاع الخاص للارتباط مع الجامعة.

### **الهدف (9): الحرم الجامعي.**

تطوير الرؤية، المنهج، والبرامج الجامعية التي ستخدم حاجات المجتمع وتحسن القوة والحيوية العامة لجامعة نيو مكسيكو.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- الاستراتيجية والتركيبة تطوير الرؤية والاستراتيجية الشاملة للحرم الجامعي، المتبوع بواسطة هيكل وخطة لتنفيذ كليهما.

ب- المجتمع والارتباط التشريعي تأسيس الاتصالات والعلاقات مع أعضاء المجتمع وصناع اتخاذ القرار الرئيسيين لتسهيل ارتباط لكل من الشركاء والمجموعات النشطة في ضمان مبادرة نجاح الجامعة.

#### **الهدف (10): مركز العلوم الصحية:**

تجهيز قيادة مرئية ونشطة ودعم تطوير مستقبل مركز العلوم الصحية.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- تكامل القيادة \_ توحيد فرق قيادة كاملة لمركز العلوم الصحية والحرم الجامعي لتحسين معرفة الظروف، والمحددات، المشتركة، التي تقود إلى نجاح مغامرات التعاون المستقبلية.

ب- أفضلية وانتشار الاستراتيجية \_ تعريف وتنفيذ النشاطات الاستراتيجية الرئيسية لمركز العلوم الصحية التي ستقود إلى النجاح العام للخطة الاستراتيجية للمركز.

#### **الهدف (11-أ): الألعاب الرياضية.**

تطوير وتطبيق خطة لتحسين الأداء الأكاديمي، إحتفاظ وتخريج نسب من الطلاب الرياضيين بالجامعة، في كل البرامج الرياضية.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- بناء تحتى تنظيمي للألعاب الرياضية تطوير وتطبيق هيكل تنظيمي جديد يكمل الألعاب الرياضية في بناء تحتى عام للجامعة.

ب- خطة عمل النجاح الأكاديمي - تكوين وتنفيذ خطة شاملة لدعم وضمان النجاح الأكاديمي لطلابنا الرياضيين.

## الهدف(11-ب): الألعاب الرياضية.

توجد قضايا أخرى مهمة والتي يجب أن تناقش ما بعد نجاح الطالب الرياضي. وهذا يعتمد على تحديد سعر النشاطات الرياضية، والتطوير المستمر للمؤسسات الرياضية.

الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- إدخال الجيل\_ تطوير وتنفيذ خطة لتسويق وتسعير النشاطات الرياضية للجامعة لزيادة قاعدة التشجيع والعائدات المنتجة.

ب- إدارة التكلفة - تأسيس وتطبيق خطة لرصد ميزانية الألعاب الرياضية وتطبيق رقابة التكلفة المستمرة، للأمام.

ج- نزهة البرنامج \_ تكوين نظام لعمليات المراقبة والأرصدة لضمان الالتزام مع القواعد المعروفة بالنزاهة العامة لبرنامج الألعاب الرياضية.

## الهدف (12): العلاقة والاتصالات مع لجنة الأوصياء.

اقترح أعمال التصفية، الاضافات، والتعديلات للأدلة السلوكية والهيكلية المقترحة بواسطة الأوصياء للمناقشة والتبني في اجتماع أغسطس 2007، وبعد ذلك بناء الاتفاقيات العمليات المستمرة للجامعة.

## الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- توضيح الدور والمسؤولية\_ إطلاع وموافقة اللجنة والرئيس، على الأدوار والمسؤوليات الأكثر ملائمة للكل لضمان النجاح العام للجامعة.

ب- الاتصالات للتحسين المستمر \_ ستطور وتطبق اللجنة ورئيس الجامعة نظام الاتصالات الذي سوف يضمن التغذية الراجعة المستمرة، المحادثة، التعلم والتطوير المستمر للإرتقاء بالرسالة وتحقيق الرؤية.

وبعد تحليل وفحص الخطة الاستراتيجية لجامعة نيو مكسيكو لعام 2008م، وجد أنها تحتوي على الرسالة، والرؤية، والقيم والأهداف والاستراتيجيات، ويتبين من الخطة أن الجامعة ربما تكون في طور الإنشاء أو التأسيس أو قد ربما أنها تحتاج إلى إضافة برامج أو خدمات جديدة لذلك بدأت ببيان الرسالة أولاً حتى تبين ما تريد فعله من خلال مواردها الحالية وتسعى لتحقيقها، ويتضح أيضاً تشابه خطة جامعة نيو مكسيكو مع خطة جامعة ولاية واشنطن وخطة المجموعة الثمان بأستراليا في وضع الرؤية بتركيزها على المعرفة، والقيم بتركيزها على مجموعة من القيم كقيمة التميز، النزاهة، والتنوع، والحرية، إلا أنها تختلف قليلاً في وضعها لأهدافها الاستراتيجية، حيث وضعت لكل هدف استراتيجيات وذلك لضمان تحقيقه، وهنا قد تنفرد هذه الجامعة عن غيرها بوضعها هذه الاستراتيجيات.

## 3- نموذج جامعة عين شمس: (i)

يبين هذا النموذج إحدى الجامعات العربية وهي جامعة عين شمس التي تعتبر من الجامعات العربية الرائدة في جميع المجالات وخاصة مجال البحث العلمي، حيث قامت جامعة عين شمس بوضع خطة استراتيجية متكاملة في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر (2007 – 2011) حيث رأى الباحث عرض هذه الخطة لتكامل عناصرها واستخدامها التحليل البيئي SOWT Analysis وهي كما يلي:

(1) جامعة عين شمس، "الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر" (2007-

2011م)، 2007، ص ص 16-45.

## أ- الرؤية :

تسعى جامعة عين شمس إلى تحقيق التميز فى مجال التعليم الجامعى والبحث العلمى على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية فى ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم فى خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

## ب- الرسالة:

- فى ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها فى إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر فى نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة وذلك على النحو التالى:
- دمج ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر فى العملية التعليمية والبحثية.
  - إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
  - نشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمى.
  - تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمى محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  - تطوير البرامج التعليمية فى ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية.
  - إمداد الطلاب بأحدث مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتنمية قدرتهم فى الابتكار والقيادة والتعلم الذاتى والعمل الجماعى والمنافسة.
  - تدعيم التعليم المستمر والتعليم عن بعد.
  - تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية للمجتمع.

### ج- الغايات والأهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية:

**الغاية الأولى:** تطوير دور جامعة عين شمس كأحد المراكز العلمية المتميزة في مجال التعليم الجامعي وإعداد الكوادر البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

#### الأهداف:

- تأهيل الكليات للاعتماد الأكاديمي من جانب الهيئات القومية والأقليمية والعالمية.
- تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.
- إمداد الطلاب بخدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية تزيد من قدراتهم التنافسية في سوق العمل.
- مد جسور للتعاون مع منظمات الأعمال لسوق العمل.
- زيادة فاعلية المناهج والبرامج والتأكد من أنها تقابل المقاييس المهنية والعلمية المطلوبة وتوقعات الأطراف المعنية.
- التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة.
- تطوير وتنمية الكوادر البشرية بالكليات والجامعة.

#### الخطط والبرامج: منها ما يلي:

- مساعدة الكليات في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي واختيار المستوى المناسب للكليات والأقسام العلمية بها.
- وضع وتنفيذ نظام لمكافحة وتشجيع المبادرات المتميزة للأفراد والكليات والإدارات والوحدات.
- تحسين خدمات المكتبات وإدخال التكنولوجيا الحديثة وأساليب الاتصال الإلكترونية بمصادر المعرفة المحلية والعالمية.

**الغاية الثانية:** توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.

#### الأهداف:

- تنمية الولاء والانتماء وحب العمل والتميز في الأداء وقبول الرأي الآخر لدى الطلاب وهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين.
- التركيز على نشر مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة.
- توفير بيئة آمنة للطلاب بالجامعة والكليات.
- تلبية توقعات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تطوير الفاعلية التنظيمية والإدارية بالجامعة والكليات.
- مراجعة وتطوير النظم الإدارية المساندة للعملية التعليمية.
- تطوير نظام المعلومات بالجامعة والكليات وزيادة فاعليته.

#### الخطط والبرامج: منها ما يلي:

- برامج وندوات ونشرات تثقيفية.
- تضمين أخلاقيات وآداب المهنة في البرامج الدراسية.
- وضع نظام للتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

**الغاية الثالثة:** رفع كفاءة وفاعلية جامعة عين شمس كأحد المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية.

- التوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تطوير قدرات الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة فى مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.
- تشجيع الالتحاق بالدراسات العليا لخريجي الجامعة والوافدين لمواصلة الدراسة والتعليم بعد التخرج.

#### **الخطط والبرامج: منها ما يلي:**

- تطوير اتفاقات وبروتوكولات للتعاون الثقافي مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والإقليمية والعالمية.
- تطوير استراتيجية وخطة للبحوث ووضع آليات للتنفيذ على مستوى الجامعة والكليات والمراكز والوحدات.
- وضع نظام لتمويل ونشر الأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس.
- **الغاية الرابعة:** زيادة قدرة جامعة عين شمس على المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة وتفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.

#### **الأهداف:**

- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والكليات.
- تطوير الخدمات البيئية والاقتصادية والاجتماعية فى المجالات المعرفية والعلمية المختلفة.
- تسويق خدمات المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتى للجامعة والكليات.
- نشر الوعى البيئى والثقافى بقضايا المجتمع والبيئة.

#### **الخطط والبرامج: منها ما يلي:**

- تشجيع التعاون بين مراكز ووحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
- مد جسور للتعاون بين مراكز ووحدات الجامعة والمؤسسات والهيئات المحلية والإقليمية والعالمية.
- إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والدوريات والنشرات للمراكز والوحدات.
- إستخلاقاً لما سبق تناوله من نماذج للخطط الاستراتيجية التي تناولتها بعض الجامعات المعاصرة، يتضح أنها في مجملها تركز على عناصر الخطة الاستراتيجية المعروفة، وهي: الرؤية، الرسالة، والقيم والأهداف الاستراتيجية.

كما يلاحظ أن معظم الخطط الاستراتيجية في رؤيتها ورسالتها تركز على أهمية التعلم والبحث العلمي ونقل وتطبيق وتوسيع المعرفة محلياً ودولياً، كما تركز على بعض القيم مثل: التميز، الإبداع، النزاهة، التنوع، الحرية. وتضع أهدافاً قد تكون متشابهة نوعاً ما وقد تختلف حسب اهتمام ومجال كل جامعة، فكل جامعة تضع أهدافاً معينة حسب اهتماماتها ومجالاتها، حيث يلاحظ الجامعات التي مجالاتها في النواحي الاقتصادية تضع أهدافاً في هذا المجال تكون مختلفة عن جامعة مجالها في الطب، إلا أنه يمكن الاتفاق بين هذه الجامعات في أهداف عامة مثل الاهتمام بمجال البحث العلمي، و تنمية الولاء والإنتما وحب العمل، وتوفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب.

### **5- الأنشطة والبرامج (المسارات):**

المقصود هنا بالأنشطة والبرامج هي أنشطة وبرامج الأداء البحثي، والتي تم تعريفها في الفصل السابق بأنها كل ما ينتجه أعضاء هيئة التدريس من أوراق أو مقالات بحثية منشورة سواء بصورة فردية أو جماعية، وكتب أكاديمية مؤلفة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وكذا الإشراف على الرسائل العلمية.

إن الحديث عن الأنشطة والبرامج البحثية يفرض تناول جملة من المسائل المتصلة بهذا الموضوع. وأولى هذه المسائل حرية مؤسسات التعليم العالي واستقلالها. فمن المعروف أن مؤسسة التعليم العالي هي منظمة علمية أكاديمية وجدت من أجل الفكر والثقافة، وهذا هدفها الأسمى، وإذا تحولت إلى غير ذلك فقدت المغزى الحقيقي لوجودها. وهكذا فإن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تتمتع بالحرية في ممارسة شئونها وتنظيم كيانها، وأي فرض عليها سيؤدي إلى ضعفها، وهكذا يعتبر استقلال مؤسسات التعليم العالي مطلباً رئيسياً للمناخ الطبيعي لنموها.<sup>(1)</sup>

لذا على الجامعة أن تقوم بتنظيم هذه الأنشطة وأن تضع خطة معينة في كيفية تنظيمها، على سبيل المثال أن تقوم بتنظيم مؤتمرات وندوات وحلقات دراسية محلية وإقليمية حول مواضيع محددة تتعلق بالبحوث على أساس سنوي ونصف سنوي ودوري، وكذا توزيع الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه.

كما يجب على الجامعة أن تدعم البحوث الفردية وكذا البحوث الجماعية أو ما يسمى بالبحث المؤسسي Institutional Research.<sup>(2)</sup> وإلى جانب ذلك لا بد أن تهتم الجامعة بجانب مهم من أجل تنظيم أنشطتها البحثية وهي التسهيلات والخدمات الإدارية الضرورية، فالباحثون الذين يستثمرون كل وقتهم أو معظمه في البحث في حاجة ماسة إلى فعالية الخدمات الإدارية التي تقدم لهم، وفي حاجة كذلك إلى فئة متخصصة من مساعدي البحث، تكون مهمتهم المساعدة في تمحيص الواقع لكي يتفرغ الباحث للتحليل والاستنتاج.<sup>(3)</sup>

وبذلك يمكن عرض الأنشطة والبرامج البحثية من خلال أشكالها وهي:

## أ- البحوث والدراسات العلمية:

تتنوع البحوث التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في الجامعة إلى أنواع وأشكال مختلفة والتي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- (1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 39.
- (2) ناديه حسن السيد علي، مرجع سابق، ص 59.
- 3 - المرجع السابق، ص 46.
- (4) يرجى النظر إلى:
  - عدنان العقيل، " البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع والمستقبل"، مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، الكويت من 18-20 إبريل، 1994، ص ص 3،2.
  - محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، (القاهرة: عالم الكتب، 2002)، ص ص 26-29.
  - حسن مختار حسين، ومحمد طه حنفي، تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات العاملة المعاصرة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد: الرابع والعشرون، الجزء الثاني، 2000، ص ص، 210-211.

- Office of Research and Sponsored Programs, "Research Policies and Procedures", MEDICAL University of South Carolina, January 2008. p.19. Available on: <http://research.musc.edu/orsp/manual.pdf>. Accessed: 23-4-2009.

- (1)- بحوث أساسية وأكاديمية Basic and Academic Research أو ما يطلق عليها بحوث نظرية، وتركز على العلم دون الاهتمام بتطبيق النتائج والتي تجرى من أجل المعرفة ذاتها في الحقل الأكاديمي بغض النظر عن مدى استخدامها أو ملاءمتها لحل المشكلات الاجتماعية. وهي البحوث التي توجه نحو زيادة المعرفة الجديدة في العلم.
- (2)- بحوث تطبيقية Applied Research تؤدي نتائجها إلى زيادة المعرفة التكنولوجية وإلى دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية، ولها مردود اقتصادي. وهي الأنشطة البحثية التي ترتبط باكتشاف حقول وآفاق علمية جديدة بهدف تطبيقي مباشر، أو هي تلك الأنشطة التي تسعى لابتكار الحلول لمشاكل تجابه المجتمع. والتي تحاول تحديد واستخدام إمكانية الاكتشافات العلمية أو التحسينات في التكنولوجيا، العمليات، الطرق، الأدوات، والتقنيات.
- (3) أنشطة البحث والتطوير Research and Development وهي أنشطة بحثية تركز على المنتجات والمواد الموجودة وزيادة كفاءتها أملاً في تسويق أكبر، وربح أكبر، وتجرى في مركز أبحاث الشركات، والمصانع، والمؤسسات الكبرى.
- (4) بحوث التكنولوجيا Technology وهي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي لها علاقة بالطرق والأساليب والأجهزة والوسائل المرتبطة بالإنتاج الصناعي والخدمات التي تسخر لخدمة الإنسان والمجتمع، والتكنولوجيا ترتبط ارتباطاً عضوياً بالبحوث العلمية في زيادتها وتطورها.

## ب- الإشراف على الرسائل العلمية:

يعتبر الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراة من بين مؤشرات جودة الأداء البحثي للأستاذ الجامعي، فمهمة الإشراف على الرسائل العلمية من المهام الفرعية للأداء البحثي والتي تتطلب توفر مهارات وقدرات معينة في المشرف. (1) تتضح فيما يليه من مسؤولية كبيرة على عاتقه، فعند قيام عضو هيئة التدريس بالإشراف على طلاب الدراسات العليا يكون هو المسؤول الأول عن الطالب إلى جانب اهتمامه بالبحث وانخراطه فيه. ولاشك أن تلك المسؤولية تكون أكبر من مسؤوليته المباشرة عما يقوم به من بحوث سواء كانت خاصة بإثراء عملية التدريس وزيادة فعاليته أو تهدف للوفاء بما تتطلبه الجامعة لإتمام عملية الترقية. فالمشرف يتحمل مسؤولية إرشاد الطلبة وتوجيههم نحو التخرج بأسهل الطرق وأنسبها، إذ يقوم بتوجيههم ونصحهم لتحقيق أهدافهم نحو الحصول على الدرجة العلمية المطلوبة دون الوقوع في مشكلات قد تعيق بلوغ ذلك الهدف. فعن عضو هيئة التدريس الذي اكتسب الخبرة وألم بمتطلبات الحياة، وظروف العمل، يقوم بدور قيادي في توجيه الطلبة وتهيئة أو بث روح التفكير المستقبلي لديهم سواء أكان ذلك في قاعات الدراسة، أم في فترات النقاش في أثناء عملية الإشراف الأكاديمي. (2)

## ج- المنشورات العلمية :

وتتمثل هذه الأنشطة البحثية إما في بحوث ودراسات علمية، أو في كتب متخصصة أو في صورة مقالات عامة أو تخصصية. ويعتبر حجم هذه المنشورات وكيفية دليلاً واضحاً على مكانة العالم البحثية. (3) كما تعتبر الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية دليلاً جيداً لتقييم

(1) نادية حسن السيد علي، مرجع سابق، ص 59.

2 - علي مهدي كاظم، سالم سليم الغنوصي، "مشكلات الإشراف الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر الأساتذة والطلبة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الرابع والثلاثون، ديسمبر، 2004، ص 40.

(3) المرجع السابق، ص 58.

الأداء البحثي سواء للجامعة أو لأعضاء هيئة تدريسيها، ومن خلال تلك الأبحاث المنشورة يتم معرفة جودة وسمعة الجامعة.<sup>(1)</sup> كما تقدم الأبحاث المنشورة مؤشراً جيداً لقدرة الجامعة على المنافسة بفاعلية والحصول على المنح بين الجامعات.<sup>(2)</sup> كما أن تأليف الكتب يعتبر من الأنشطة الأكاديمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء بصورة فردية أو جماعية وتكون مدعومة إما بصورة ذاتية أو حكومية أو تتبناها مؤسسات خاصة.

## د- المشاركة في حضور مؤتمرات أو ندوات علمية محلية أو دولية:

تعد المشاركة في حضور المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية من أبرز مؤشرات الأداء الجيد بالنسبة لكل من عضو هيئة التدريس والجامعة.<sup>(3)</sup> فإن حضور عضو هيئة التدريس في عدة مؤتمرات وندوات متنوعة المواضيع خاصة الدولية فهذا ينمي نشاطه البحثي والذهني ويجعله أكثر اتصالاً بالعالم الخارجي وأكثر معرفة بكل ما هو جديد سواء في مجال تخصصه أو في مجال التكنولوجيا العلمية الحديثة بشكل عام، مما تتكون لديه حصيلة من المعارف والخبرة البحثية.

وانطلاقاً من الاختلاف البين والواضح في الوظائف البحثية بين الجامعات وتنوع الرؤى المستقبلية لها، وكذلك تحويل هذه الرؤى إلى رسالات تتفق والقناعات البحثية/ المجتمعية للجامعات المعاصرة، يمكن التمييز بين برامج وأنشطة البحث بها، حيث تشير إحدى الدراسات إلى تأكيد بعض الجامعات على دورها في تدريب الجيل التالي من الباحثين من خلال برامج الدكتوراه، بينما تركز جامعات أخرى على برامج ما قبل التخرج، وتهتم جامعات ثالثة بتوفير البيئة التحتية للبحوث في العلوم الطبيعية والعلوم التطبيقية، وقد تؤكد جامعات أخرى على البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية.<sup>(4)</sup>

وبذلك يمكن عرض لبعض البرامج والأنشطة البحثية بالجامعات المعاصرة وفقاً لما تم الإشارة إليه سابقاً كما يلي:

- 1- يقدم المعهد الدولي للتخطيط التربوي لليونسكو في باريس مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية المتميزة والمتنوعة إلى حد ما، ومن أهم هذه الأنشطة والبرامج ما يلي:<sup>(5)</sup>
  - تحليل القضايا الرئيسية والاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي من خلال الكتيبات التي تصدر في سلسلة أساسيات التخطيط التربوي للمعهد.

(1) Old Dominion University, Office of Academic Affairs, Evaluation of Faculty, Handbook, Available on: <http://www.odu.edu/ao/facultyhandbook/search.php>. Access date: 22-3-2009.

(2) John V. Lombardi & et-al., "The Top American Research Universities", An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance, 2001, p. 13.

(3) Klaus Macharzina;and et al, Op.Cit., p.337.

(4) رمضان أحمد عيد، السياسات البحثية بالجامعات المصرية رؤية تحليلية معاصرة نقدية. مركز تطوير التعليم الجامعي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد: الرابع عشر، إبريل، 2007، ص ص، 209-210.

(5) International Institute for Educational Planning 2002-2007 Activities, " Overview of achievements and impact", Printed by the International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris November 2007, p.26-27, Available on: [http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/Donors\\_fv\\_nov07ba.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/Donors_fv_nov07ba.pdf). Access date: 2-4-2009).

- إعداد نظام معلوماتي يربط أمريكا اللاتينية بالعالم الخارجي في جميع المجالات.
  - نشر المعرفة التي تعتمد في قضاياها السياسية على البحث في مجالات التعليم.
  - إعداد وتنظيم مننديات سياسية لمناقشة المواضيع الجديدة في البحث وتحليل نتائجها للتخطيط التربوي.
  - تنظيم وتنفيذ ثلاثة أنشطة بحثية جديدة يكون تركيزها على: الأخلاق، الفساد، والتعليم، وحالات الطوارئ، وتطوير القدرة للمعهد.
  - تنظيم السمينارات لمناقشة القضايا الراهنة للتخطيط التربوي في المعهد.
- 2- تقدم جامعة أوساكا Osaka اليابانية، والتي تمثل إحدى الجامعات اليابانية الكبيرة والمهتمة بالانشاط البحثي، مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية للجامعة أهمها: (1)
- أ- تطوير وتنفيذ مختلف البحوث محلياً وإقليمياً.
- ب- نشر تقرير سنوي عن الجامعة خاصة فيما يخص الإنجاز الأكاديمي وذلك من خلال المجالات المختارة من مختلف مجالات البحث المختلفة بالجامعة.
- 3- تقوم جامعة نانزان Nanzan اليابانية، بتزويد النقطة المحورية للنشاطات البحثية للجامعة عن طريق مؤسسات البحث الخاصة بها، والمراكز البحثية، وكذلك مراكز بحوث دراسة المنطقة، وتلتزم بأولوية البحوث الخاصة بها، وتقدم مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية منها: (2)
- الحلقات الدراسية (السيمينارات).
  - محاضرات عامة.
  - ندوات.
  - تسجيل العمل البحثي المتميز، حيث تحرص على تسجيل العمل المتميز ونشره لتحقيق القيمة الأكاديمية والذي من خلاله قد يساعد الجامعة على تأسيس السمعة الجيدة في التميز الأكاديمي.

## 6- تقويم الأداء البحثي:

يعتبر الأداء البحثي وسيلة لتقييم الأداء سواء كان ذلك على مستوى الجامعة أو على مستوى عضو هيئة التدريس، فعلى مستوى الجامعة فإن مجموع الأبحاث التي تصدرها الجامعة تعتبر عنصراً مهماً في ضمان الاحتفاظ بالتماسك والتقدم والمنافسة، أما على مستوى عضو هيئة التدريس فيسهم الأداء البحثي في تنمية مهنية له من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الابتكار والابداع، بالإضافة إلى ما يحققه الاتصال المهني الفعال بين الباحثين من أعضاء هيئة التدريس من تحفيز وثقة في أنفسهم ورضا وظيفي يسهم في تحقيق ذاتهم كونهم يشاركون في عدة أدوار فاعلة (3)

وعلى الرغم من أن قليل من الكتاب يبحثوا بشكل خاص عن مقاييس بديلة للأداء البحثي، والبعض الآخر يعرفوا مفهومهم للبحث. وحتى المحاولات لقياس الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس تزج بعض الناس والذي يعتبرونه غير قابل للقياس (4) إلا أن معظم الكتاب يستخدموا

(1) Osaka University, Available on: <http://www.osaka-u.ac.jp/eng/research/index.html> , (Accessed:2-4-2009).

(2) Nanzan University, Available on: <http://www.nanzan-u.ac.jp/English/research/index.html> (Accessed:2-4-2009).

(3) Eva Katz and Marianne Coleman, *Op Cit.*, p. 91.

(4) Creswell, John w. *Op. Cit.* p, 5.

ثلاث مقاييس شائعة والتي يمكن استخدامها في تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والجامعة وهي كما يلي:

#### أ- الإحصائيات الكمية للنشر: Publication Counts

وتقوم على أساس إجراء حسابات بسيطة أو معقدة للمنشورات العلمية، والتي تقاس كمية الناتج الفردي لأعضاء هيئة التدريس، وغالباً ما تتضمن هذه المنشورات أوراق بحثية قدمت في اجتماعات علمية، مقالات منشورة في مجلات علمية، فصول في كتب، أو كتب كتبت بشكل فردي أو بالمشاركة.<sup>(1)</sup> وذلك من خلال عدد من الأسئلة موجهة لعضو هيئة التدريس لحصر هذه المنشورات التي أجراها خلال فترة زمنية محددة، وبناء على ذلك يتم تقويم الأداء البحثي للأستاذ الجامعي. وفي المستوى التقييم الفردي في هذا المقياس احصاءات النشر يمكن أن تكون مفيدة وربما أكثر دقة من احصائيات الاستشهاد.<sup>(2)</sup> ولكنها لا تلاقي نفس الإنتباه كمؤشرات الاستشهاد لأن اتصالها بجودة البحث بعيدة جداً.<sup>(3)</sup>

وعلى الرغم من سهولة الاعتماد على هذه الإحصائيات في قياس الإنتاج العلمي للأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس فإنه يؤخذ عليها مايلي:<sup>(4)</sup>

- منح المؤلف المشارك نفس التقدير كما لو كان هو المؤلف الكامل.
- مساواة نشر مقالة قصيرة في العدد مع المقالة الكبيرة.
- لا يفرق بين المنشورات المؤلفة الفردية وبين المقالات الجماعية.
- لا يميز بين الإنتاج الممتاز والرديء.
- لا يفرق بين الأعمال الأصلية الجيدة والأفكار القديمة المكررة.

#### ب- احصائيات الاستشهاد أو (الاقْتِباس): Citation Counts

وتقوم على افتراض مؤداه أن عدد الاستشهادات تمثل الأهمية العلمية النسبية أو النوعية للأوراق العلمية في كل حقل من حقول المعرفة. فكلما ازداد استشهاد العلماء بدراسة أو بحث علمي ما كلما ازدادت أهمية هذه الدراسة وبالتالي ازداد مكانة صاحبها.<sup>(5)</sup>

وتقاس نوعية النشر وتأثيره على المعرفة الأكاديمية والمجتمع الأكاديمي، والتي يمكن الحصول عليها بواسطة حساب الاستشهادات المذكورة في الفهارس المنشورة مثل فهرس الاستشهاد العلمي ("SCI" Science Citation Index) وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية (Social Citation Index "SSCI" Science Citation Index وفهرس الفنون والإنسانيات. the Arts and Humanities Citation Index) وتنعكس عن عدد مرات المنشورات الفردية المستشهد بها من قبل الآخرين والمذكورة في فهرس الاستشهاد المنشور، ويستطيع الباحثون بسهولة وبموضوعية تتبع سجل بحث عضو هيئة التدريس.<sup>(6)</sup> وكذلك يستطيع أعضاء هيئة التدريس قياس أدائهم البحثي بصورة فردية

(1) *Ibid.*, p.24

(2) Ackermann, Eric George, *Op. Cit.*, p. 24.

(3) the Australian Research Council I *Op Cit.*, p.12.

(4) محي الدين شعبان توك، ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص36.

(5) يرجى مراجعة مايلي:- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص، 11.

-Lokman I.Meho and Diane H. Sonnenwald. *Op. Cit.*, P. 125.

(6) يرجى مراجعة مايلي:

-*Ibid.*, p. 27

- Magnus Henrekson and Daniel Waldenström, *Op. Cit.*, p.2.

من خلال عدد الاستشهادات. وغالباً ما تعتمد دراسات الإنتاجية على مسوحات أو استطلاعات أعضاء هيئة التدريس لجمع البيانات على منشوراتهم سواء على مستوى الجامعة أو على المستوى الفردي.<sup>(1)</sup>

وبالرغم من أن الاقتباس يعتبر من قبل كثير من الدراسات أنه أكثر مؤشر لجودة البحث.<sup>(2)</sup> إلا أنه يؤخذ عليه مايلي.<sup>(3)</sup>:

- بأنه لا يعطي فكرة لماذا العمل استشهد به، ويتأثر بالوقت وعدد المنشورات الحاصل عليها.

- وكذلك تزود بيانات الاستشهاد باعتماد المؤلف الأول فقط وتهمل بقية المؤلفين.

- أن الحصول على هذه البيانات تحتاج إلى إمكانيات مثل قواعد بيانات ضخمة مما يجعل الباحثين العرب غير قادرين على نشر أبحاثهم بسبب عدم توفر التكنولوجيا والامكانيات الموجودة في الغرب.

- صعوبة حسم قضية الكم والكيف في البحوث وطبيعة العلاقة بينهما، مع صعوبة استخدام هذا الفهرس احصائياً.

### ج- تقديرات الزميل أو القرين: Peer or Colleague ratings

المقياس النهائي للأداء البحثي وهو تقدير الأقران ضمن أو خارج الجامعة بواسطة الزملاء، ورؤساء الأقسام، والعمداء، أو بواسطة لجان الأقران (Personnel Committees) أو بواسطة الشخص نفسه.<sup>(4)</sup> ويقاس سمعة العالم أو الباحث في المجتمع الأكاديمي، والتي يمكن الحصول عليها من الاستبيانات أو الرسائل، أو المقابلات. وتتضمن أحياناً هذه التقديرات تقييم النوعية المحسوسة ورؤية العمل الفردي.<sup>(5)</sup> ولهذا المقياس عدة مميزات وهي:<sup>(6)</sup>

- أن مقياس التقديرات هو مقياس تقليدي لتقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس لتقدير الترقية ومدة الخدمة.

- يمكن أن تعكس التقديرات قيمة متطلبات العمل الفردية عندما يثمن أقران الحرم الجامعي البحث الفردي.

- يرتبط مقياس التقديرات إلى حد كبير بالمقاييس الأخرى للأداء مثل احصاءات الاستشهاد والمواقع المعروفة في الجمعيات العلمية.

- والتقديرات ربما تكون مقياس جيد للأداء البحثي لأن الأقران يعرفوا عمل الباحث ويعتبروا أنفسهم مؤهلين لمقارنته بعمل الآخرين.

ومن جانب آخر يؤخذ على هذا المقياس ما يلي:<sup>(7)</sup>

- أن التقديرات تعتمد على التصورات، فقد ربما تتبع بواسطة المعلومات الخاطئة أو الناقصة للجامعة.

- تدخل العوامل الذاتية التي تؤثر في حكم الأقران بمدى علاقتهم بالزملاء.

(1) Toutkoushian et al Op. Cit., p.p. 124, 127.

(2) Chiang Kao, Hwel-Lan Pao, Op. Cit. p.5.

(3) Meho et al, Op. Cit. P.125.

(4) Ackermann, Eric George, Op. Cit. p. 29

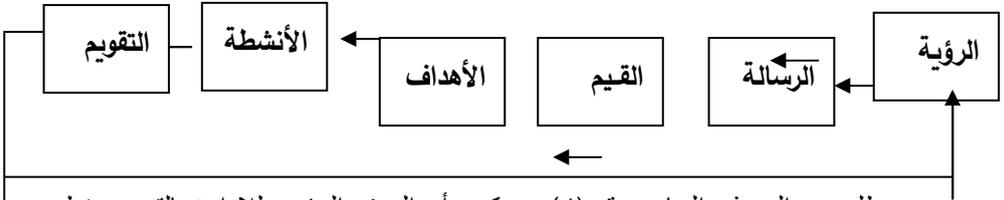
(5) Creswell, John w. Op. Cit. p, 6.

(6) Ibid., p. 29.

(7) Ibid

- أن تأثير الهالة "Halo Effect" تعتبر أيضاً من أهم ما يوجه لهذا المقياس فقد يعكس تأثيرها على إعطاء معلومات خاطئة، فتأثير مركز الباحث نفسه كأن يشغل منصب مهم كعميد أو غير ذلك فيضيف ذلك هالة في عمله ومن ثم يرفع من شأن بحوثه. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الأداء البحثي يعتبر أحد أهم مقاييس تقييم الأداء الأكاديمي بالنسبة للجامعة من ناحية وعضو هيئة التدريس من ناحية أخرى، فهو عنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وسيلة إثراء بالنسبة لعضو هيئة التدريس سواء داخل الجامعة أو خارجها. هذا مما يجعل الجامعة أن تهتم به وتخصص لعضو هيئة التدريس كل ما يحتاجه من أجل تحسين وتطوير أدائه البحثي باعتبار أنه أداة التطوير الأكاديمي وغير الأكاديمي. ومن خلال ما تم عرضه سابقاً من معطيات وتحليلها عن الإدارة بالقيم باعتبارها أحد المدخل التي يستخدم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة على المستويين الفردي والتنظيمي، وكذلك عن الأداء البحثي بالجامعات والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك متطلبات تطويره فقد تم التوصل إلى نموذج نظري يوضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء البحثي في الجامعة في الشكل التالي رقم (4)<sup>(1)</sup>:

شكل رقم (4)  
يوضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء البحثي بالجامعة



ينطلق من النموذج السابق رقم (4) من كون أن الهدف الرئيس للإدارة بالقيم هو تطوير الأداء البحثي بالجامعات سواء الفردي أو التنظيمي بالشكل الذي يحقق التميز والابداع من ناحية، والتنافسية للجامعات في ظل بيئة دأمة التغيير، ولكي تستطيع الجامعة تطبيق الإدارة بالقيم لتطوير أدائها البحثي بشكل فردي أو مؤسسي، فهي بحاجة إلى وضع الإدارة بالقيم ضمن الخطة الاستراتيجية لها والتي تستطيع من خلالها تطوير أدائها البحثي عن طريق الإدارة بالقيم. وجدير بالذكر أن نجاح الجامعات في تنفيذ هذه الاستراتيجية بالشكل الذي يسهم في تطوير أدائها البحثي يتوقف على النقاط التالية:

- 1- وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة مشتملة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية مرتبطة جميعها بالإدارة بالقيم التي تسعى لتطوير الأداء البحثي للجامعة.
- 2- إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على تقبل وفهم نظام الإدارة بالقيم وتطبيقه في الجامعات وبين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مع ضرورة تطوير نظام الحوافز والمكافآت.
- 3- توظيف التقنية الحديثة في تحقيق تميزاً في الأداء البحثي الفردي والتنظيمي داخل الجامعة.

(1) الشكل رقم (4) من تصميم الباحث.

4- إيجاد هيكل تنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة، وذلك من أجل الإسهام في إحداث اتصال فعال بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض، وبينهم وبين المجتمع المحيط بهم.

5- إيجاد قيادة جامعية فعالة وواعية بأهمية الإدارة بالقيم، ودورها الفاعل في تطوير الأداء البحثي، وذلك بتشجيعها على نشر الإدارة بالقيم بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض داخل الجامعة وخارجها.

ومما لا شك فيه أن تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات سوف يؤدي إلى تطوير أدائها البحثي، حيث أن توفير ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل القيم ومشاركتها، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة وواعية تتيح الفرص بتطبيق ونشر القيم بين أوساط الجامعة، بالإضافة إلى توفير تكنولوجيا للمعرفة والاتصالات والتي تساعد بشكل كبير على تطوير الأداء البحثي الفعال، أما الأداء البحثي الجماعي لأعضاء هيئة التدريس فيتأثر بشكل إيجابي بتطبيق القيم التي تسعى لتحقيق قيمة التعاون الجماعي وذلك من خلال تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التطبيقية عن طريق الفرق البحثية داخل القسم الواحد والكلية الواحدة، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمالية والتقنية التي تضمن نجاح إدارة القيم داخل الجامعة.

ولما كان من الضروري تبني الجامعات للإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه يمكن من خلاله تطوير الأداء البحثي لها بما يحقق التميز البحثي، لذا كان من الضروري إلقاء الضوء على واقع الأداء البحثي، والتعرف على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات اليمنية، بالإضافة إلى الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لهذه الجامعات، وهذا ما سيتم التعرض له في الفصلين التاليين.

## **الفصل الثالث**

### **واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية**



## الفصل الثالث

### واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل وتشخيص لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، وذلك من خلال بعض التقارير الرسمية والقرارات الجمهورية الوزارية وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.

وعلى هذا يتناول الفصل العناصر التالية:

- التعليم الجامعي في اليمن.
  - التنظيم الإداري للبحث العلمي بالجامعات اليمنية.
  - بنية الأداء البحثي بالجامعات اليمنية.
  - الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.
- وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لكل منها:

#### أولاً: التعليم الجامعي في اليمن

يمثل التعليم الجامعي والعالي الرصيد الاستراتيجي الذي يرفد المجتمعات بكافة احتياجاتها ومتطلباتها، ويعد أهم مجالات التنمية البشرية المتمثلة بالاستثمار في مجال رأس المال البشري الذي يعد أرقى وأنواع الاستثمار على الإطلاق، فالإنسان هو العمود الفقري لعملية التنمية بمختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فالعنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية للأمم وأساس قوتها، فالأمة القوية هي التي تمتلك العنصر البشري الأقوى والأكثر فاعلية بما يمتلكه من معارف ومهارات.

ويحتل التعليم الجامعي والعالي مكانة عالية بين مراحل التعليم المختلفة، حيث تمثل مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات الأداة والوسيلة التي تسهم في التطوير والنهوض بالمجتمعات. لذلك إن لها دور مهم لما تحويه من مصادر الطاقة البشرية المتميزة علمياً والقادرة على التفاعل والتفاعل إيجابياً مع جميع المستجدات والمتغيرات ومواكبة التغيرات العلمية والعملية، كما وإنها بفضل خصوصيتها البشرية المتميزة وخصوصيتها التنظيمية والإدارية باعتبارها مصدراً للتححر والإنتاج الفكري فلسفياً وعلمياً فإنها قادرة أن تربط إنتاج الطاقة البشرية من الإنتاج العلمي والعملية ضمن إطار واضح من الفلسفة الاحتمالية والفكرية والديناميكية والملتزمة والهادفة إلى التطور، فتصبح الجامعات أداة فاعلة وملائمة من أدوات التغيير والتطوير في المجتمع، ويتحول العاملون فيها والمتخرجون منها أدوات استهلاكية إلى طاقات إنمائية وقوى عاملة قادرة على التغيير والتطوير.

ولما كان التعليم الجامعي أساس التطوير والنهوض، لذا فإنه من الضروري إلقاء الضوء على نشأته وتطوره، والتنظيم الراهن، ووظائفه وأهدافه وكذلك أوضاع الهيئة التدريسية. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لهذه النقاط:

#### 1- النشأة والتطور:

لا يتعدى عمر التعليم الجامعي في اليمن ثلاثة عقود غير أنه شهد توسعاً كبيراً واكب احتياجات المجتمع والقيادة السياسية على نشر التعليم في ربوع الوطن وبمختلف المجالات والمستويات لا سيما بعد تحقيق الوحدة المباركة في 22 مايو 1990 م .

سيتم استعراض مراحل نشأة التعليم الجامعي وتطوره منذ قيام ثورتي السادس والعشرين من سبتمبر 1962م، والرابع عشر من أكتوبر 1963م المجيدتين مروراً بإعادة تحقيق الوحدة اليمنية المباركة في 22 مايو 1990م وصولاً إلى وقتنا الحاضر، ولذلك سيتم تقسيمها إلى مرحلتين: الأولى تبدأ بعام 1970م وتنتهي بعام 1990، والثانية من العام 1991م إلى الوقت الحاضر.

## المرحلة الأولى (1970-1990) :

تعود نشأة التعليم العالي الجامعي في اليمن إلى مطلع العقد السابع من القرن الماضي وتمثلت بإنشاء جامعة صنعاء عام 1970م بموجب القرار الجمهوري رقم 42 الصادر في 16/6/1970م وضمت آنذاك كليتين هما: كلية التربية وكلية الشريعة والقانون.

وفي العام نفسه وتحديداً في ديسمبر 1970م تأسست كلية التربية العليا بعدن وتلاها تحويل معهد ناصر للعلوم الزراعية إلى كلية ناصر للعلوم الزراعية في عام 1972م، ومثلت هاتان الكليتان نواة جامعة عدن التي تأسست عام 1975م بالقانون رقم 22 لعام 1975م.<sup>(1)</sup>

وخلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي شهدت الجامعتان تطوراً وتوسعاً كبيرين لم تقتصر على عاصمتي الشطرين آنذاك صنعاء وعدن، بل امتد للعديد من المحافظات، إذ شهدت جامعة صنعاء تطوراً مضطرباً في عدد الكليات والتوسع الجغرافي وفي الطاقة الاستيعابية والتخصصات العلمية، ففي عام 1973-1974م أنشئت كلية الآداب وكلية العلوم وكلية التجارة والإقتصاد، فيما أنشئت كليتا الطب والهندسة في العام 1983 إلى 1984م.<sup>(2)</sup>

وشهد العام 1985م إنشاء كلية التربية بمدينة تعز كأول فرع لجامعة صنعاء.<sup>(3)</sup> وتوالت بعد ذلك إنشاء الكليات كلية بعد كلية حيث تم إنشاء عدة كليات ككلية التربية في مدينة الحديدة عام 1987م.<sup>(4)</sup> وكلية إب في عام 1988م.<sup>(5)</sup> وكلية التربية بمدينة حجة عام 1989م.<sup>(6)</sup> وقد جاء هذا التوسع في إنشاء كليات التربية في تلك المحافظات ضرورة مهمة لتغطية احتياجات البلاد من الكوادر المؤهلة للعمل في الحقل التربوي وتغطية العجز في عدد معلمي التعليم الأساسي والثانوي. فيما توسعت جامعة عدن بإنشاء كليتي التجارة والإقتصاد بعدن 1974م وكلية التربية بالمكلا في نفس العام، وكلية الطب في عدن عام 1997م، بالإضافة إلى إنشاء كليتي الحقوق والهندسة عام 1978م، وتم إنشاء كلية التربية بزنجبار أبين عام 1979م، وكلية التربية صبر لحج عام 1980م.<sup>(7)</sup>

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم الجامعي الحكومي في اليمن، من منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007، ص ص 20,8.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007، ص 25.

(3) مكتب التربية بمحافظة تعز، لمحة موجزة عن التعليم بمحافظة تعز: ماضيه.حاضره.مستقبله، تقرير صادر عن مكتب التربية - تعز، 1996، ص 61.

(4) جامعة الحديدة، كتاب الإحصاء السنوي، مايو 2003، ص 8.

(5) جامعة إب، دليل جامعة إب، 2000، ص 69.

(6) جامعة صنعاء، كتاب الإحصاء السنوي 2001/2002، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، ص 19.

(7) جامعة عدن، نبيذة عامة، مركز الحاسب الآلي، قسم البحث والتطوير، 2008، متاح على :

<http://www.adenuniversity.edu.ye/OverviewAR.htm> تاريخ الدخول : 2-6-2009م

وعلى مدى عشرين من وحتى 1990م ظل التعليم الجامعي مقصوراً على جامعتي صنعاء وعدن وفروعهما في بعض المحافظات، وبقيت المؤسساتان التعليميتان تعملان باستقلالية كبيرة كونهما أنشئتاً بموجب تشريعين قانونيين خاصين بهما. وقبيل إعلان إعادة الوحدة اليمنية كان عدد الكليات في الجامعتين (19) كلية، (11) كلية في جامعة صنعاء و (8) كليات في جامعة عدن، توزعت من حيث النوع إلى (7) كليات علوم تطبيقية و(12) كلية علوم إنسانية. وبلغ إجمالي عدد الطلاب في الجامعتين في العام 1990م (39.990) طالب وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية من اليمنيين في الجامعتين لا يتجاوز (1073) عضواً.<sup>(1)</sup>

يمكن القول أن هذه المرحلة الممتدة من سنة التأسيس حتى قبيل توحيد الوطن في مايو 1990م هي مرحلة تكوين أساسي وقاعدة التعليم الجامعي في اليمن من خلال:<sup>(2)</sup>

- 1- تأسيس الكليات الأساسية في ملا الجامعتين (كلية التربية والآداب والعلوم والطب والهندسة والزراعة والحقوق والاقتصاد).
- 2- بناء المباني الجامعية.
- 3- إصدار التشريع القانوني الأساسي المنظم لنشاط الجامعة والمحدد لأهدافها وحقوق العاملين بها وواجباتهم.
- 4- اعتمدت جامعتي صنعاء وعدن في بداية التأسيس على هيئة تدريس عربية وأجنبية.
- 5- هيمنت في مرحلة التكوين الأولى للتعليم الجامعي في اليمن، وظيفة التدريس وغياب وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- 6- تزايد نسبة إلتحاق الطلاب في الجامعتين.
- 7- عكست أهداف الجامعة ومستوى المناهج ونظام الإدارة الجامعية فلسفة السلطة في الشطرين سابقاً (جامعة صنعاء سارت على غرار ما هو سائد في الجامعات المصرية) وجامعة عدن سارت على غرار ما هو سائد في المعسكر الإشتراكي.
- 8- كانت العلاقة الأكاديمية والثقافية والطلابية بين جامعتي صنعاء وعدن مفقودة تماماً في السبعينات ثم تكونت علاقات محددة في الثمانينات وهذا الأمر عكس حالة العلاقة بين النظامين في الشطرين سابقاً.

## المرحلة الثانية (1991 – حتى الوقت الحاضر):

تمثل مرحلة ما بعد إعادة تحقيق الوحدة اليمنية المباركة مرحلة العصر الذهبي للتعليم العالي في اليمن حيث شهد هذا القطاع الحيوي والمهم تطوراً هائلاً وتوسعاً كبيراً ونقله نوعية سواء من حيث عدد الجامعات الحكومية وعدد كلياتها وأقسامها، أو من حيث الطاقة الاستيعابية والمخرجات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس أو في مجال المباني والمنشآت والتوسع الجغرافي فضلاً عن فتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار في التعليم العالي وتمكينه من المساهمة في عملية التطوير والتنمية.

ومما يميز هذه المرحلة هو إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أول حكومة لدولة الوحدة، تتولى الإشراف على الجامعات والعمل على تطويرها والإرتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، في إعداد الرؤية والبرامج واللوائح والقوانين التعليمية والتنسيق بين المؤسسات المختلفة حتى تم إلغاؤها بعد انتخابات إبريل 1993م وتشكيل الحكومة الجديدة وتخويل وزارة

(1) المرجع السابق، ص 25.

(2) بدر سعيد الأغبري، إصلاح التعليم وتطويره في اليمن، الطبعة الأولى، (صنعاء: دار الكتب، 2003)، ص ص

التربية والتعليم القيام بالمهام الموكلة لوزارة التعليم العالي إلى أن تم إعادة تشكيل الوزارة في عام 2001م نظراً لحجم التوسع الكبير في التعليم العالي والحاجة الملحة لتشكيل وزارة لتسيير شؤونه المختلفة.

إذ شهدت هذه المرحلة من عمر الوحدة توسعاً في إنشاء مؤسسات التعليم العالي الجامعي، والذي تمثل (6) جامعات حكومية إلى جانب جامعتي صنعاء وعدن، وهي جامعة تعز 1995م، جامعة إب 1996م، جامعة الحديدة 1996م، جامعة ذمار 1996م، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا 1996م، وجامعة عمران 2007م. وفي العام 2008 صدر قرار جمهوري بتأسيس خمس جامعات جديدة في كل من محافظات (أبين- الضالع- حجة- لحج- البيضاء).<sup>(1)</sup> وقد صاحب هذه الزيادة في عدد الجامعات زيادة كبيرة في عدد الكليات الذي بلغ (99) كلية منها (9) مراكز ومعاهد، يبلغ عدد الكليات الإنسانية (58) كلية تمثل تكراراً لبعضها، أما الكليات التطبيقية فبلغ عددها (41) كلية تمثل تكراراً لبعضها أيضاً.<sup>(2)</sup>

لم يقتصر هذا التوسع بالتعليم الجامعي على التعليم الحكومي فقط كما كان قبل الوحدة بل فتح المجال للقطاع الخاص من خلال تشريعات وأنشطة وقوانين للاستثمار في مجال التعليم الجامعي لإعطاء رأس المال فرصة المشاركة والتخفيف من أعباء الدولة في هذا المجال. وجاءت هذه الخطوة تأكيداً على إيمان الدولة بخلق شراكة فاعلة مع القطاع الخاص تمكنه من المساهمة الفاعلة في بناء الوطن ونهضته وتقدمه.

وتعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى 1992، بإنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي دشنت عامها الدراسي الأول عام 1992م، وقد تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا عام 1994م، وبعدها زاد إقبال القطاع الخاص والأهلي على الاستثمار في هذا المجال سنة بعد أخرى. إذ وصل عدد الجامعات الأهلية إلى ثمان جامعات تشارك الجامعات الحكومية في استيعاب جزء قليل من الأعداد الكبيرة لمخرجات التعليم الثانوي، ومن ثم تخفيف الضغط المتزايد على الجامعات الحكومية وقدراتها الاستيعابية، غير أن هذه الجامعات تسمح بالقبول للطلاب الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالجامعات الحكومية دون العمل بالشروط والضوابط التي يتم تطبيقها في الجامعات الحكومية، والجامعات الأهلية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة الملكة أروى، جامعة العلوم التطبيقية والاجتماعية، جامعة سبأ، جامعة الأحقاف، وجامعة الإيمان جميعها تضم (38) تخصصاً منها (24) تخصصاً في كلياتها الإنسانية. وعلى الرغم من تكرار التخصصات المماثلة والمكررة بالجامعات الحكومية، إلا أن هناك بعض التخصصات الجديدة التي فتحت أخيراً، منها في كليات العلوم الإنسانية: قسم التجارة الإلكترونية: قسم نظم المعلومات الإدارية، وفي الكليات التطبيقية: قسم نظم المعلومات الإلكترونية وقسم تقنية المعلومات.<sup>(3)</sup> ومع أن كثيراً من الجامعات الأهلية قد تأسست وفقاً لقانون الاستثمار الذي بموجبه منحتها وزارة التربية والتعليم تراخيص مزاولة النشاط التعليمي دون وجود تشريع قانوني ينظم عملها، فإن ذلك لم تستمر بعد أن تأسست وزارة التعليم العالي وإصدار قانون الجامعات والكليات والمعاهد العليا الأهلية رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية، الذي مثل نقلة نوعية وخطوة

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، 2، 28، 27.

(2) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2006/2005 (صنعاء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007م)، ص 32-33.

(3) المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن التعليم الجامعي، (صنعاء: المركز الوطني للمعلومات 2006)،

ص 18.

مهمة ومتقدمة في تنظيم عمل الجامعات الأهلية وتوجيه أدائها بما يحقق الأهداف المرجوة من وجودها.<sup>(1)</sup>

ويتضح من أن هذا التوسع في عدد الجامعات الحكومية والأهلية ساهم في تخفيف الضغط على الجامعتين الرئيسيتين صنعاء وعدن وأتاح الفرصة أمام عدد كبير من حاملي الثانوية لمواصلة الدراسة في مناطقهم وبين أهليهم وذويهم وخصوصاً الفتيات. كما ساهمت الجامعات الحكومية والأهلية في العقود الثلاثة الماضية إلى حد كبير في توفير الكوادر الوطنية المؤهلة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والسوق الإقليمي، واستطاعت إحلال كوادر محلية بدلاً عن الموظفين والخبرات العربية والأجنبية.

## 2- أهداف ووظائف التعليم الجامعي:

يعد التعليم الجامعي أحد المفاتيح المحركة لعجلة التقدم والتنمية في جميع أنحاء العالم ومن خلاله يتم التصدي لتحديات العالم المتقدم المعاصر، فهو رسالة خطيرة ومهمة، وتقع عليه مسؤولية نشر الثقافة والعلوم المختلفة، وتوسيع قاعدتها؛ للقضاء على أسباب التخلف عن ركب الحضارة. وفي ضوء ذلك ولما له من أهمية؛ فقد حددت المادة الخامسة من القانون رقم (18) لسنة 1995 والمعدل بالقانون رقم (30) لعام 1997 بشأن تنظيم الجامعات اليمنية أهدافه وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

تهدف الجامعات اليمنية بشكل عام إلى تنشئة مواطنين متمسكين بعقيدتهم الإسلامية منتمين لوطنهم وأمتهم متحليين بالمثُل العربية الإسلامية السامية مطلعين على تراث أمتهم وحضاراتهم معترزين بهما ومتطلعين للاستفادة الواعية والإفادة من الحضارة العربية الإسلامية ومن التراث الحضاري الإنساني وإجراء البحوث العلمية تشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقدم المعارف والعلوم والآداب والفنون وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها كما تعمل الجامعات بوجه خاص على تحقيق الأهداف التالية:

1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على مايلي:

- أ- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
- ب- تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم.
- ج- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
- د- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
- هـ- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.
- و- تدريس وتمكين الطلاب من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقييمها.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 26-36.

(2) يرجى الرجوع إلى:

- وزارة الشؤون القانونية، قانون رقم (39) لسنة 1995 بشأن تعديل بعض أحكام القرار الجمهوري بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته، المادة: الخامسة.

- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، متاح على الموقع: <http://www.scepye.org> تاريخ الدخول 9 - 2-2009م.

- ز- تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسئولية والالتزام الأخلاقي.
- ح- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو علوم التكنولوجيا وتطويراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
- ط- تنمية الاتجاه الإيجابي للطلاب لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
- 2- العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته.
- 3- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- 4- الإهتمام بالتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والإستفادة منها في تطوير المجتمع.
- 5- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
- 6- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
- 7- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع الإسلام وقيمه السامية ومثله العليا.
- 8- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
- 9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
- 10- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
- 11- المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
- 12- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.
- وبتحليل ما جاء في المادة المذكورة سابقا من القانون، يمكن استخلاص بعض أهم أهداف البحث العلمي الجامعي، فغالبا ما تشتمل أهداف البحث العلمي الجامعي من أهداف التعليم الجامعي، حيث أُلزم القانون الجامعات بإجراء البحوث العلمية وتشجيعها، وكذا رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل، ويمكن استخلاص أهم أهداف البحث العلمي كما أشار إليها القانون في التالي:
- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
  - تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالمسئولية.
  - توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
- وفي ضوء أهداف الخطة الأولى للتنمية الإقتصادية والإجتماعية 2000/1996م والثانية 2005/2001م، (والرؤية الاستراتيجية 2025) واستراتيجية التخفيف من الفقر 2005/2003م

وفي ضوء القضايا والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي تمت صياغة أهداف بعيدة المدى لهذا النوع من التعليم وبما يؤدي إلى تحسينه وتطويره وهي كما يلي: (1)

- 1- تحديد فكر التعليم الجامعي ومنطلقاته النظرية من خلال تجديد أهداف مؤسسات التعليم الجامعي وتطويرها في ضوء متطلبات المجتمع اليميني وتحديات العلم والتكنولوجيا.
- 2- تأمين فرص التعليم الجامعي لأفراد المجتمع وفقاً لاحتياجات التنمية وسوق العمل.
- 3- تطوير نظم التعليم الجامعي وتوزيعه أكاديمياً وإدارياً وفتحاً بمؤسسات مختلفة وبمسارات متكاملة وتشريعات تكفل لها الأداء الجيد.
- 4- تحسين الكفاية لمؤسسات التعليم الجامعي بدءاً من تحسين مدخلاتها المختلفة بشرياً ومادياً وانتهاء بتوفير الظروف الداعمة للحركة والنشاط المتميز والمثمر.
- 5- توفير الموارد البشرية المؤهلة للجوانب الأكاديمية والتدريسية والفنية والإدارية وتنميتها باستمرار من خلال نظام متكامل يكفل التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- 6- تحقيق درجة عالية من الكفاية والفاعلية للتعليم الجامعي، ورفع مستوى الأداء العلمي والإداري والطلابي لمؤسسات التعليم الجامعي، في ضوء معايير الكفاية الداخلية الكمية والكيفية.
- 7- تحسين الكفاية الخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تفاعلها مع التنمية وقضايا تطور المجتمع وانطباق مخرجاتها كمياً وكيفياً مع احتياجات التنمية وتطور المجتمع.
- 8- توسيع قاعدة التعليم الجامعي وتزويده بنظم مرنة وبرامج متنوعة وأساليب ووسائل حديثة كي تلبي حاجات الفئات المختلفة من أجل خدمة قضايا التنمية وتطور المجتمع.
- 9- تطوير محتوى التعليم الجامعي وأساليبه في ضوء الانفجار المعرفي وتطبيقاته المختلفة، وبما يؤدي إلى بناء الشخصية المعاصرة، وبفي باحتياجات المجتمع حالياً ومستقبلياً.
- 10- دفع مسيرة البحث العلمي، وتمكينه من القيام بدور إيجابي في تطوير المعرفة وتنمية التقنية وتوظيفها لخدمة برامج التنمية ومتطلبات التطور في مختلف مجالات العمل والإنتاج.
- 11- تطوير مصادر التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي وتنويعها.
- 12- النهوض بحركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة وبما يدعم تجديد الإطار الثقافي الوطني والقومي، ويواجه تحديات عصر العولمة.
- 13- العمل على تنمية الملكات الوطنية وتشجيعها وفتح المجال أمامها والاستفادة منها في إجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات إلى الجهات ذات العلاقة.
- 14- تنويع مسارات التعليم العالي واتجاهاته بما يتناسب ويتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وتوجيه نسبة من مدخلات التعليم الجامعي إلى المعاهد التقنية المتخصصة وكليات المجتمع.
- 15- التوسع في المعاهد التقنية والكليات أفقياً وعمودياً.

وهناك مشكلات تعاني منها الجامعات تحول دون تحقيق أهدافها ومنها:

- وجود مشكلات إدارية تواجه العمل الأكاديمي بشكل عام والعمل البحثي بشكل خاص. (1)

(1) بدر سعيد الأغبري، مرجع سابق، ص 119، 120.

- تأثير البيئة الداخلية والخارجية للجامعة والتي تعاني من مشكلات عديدة.(2)
  - ويتضح من الأهداف السابقة ما يلي:
  - أنها تسعى إلى تثقيف المجتمع وتطويره بشتى المجالات عن طريق المعرفة وإجراء البحوث.
  - أنها تهتم بمشاكل المجتمع وإيجاد الحلول المناسبة لها.
  - أنها تؤكد على أهمية التعاون المستمر وتوثيق الروابط في المجال العلمي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
  - أنها تسعى إلى إشراك مؤسسات التعليم الجامعي في دعم حركة النشر والترجمة والتأليف في مختلف مجالات العلم والمعرفة عن طريق وضع خطط مستقبلية تنظم حركة العمل التعليمي والبحثي.
- ويتضح مما سبق أن هناك جهود وماساعي لتطبيق أهداف التعليم الجامعي على الواقع الفعلي، وأن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وضعت أهداف بعيدة المدى للتعليم العالي، وبذلك فإن الجامعات بدورها سوف تحصل على مستوى عالي من الدعم العلمي والذي سينعكس إيجابياً على البحوث العلمية.

وبالنسبة لوظائف التعليم الجامعي؛ فمن المعروف أن للجامعات ثلاث وظائف رئيسية هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، إلا أن الثالثة غير مفعلة في اليمن. رغم أن الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في العالم كله تقديم الخدمات للمجتمع المحلي والوطن بشكل عام، من خلال تسخير ما لديها من معارف ومهارات وإمكانيات لخدمة المواطنين، وبالنسبة للجامعات اليمنية، فلا تتوفر معلومات كافية عما تقدمه الجامعات من خدمات لمجتمعها. إلا أن هناك مؤشرات تدل على أن الجامعات اليمنية لا تقوم بهذه الوظيفة لمجتمعها بشكل كاف، سوى ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من خدمات استشارية بصفة شخصية. ومن المؤسف أن تضم الجامعات هذا الكم من الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرات العالمية ثم لا يستفاد منها في خدمة البلاد، ولا سيما أن هناك احتياجات ماسة للاستفادة من كل هذه الطاقات ولعل جزءاً من هذه المشكلة يكمن في إنشغال أعضاء هيئة التدريس بمهامهم الرسمية والشخصية، إضافة إلى غياب الحوافز للقيام بمثل تلك الخدمات للمجتمع. ولذلك يجب على الحكومة أن تولي هذا الجانب اهتماماً كبيراً وأن توفر للجامعات وأعضاء هيئة التدريس ما يمكنها من القيام بمثل هذه الخدمات.(3)

كما تؤكد إحدى الدراسات أن خدمة المجتمع غائبة عن الواقع وهناك ضعف في عملية التدريس لأعضاء هيئة التدريس وقلتهم في معظم الجامعات وعدم توفر أعضاء هيئة تدريسية لبعض التخصصات، وهناك ضعف في العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وكذلك الضعف في علاقاتها مع مؤسسات القطاعين العام والخاص، والسياسة الحالية لا تخدم قضايا التنمية.(4)

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي، في الجامعات اليمنية مازال يأخذ دوراً ثانوياً في وظيفة الجامعة، وعلى الرغم من أن أهداف الجامعة تنص على أن البحث العلمي هو جزء مهم من الشخصية الاعتبارية للجامعة، كما أنه لا توجد درجات وظيفية للبحث العلمي على مستوى

(1) أبو بكر عبد الله القربي، التعليم العالي الحكومي في اليمن.. إلى أين؟، مؤتمر التعليم العالي الأهلبي، صنعاء 30-

1، يونيو 2000م، الكتاب الأول، (صنعاء: جامعة الملكة أروى، 2000م)، ص ص 6-7.

(2) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص ص 184 - 186.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية و خطة العمل المستقبلية: 2006-2010، مرجع سابق، ص 35.

(4) أحمد سيف حيدر، مرجع سابق، ص 194.

الجامعات اليمنية إلا فيما يتعلق ببرامج الدراسات العليا حيث يتفرغ المعيدون والمدرسون لإجراء البحوث والدراسات للحصول على الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وهؤلاء هم الوحيدون المتفرغون للبحث العلمي على مستوى الجامعات.<sup>(1)</sup>

كما أن حادثة إنشاء الجامعات في اليمن وبالتالي حادثة التعليم الجامعي قد استدعت في بداية الأمر التركيز على التدريس وعدم إعطاء الإهتمام والتركيز المطلوب للبحث العلمي بكيفيته كهدف ومرتكز أساسي من مرتكزات العمل العلمي البحثي الأكاديمي. ويضاف إلى ذلك عدم ترسيخ تقاليد أكاديمية خاصة بالبحث العلمي تجلى ذلك من خلال عدم ربط الأبحاث العلمية بالخطط الخمسية للتنمية الوطنية. ذلك مما أدى إلى ضعف التركيز على الجانب التطبيقي للبحث العلمي. وتحت مجموع الدراسات والأبحاث التي أنجزت في غالبيتها نحو البحث في المفاهيم النظرية البحتة، كما تركز معظم البحوث فيها لخدمة عضو هيئة التدريس فقط، فأنتت وكأنها استكمالاً لنيل شهادة جديدة أو لأغراض الترقيات الأكاديمية- الوظيفية.<sup>(2)</sup>

وقد حددت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية لعام 2006-2010م الوظائف الأساسية لوزارة التعليم العالي في النقاط التالية:<sup>(3)</sup>

- قيادة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي.
- توفير الأطر والقواعد القانونية التي تنظم مؤسسات التعليم العالي.
- مراقبة وضبط جودة التعليم العالي والتأكد من تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- العمل على مساعدة الجامعات في الحصول على الموارد اللازمة لتشغيلها من قبل الحكومة وفق الترتيبات المتفق عليها.
- تنمية الصلات والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المناظرة لها على المستوى الإقليمي والدولي.
- القيام بالتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- دعم البحث العلمي والتأليف والترجمة وتشجيع النشر.

## العمل على خدمة المجتمع وتأمين احتياجاته من القوى البشرية.

ويرى الباحث في ضوء ما تم استعراضه، أنه على الرغم من اعتبار وظيفة البحث العلمي إحدى الوظائف المهمة في الجامعة، يلمس أن هذه الوظيفة لم تجد طريقها الصحيح بعد نحو تحقيق أهدافها المرجوة منها ولم تترجم على أرض الواقع من خلال ممارسات فعلية تزاو لها الجامعات ممثلة بالإدارات المعنية بالبحث في مختلف الكليات والمعاهد والمراكز البحثية والباحثين فيها، مع ما يترتب على ذلك من تعطيل وهدر للإمكانات المتواضعة، وقصور الجامعات في تأدية مهامها على أكمل وجه وفي مقدمتها تدني وشحة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

(1) ناصر عبد الله العولقي، وحميد جلوب علي الخفاجي، البحث العلمي وارتباطه بالتنمية مع التركيز على الجامعات اليمنية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وأفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 297.

(2) ناصر علي ناصر، سعيد عوض سعيد، البحث العلمي في جامعة عدن الخصائص والمتطلبات، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وأفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 198.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006/2010، مرجع سابق، ص 45.

### 3- تنظيم التعليم الجامعي:

إن التعليم العالي والجامعي خاصة في اليمن (حكومي/خاص وأهلي) يواجه في الوقت الراهن تحديات ومتغيرات عديدة توجب مراجعة أهدافه وفلسفته وتنظيماته ومناهجه وعلاقته بالمجتمع، ومواجهة التعليم الجامعي لهذه التحديات ليس الغرض منه الاقتصار على حل مشكلاته الحاضرة، وإنما أيضاً لمواجهة مشكلات المستقبل خاصة وإن التعليم في جوهره عملية مستقبلية. وبالرغم من النمو الكمي في عدد الجامعات (حكومية /خاصة) وازدياد أعداد طلابها بشكل كبير، إلا أنها لم تراعي الموازنة بين مخرجاتها وبين احتياجات سوق العمل، فظهرت بطالة المتخرجين، ناهيك عن ضعف المناهج وعدم مواكبتها للتطور العلمي والتقني مما أثر على مستوى الطلبة وتحصيلهم للمعارف الجديدة ومسايرتهم للتطور العلمي العالمي.

ويعتبر التعليم الجامعي في اليمن حديث العهد، فمعظم الجامعات (13) من بين 15 جامعة حكومية وأهلية) تأسست بعد عام 1990م وينطبق هذا على كليات المجتمع، وقد أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1990 لتتولى الإشراف على الجامعات اليمنية، ولكن ما لبث أن تحولت مهامها إلى وزارة التربية والتعليم لتكون قطاعاً من قطاعات وزارة التربية والتعليم وفي عام 2001م أعيد إنشاء الوزارة من جديد نظراً لزيادة عدد الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية والذي بلغ آنذاك (6) جامعات حكومية و(5) أهلية بالإضافة إلى كليات المجتمع والمعاهد التقنية التي تم نقلها تحت إشراف وزارة التعليم الفني والمهني.<sup>(1)</sup>

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية نجد أن المجلس الأعلى للجامعات يقع على قمة الهرم التنظيمي، ويرأس المجلس رئيس الوزراء، ويضم في عضويته ثمانية وزراء آخرين، هم وزير التعليم العالي والبحث العلمي -الذي يشغل منصب نائب رئيس المجلس- إلى جانب كل من وزراء المالية، والتخطيط والتعاون الدولي، والخدمة المدنية، والتربية والتعليم، والتعليم الفني والتدريب المهني، والشؤون الاجتماعية، ونائب وزير التعليم العالي والبحث العلمي ورؤساء الجامعات الحكومية، ووكيل قطاع التعليم بوزارة التعليم العالي، وممثلاً واحداً عن الجامعات الأهلية، وممثلاً واحداً عن القطاع الخاص، وثلاث شخصيات أكاديمية. ويلاحظ أن هذا المجلس بدأ مؤخراً ممارسة دوره في تطوير التعليم العالي وإصلاح مساره.<sup>(2)</sup>

وفيما يتعلق بالدور الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات فإنه مقصور على الإشراف والتوجيه الاستراتيجي دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها. والسبب في ذلك يرجع إلى غياب التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات للوزارة. ولذلك ينبغي أن يكون للوزارة مهام محددة يقوم بها كادر وظيفي مؤهل تأهيلاً عالياً إلى جانب حاجتها إلى قاعدة بيانات ومعلومات كافية تمكنها من وضع السياسات والخطط، واتخاذ القرارات بشكل مناسب، حيث إن البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الوزارة حالياً غير كافية، فلا تعطي صورة واضحة عن أعداد الطلاب وتوزيعهم وفقاً للتخصص والنوع والعمر وغيره، ولا عن الهيئة التدريسية من حيث التخصص والنوع والعمر، وكذلك لا توجد بيانات كاملة عن الموارد والنفقات.<sup>(3)</sup> والتعليم الجامعي في اليمن هو إما تعليم جامعي حكومي، أو تعليم جامعي خاص (أهلي).

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم الجامعي الحكومي في اليمن، مرجع سابق، ص 5.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل

المستقبلية: 2006-2010، (صنعاء: مشروع تطوير التعليم العالي، 2007)، ص ص 14-15.

(3) المرجع السابق، ص 15.

والجدير بالذكر أن عدد الجامعات الحكومية وفقاً لآخر إحصاء بلغ عدد (8) جامعات هي جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة الحديدة، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حضرموت، جامعة عمران.<sup>(1)</sup> حيث تضم هذه الجامعات (102) كلية تتوزع بين (59) كلية في التخصصات النظرية والإنسانية منها (32) كلية في التخصصات التربوية وعدد (43) كلية في التخصصات التطبيقية والعملية. وتشمل هذه الكليات جميعها على زهاء (483) قسماً في مختلف التخصصات الإنسانية والتطبيقية.<sup>(2)</sup>

كما بلغ عدد الجامعات الأهلية والخاصة (13) جامعة وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الملكة أروى، جامعة سبأ، جامعة الأحقاف، جامعة الإيمان، جامعة دار العلوم الشرعية، جامعة الأندلس، جامعة المستقبل، جامعة العلوم الحديثة، الجامعة اللبنانية الدولية. وتتكون الجامعات الأهلية والخاصة من (54) كلية تتوزع بين (19) كلية في التخصصات العلمية والتطبيقية و(35) كلية في التخصصات الإنسانية، وتشمل هذه الكليات على زهاء (63) قسماً تتكرر لتصل إلى (195) قسماً في مختلف التخصصات الإنسانية والتطبيقية، حيث بلغ عدد التخصصات التطبيقية (22) قسماً شكلت ما نسبته (34.9%) من إجمالي الأقسام تتكرر لتصل إلى (71) قسماً بينما بلغ إجمالي التخصصات الإنسانية (41) قسماً تكررت لتصل إلى (124) قسماً، والجدول رقم (2) يبين توزيع الجامعات الحكومية حسب الكليات التطبيقية والإنسانية للعام الجامعي 2006-2007م.<sup>(3)</sup>

#### جدول رقم (2)

يبين توزيع الجامعات الحكومية حسب الكليات التطبيقية والإنسانية للعام الجامعي 2006-

2007م.

البيان	م	الجامعة	عدد الكليات		عدد الأقسام	
			تطبيقية	إنسانية	تطبيقية	إنسانية
صنعاء	1		8	16	24	26
عدن	2		6	14	20	30
تعز	3		6	6	12	24
الحديدة	4		5	7	12	16
إب	5		4	4	8	16
ذمار	6		8	5	13	14
حضرموت	7		6	7	13	12
الإجمالي			43	59	102	138

يتبين من الجدول أعلاه رقم (2) أن مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي تتألف من (102) كلية تتوزع بين (59) كلية في التخصصات النظرية والإنسانية، و(43) كلية في التخصصات التطبيقية، وتشمل هذه الكليات جميعها على زهاء (258) قسماً في مختلف التخصصات الإنسانية والتطبيقية.

(1) تعتبر جامعة ناشئة (تحت التأسيس) لا تتوفر بيانات عنها.

(2) يرجى النظر في:

- وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص، 27.

- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2007/2006 (صنعاء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2008م)، ص، 75.

(3) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2007/2006 (صنعاء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2008م)، ص، 75-76.

ويتضح من ذلك أن هناك تكراراً كبيراً في الأقسام داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات بعضها البعض. هذا مما يؤدي إلى عدم تنوع في التخصصات وعدم ايجاد تخصصات حديثة غير موجودة من قبل في الجامعات، وبذلك فإن الجامعات لا تلبي احتياجات سوق العمل من مختلف التخصصات سواء الأدبية أو التطبيقية. وفيما يلي جدول رقم (3) يبين توزيع الجامعات الأهلية والخاصة حسب الكليات التطبيقية والإنسانية.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم(3)

يبين توزيع الجامعات الأهلية والخاصة حسب الكليات التطبيقية والإنسانية للعام الجامعي 2006-2007م.

البيان	م	الجامعة	عدد الكليات		عدد الأقسام	
			تطبيقية	إنسانية	تطبيقية	إنسانية
جامعات أهلية وخاصة	1	ج. العلوم والتكنولوجيا	2	3	5	14
	2	جامعة الإيمان	0	4	4	0
	3	الجامعة اليمنية	2	3	5	9
	4	ج.دار العلوم الشرعية	0	4	4	0
	5	الجامعة الوطنية	2	4	6	5
	6	جامعة سبأ	2	3	5	8
	7	جامعة الأحفاد	1	4	5	3
	8	ج. الملكة أروى	2	3	5	10
	9	جامعة الأندلس	1	2	3	5
	10	جامعة المستقبل	1	1	2	2
	11	ج. العلوم الحديثة	1	1	2	1
	12	الجامعة الليبانية	3	1	4	8
	13	ج. العلوم التطبيقية	2	2	4	9
	الإجمالي	19	35	54	71	

ويلاحظ من التخصصات التي يتم تدريسها في الجامعات الأهلية والخاصة بأنها تخصصات منسوخة من الجامعات الحكومية وتسير بنفس النمط التي تسير عليه الجامعات الحكومية ولا تزال نسبة التخصصات الإنسانية غالبية على التخصصات التطبيقية ولا تتوفر بينها تخصصات نادرة يمكن أن تفي باحتياجات سوق العمل ولا يزال دافع الربح يسيطر على تكلفة التعليم الجامعي الأهلي.

وعلى صعيد نظم الدراسة فالملاحظ أن نظم الدراسة بالجامعات اليمنية سواء الحكومية أم الأهلية تتعدد فيما بين:<sup>(2)</sup>

- نظام الفصول الدراسية: هذا النظام معمول به في معظم كليات الجامعات، وفيه تكون السنة الدراسية مكونة من فصلين دراسيين كل فصل دراسي مكون من 16 أسبوعاً دراسياً بما فيها فترة الاختبارات.
- نظام السنة الدراسية: هذا النظام معمول به في بعض كليات الجامعات، مثل كلية الشريعة والقانون، وكلية الطب البشري.
- نظام الساعات المعتمدة: هذا النظام معمول به في بعض الجامعات الحكومية والأهلية. وعلى صعيد سياسة القبول بالجامعات اليمنية سواء الحكومية أو الأهلية فالملاحظ أنه فيما يتصل بالجامعات الحكومية فإنها تعتمد على ثلاثة أنظمة للقبول فيها وهي:<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 76.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص 62.

## 1- النظام العام:

ويتم به قبول الطلاب اليمينيين بدون رسوم دراسية، وبحسب النسب والطاقة الاستيعابية المقررة من المجلس الأعلى للجامعات.

## 2- النظام الموازي (المساوي):

يقبل بموجب هذا النظام الطلاب الذين تقل معدلاتهم عن النسب المحددة في شروط القبول بالنظام العام، ويسمح لهم بالدراسة في الفترة المسائية بالرسوم المحددة، على ألا يقل معدل الطلاب المقبولين عن 5% من معدل القبول بالنظام العام، وبحيث لا يتجاوز عدد المقبولين به عن 25% من إجمالي عدد الطلاب المقبولين بالنظام العام، وعلى مستوى كلية وتخصص.  
3- نظام النفقة الخاصة:

يقبل به الطلاب الذين يتمكنوا من النجاح في المنافسة بالنظام العام أو الذين تقل معدلاتهم في الثانوية العامة بنسبة لا تتجاوز 5% عن معدل الذين تم قبولهم بالنظام العام، ويتم قبولهم للدراسة في الفترة الصباحية برسوم دراسية تتفاوت بحسب نوع التخصص المطلوب الإلتحاق به وبحيث لا يتجاوز عدد المقبولين به عن 25% من إجمالي عدد المقبولين بالنظام العام على مستوى كل كلية وتخصص.

وفيما يتصل بالجامعات الخاصة والأهلية فإن نظام القبول المعمول به هو نظام النفقة الخاصة وبحسب النسب والطاقة الاستيعابية المقررة من المجلس الأعلى للجامعات.<sup>2</sup>  
وتبين إحدى الدراسات أهم العوائق والمشكلات التي تواجه الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمينية، يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>(3)</sup>

- غياب أهداف محددة وواضحة ودقيقة، مكتوبة ومعلنة للدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمينية، الحكومية والأهلية، تشتت من أهداف الجامعات اليمينية لترسم الاتجاهات العامة لأنشطة الدراسات العليا والبحث العلمي، بجانب غياب اللوائح الداخلية لكل جامعة، المترجمة لتلك الأهداف، المحددة للاختصاصات والمسئوليات المنظمة لأداء المهام والوظائف، وإلى جانب ذلك غياب سياسة وطنية للدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمينية الحكومية والأهلية (الخاصة)، مما جعل كل جامعة تجتهد في رسم خطوط العمل بها وفقاً لظروفها وما يتوافر لها من موارد وطاقات، وطبقاً لما تحتاجه من كفايات علمية، أو مايلقى عليها من مطالب مجتمعية فردية أو عامة.

- إنعدام التعاون والتنسيق بين الأقسام والكليات والجامعات، في مجال البحث العلمي وإعداد برامج الدراسات العليا، وكان كل قسم وكل كلية وكل جامعة كيان مستقل بذاته يثبت من خلال وجوده.

- افتقار الجامعات الحكومية للاستقلال المالي والإداري والحرية الأكاديمية الكافية، إذ رغم تأكيدات قوانين التعليم الجامعي على ضرورة استقلال الجامعات إدارياً ومالياً، وتمتعها بالحرية الأكاديمية وفق أحكام القوانين والتقاليد الاجتماعية، إلا أن الجامعات الحكومية مازالت فاقدة لاستقلالها المالي والإداري.

(1) المرجع السابق، ص 62.

(2) المرجع السابق، ص 62.

(3) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص ص 113، 114.

#### 4- أوضاع هيئة التدريس:

يمثل عضو هيئة التدريس أهم عناصر النظام التعليمي وحجر الزاوية التي يتوقف على أساسها نجاح أي نظام تعليمي في تحقيق أهدافه، وحيث أن هيئة التدريس هم رسل ثقافة وعلم ومعرفة، ودعاة إصلاح وتطوير، ورواد تجديد وإبداع وإبتكار في مجتمعاتهم، وهم نبض التطوير وروحه وحركته، وهم الذين يشكلون عقول الأجيال المتعاقبة ويبنون أخلاقهم ويتحملون وصل الماضي بالحاضر، ووصل الحاضر بالمستقبل في أذهان أبناء المجتمع.

اكتسبت قضية تأهيل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أهمية محورية باعتبارها حجر الزاوية في العملية الأكاديمية برمتها، إذ لا يتصور على الإطلاق نجاح العمل الأكاديمي بدون أعضاء هيئة تدريس كفؤة مهما توافرت المقومات المادية والتكنولوجية للعمل الأكاديمي.

وعليه سيتم تناول أوضاع هيئة التدريس في الجامعات اليمنية وهي كما يلي:

#### أ- المؤشرات الكمية لأعضاء هيئة التدريس:

لقد حققت الجامعات الحكومية تقدماً ملموساً خلال فترة زمنية وجيزة امتدت لأكثر من (35) عاماً نتيجةً للزيادة السكانية والضغط المتنافس لمخرجات الثانوية العامة الذي أدى بدوره إلى انتشار وتوسع خدمات التعليم العالي وذلك بافتتاح جامعات وكليات وأقسام جديدة. كل ذلك عكس نفسه على زيادة الطلب من الهيئة التدريسية ومساعدتهم واستمرار تغطية النقص بالتعاقدات الخارجية من الدول الشقيقة والصديقة، ومع عودة الكثير من الموفدين الذين أنهوا تأهيلهم في الدول الشقيقة والصديقة إرتفع عدد الهيئة التعليمية ومساعدتهم اليمنيين وغير اليمنيين ليصل إلى (5901) عضواً بالجامعات الحكومية. إلا أن هذا التزايد الكمي كان على حساب التطور النوعي وضعف الارتباط بالجانب البحثي وخدمة المجتمع والذي سار بخطا متناقلة حسب الظروف المادية والعلمية المتاحة، وهناك عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة إعداد وتأهيل هذا المخزون من القوى البشرية العالية الكفاءة من أهمها:<sup>(1)</sup>

- 1- اتساع خارطة انتشار خدمات التعليم العالي لتصل إلى سبع جامعات في سبع محافظات محورية، مثلت مراكز لاستقطاب الطلاب من المحافظات المجاورة. (كما تعتبر جامعة عمران الجامعة الحكومية الثامنة والتي أصدر قراراً بإنشائها نهاية عام 2005م ويتم حالياً فصلها من جامعة صنعاء وسيتم الإكتفاء بذكر السبع الجامعات فقط).
- 2- فتح فروع لكليات التربية غطت (10) محافظات أخرى إلى جانب المحافظات التي تتوفر فيها مقرات الجامعات الأم.
- 3- توفير منح سنوية للإيفاد الخارجي سواءً بتمويل من الحكومة أو التعاون الثنائي مع الدول الشقيقة والصديقة أو الصناديق والمنظمات المتخصصة، وتزايد عددها مع نهاية النصف الأول من عقد التسعينات بنشوء خمس جامعات جديدة وأخرى في نهاية عام 2005م.

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية، 2006/2005م (صنعاء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ديسمبر 2007م) ص ص 3، 4.

- 4- استقطاب عدد من هيئة التدريس حاملي شهادة الدكتوراه العائدين من المهجر والعاملين في حقل التدريب في جامعات عربية أو دولية بعد التحري لمدى استيفائهم الشروط الواجب توافرها فيمن يجب تعيينه.
- 5- فتح نحو(23) مركزاً بحثياً بالجامعات الحكومية. ثم اختيار نخبة من الأكاديميين للعمل على رأس تلك المراكز.
- 6- ولوج التعليم الجامعي الأهلي والذي بلغ عدد مؤسساته (12) جامعة، يعتمد على الهيئات التعليمية الحكومية.
- 7- التوسع الرأسي في التعليم الجامعي من خلال فتح برامج الدراسات العليا التي تنتشر في كل الجامعات الحكومية.
- 8- الاحتفاظ بالهيئة الأكاديمية التي أهلت في عقدي سبعينات وثمانينات القرن الماضي وأهلت في جامعات مرموقة تمتلك السمعة والمكانة العلمية أصبحت تمثل وظيفة القلب من الجسد في وسط هذه النخبة.
- 9- تزايد الطلب على الهيئة التعليمية من قبل الجامعات الناشئة مما أدى إلى مزيد من الضغط على الكادر الأكاديمي العامل في جامعتي (صنعاء وعدن).
- 10- التعيينات السنوية للهيئة المساعدة (مدرس- معيد) وتأمين مناحات أفضل في تسهيل اجراءات التأهيل والترقي في الألقاب العلمية والنمو والمعرفي.
- 11- الإمتيازات النسبية التي خصت بها الهيئة التعليمية والمساعدة دون غيرها من شرائح المجتمع عدا شريحة القضاة.

### ب- أعداد هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات:

شهدت الجامعات اليمنية نمواً ملحوظاً وتوسعاً كبيراً في عدد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم انطلاقاً من أهمية تأهيل الكادر الأكاديمي في العملية التعليمية، حيث تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات الحكومية من (4417) عضواً عام 2002/2003م ما بين معيد ومدرس وأستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، ليصل عددهم الإجمالي في العام الجامعي 2006/2007م إلى ( 5883 ) عضواً منهم ( 5141 ) يمنياً بنسبة (87.4%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، بينما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس غير اليمنيين ( 742 ) عضواً بنسبة (12.6%)، ويعود ذلك إلى أن الجامعات انتهجت سياسة الإحلال للكادر الأكاديمي المحلي منذ فترة مبكرة، ويعود أيضاً إلى عدة أسباب منها:<sup>(1)</sup>

- التوسع الكبير في إنشاء الجامعات الحكومية وخاصة بعد تحقيق الوحدة المباركة والتي وصلت إلى سبع جامعات تستوعب أكثر من 200 ألف طالب وطالبة رغم أن عدد الجامعات قبل الوحدة كانت لا تتعدى جامعتين فقط .

(1) يرجى مراجعة التالي:

- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلها-أنواعه، 2006/2007م مرجع سابق، ص90.

- محمد أحمد الحاروري، أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بين العمل الأكاديمي وخدمة قضايا المجتمع، الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، صنعاء، 2008، ص2.

- توافر فرص متعددة ومتنوعة للابتعاث والتأهيل العالي في الجامعات المختلفة ، إذ تمكنت اليمن من الحصول على العديد من المقاعد الدراسية في كثير من الجامعات الغربية والعربية فضلاً عن دول أوروبا الشرقية.
  - طبيعة التوجهات العامة الرامية إلى تشجيع التعليم بصورة عامة والدراسات العليا بصورة خاصة.
- ويوضح الجدول رقم(4) عدد أعضاء هيئة التدريس اليمنيين وغير اليمنيين في الجامعات اليمنية:(1)

**جدول رقم(4)**  
**عدد أعضاء هيئة التدريس اليمنيين وغير اليمنيين في الجامعات اليمنية**

الجامعة	الهيئة التدريسية والمساعدة	النسبة المئوية
صنعاء	1913	32.51 %
عدن	1347	22.9 %
تعز	619	10.52 %
الحديدة	498	8.47 %
ذمار	552	9.38 %
إب	351	5.97 %
حضر موت	603	10.25 %
الإجمالي	5883	100 %

ويتضح من الجدول السابق أن جامعة صنعاء احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية بها (1913) عضواً، يليها جامعة عدن التي بلغ عدد أعضائها (1347) عضواً وتلك الجامعتين يتركز فيهما نحو (55.4 %) من إجمالي الهيئة التدريسية الذين يمثلون أكثر من نصف عدد هيئة التدريس بالجامعات السبع نظراً لقدم تكوينهما والزيادة في أعداد كليتهما إلى جانب إفتتاح فروع للكليات الأدبية في عدد من المحافظات تتبع مالياً وإدارياً كل منهما، ناهيك عن حيازة الجامعتين على (14) مركزاً بحثياً مقابل (9) مراكز موزعة على الخمس الجامعات الأخرى، فضلاً عن تركيز معظم الدراسات العليا التي شملت العديد من الكليات الأخرى، والأقسام فيهما بسبب الوفرة العددية من الهيئة التعليمية من لقب أستاذ، أستاذ مشارك بالإضافة إلى توفر المكتبات والقاعات والتجهيزات والوسائل التعليمية بصورة أفضل من الجامعات الخمس الناشئة.

وتأتي جامعتا تعز وحضر موت في المرتبة الثانية ومن ثم ذمار، والحديدة في المرتبة الثالثة نظراً لتقارب أعداد الهيئة التدريسية والتي تبلغ (619-603-552-498) على التوالي، في حين تقع جامعة إب في أدنى سلم المراتب من حيث العدد (351) عضواً.

وهذا التفاوت الكبير الذي أظهرته البيانات لتوزيع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بين الجامعات الحكومية السبع يؤكد "غياب السياسات والخطط المبكرة لإعداد وتأهيل الكادر الأكاديمي بحسب الحاجة، مما أدى إلى تراكم أعداد كبيرة منهم في بعض الأقسام والكليات وافتقارهم في أقسام وكليات أخرى، مما يحتم على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في وضع آلية عملية لإعادة توزيع الهيئة التعليمية بين الجامعات والكليات والأقسام حسب المعايير المحددة والمؤطرة

(1) المرجع السابق، ص 91.

باللوائح الأكاديمية النافذة مع مراعاة نشاط الترجمة والبحث العلمي عند إعادة التوزيع والعمل وفق قرارات المجلس الأعلى للجامعات بالنسبة لتوزيع العائدين من حملة الدكتوراه<sup>(1)</sup>.  
وأما بالنسبة للألقاب العلمية فإن أعداد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ومساعدتهم (مدرس، معيد) تتفاوت من جامعة إلى أخرى وأن حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك) ينحصر في الجامعات الأم (صنعاء، عدن)، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (5):<sup>(2)</sup>

---

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات الحكومية، مرجع سابق، ص 6.  
(2) المرجع السابق، ص 93.

## جدول (5)

يبين أعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم اليمنيين وغير اليمنيين  
بحسب الجامعة واللقب العلمي للعام الجامعي 2007/2006م

اللقب العلمي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	معيد	الإجمالي	النسبة
الجامعة	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	الإجمالي	النسبة
صنعاء	172	266	861	194	420	1913	32.51 %
عدن	43	166	613	218	307	1347	22.9 %
تعز	38	35	185	120	241	619	10.52 %
الحديدة	17	30	144	63	244	498	8.47 %
ذمار	19	54	134	114	231	552	9.38 %
إب	15	39	92	30	35	351	5.97 %
حضرموت	29	65	238	45	70	603	10.25 %
الإجمالي	333	655	2267	784	1548	5883	100 %

ويستخلص من الجدول السابق رقم (5) أن عدد أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ (333) بنسبة (5.6%) بينما مثل عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين (655) عضواً بنسبة بلغت (11.13%)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مساعد فقد بلغ (2267) فقد سجل أعلى نسبة بلغت (38.53%)، كما تتقارب أعداد أعضاء هيئة التدريس من أعداد الهيئة المساعدة حيث بلغ عدد المدرسين (784) عضواً بنسبة (13.32%) والمعيرين بعدد (1548) عضواً بنسبة (26.31%).

واحتلت جامعة صنعاء المركز الأول من حيث احتوائها على أكبر عدد من حملة اللقب العلمي أستاذ بلغ (172) عضواً وأستاذ مشارك بعدد (266) عضواً من بين الجامعات، تليها جامعة عدن بعدد (43) أستاذاً و(166) أستاذاً مشاركاً بينما تقل هذه الأعداد في جامعة تعز، وحضرموت، وذمار، والحديدة، وإب بعدد (38، 35)، (29، 65)، (19، 54)، (17، 30)، (15، 39) أستاذ، أستاذ مشارك) على الترتيب، بينما تقل بشكل كبير في جامعة إب، لذا لا بد من إعادة التوزيع بما يغطي احتياجات بعض الجامعات من فائض الأخرى بشكل يحقق التوازن ليس فقط على مستوى الجامعات وإنما على مستوى الكليات والأقسام أيضاً.

### ج- وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم:

يعتبر الراتب الشهري للأستاذ الجامعي عال مقارنة برواتب أصحاب المهن الأخرى في الجمهورية اليمنية، ومع ذلك فإن هذا الراتب يعتبر متدن إذا ما قورن مع بلدان أخرى. فهذا الراتب يتراوح من 49000 ريال يمني للمعيد إلى 150000 ريال يمني للأستاذ الجامعي بما في ذلك 20% بدل سكن وبدل بحث. وهذا يعني أن معدل الراتب السنوي للأستاذ الجامعي يعادل \$900، أي حوالي 17 ضعفاً من حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. علماً بأن الزيادة في المرتب تستند على معيار الأقدمية وليس على حجم العمل التدريسي أو التميز في الجانب الأكاديمي.<sup>(1)</sup>

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2010/2006، مرجع سابق، ص 24.

ولقد أولت الدولة إهتماماً خاصاً بالبحث العلمي على مستوى الجامعات، ونص قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (238) لسنة 1998م في مادته الثالثة بشأن وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية على ما يلي: (1)

أ- القيام بواجبات التدريس.  
ب- إجراء البحوث والدراسات العلمية وتنمية معارفهم بصورة مستمرة.  
ج- الإتصال بالمراكز العلمية والبحثية والعمل على تبادل العلم والمعارف مع الأساتذة والعلماء فيها.

د- المتابعة المستمرة للجديد في مختلف العلوم، كلاً في مجال اختصاصه.  
هـ- الإشراف على بحوث الطلاب وتوجيههم بما يعمق الشجاعة الأدبية في نفوسهم وينمي المقدرة البحثية والإبداعية لهم.

ويمكن القول بالنسبة لما يتقاضاه عضو هيئة التدريس في الجامعات اليمنية هي نسبة جيدة مقارنة بأصحاب المهن الأخرى. وتعد هذه المبالغ ذات أهمية بالنسبة لبلد نامي مثل اليمن شحيح الموارد الإقتصادية، لذا يمكن القول أن الدعم المادي متوفر ولكن ليس بمستوى الطموح.

## ثانياً: التنظيم الإداري للبحث العلمي بالجامعات اليمنية

بدأ التنظيم الإداري للبحث العلمي بالجامعات اليمنية عندما صدر قرار مدير جامعة صنعاء رقم 65 لعام 1985م، بإنشاء عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، محدداً أهدافها وبناءها التنظيمي وغير ذلك من الجوانب الأخرى. (2)

ويمكن توضيح التنظيم الإداري للبحث العلمي في الجامعات اليمنية من حيث التكوين والإختصاصات بحسب لائحة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة صنعاء وهي: (3)  
تتكون عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي والتي تنص عليها المادة (2) من اللائحة من الأقسام والوحدات التالية :

- 1- قسم الدراسات العليا، ويتكون من:
  - أ- وحدة القبول والتسجيل والمتابعة.
  - ب- وحدة الدارسين بالخارج.
- 2- قسم البحوث، ويتكون من:
  - أ- وحدة البحوث.
  - ب- وحدة التوثيق والترجمة والنشر.
  - ج- وحدة العلاقات العلمية.
  - د- وحدة المؤتمرات والندوات العلمية.
  - هـ- الوحدة المالية.
  - و- مركز ووحدات البحوث في الجامعة.

(1) رئاسة الجمهورية، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 238 لسنة 1998م، بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية (صنعاء: وزارة الشؤون القانونية وشئون مجلس النواب، 1998م).

(2) أحمد علي الحاج مجد، الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمنية واستراتيجية تطويرها، مجلة البحوث والدراسات التربوية، العدد الخامس عشر، السنة السابعة، سبتمبر 2000م، ص 94.

(3) جامعة صنعاء، لائحة الدراسات العليا والبحث العلمي، الباب الثاني، (جامعة صنعاء : عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 2007م)، ص2.

وبعد صدور القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية، فقد أعيد تنظيم الدراسات العليا في اليمن لتأخذ إدارياً شكل نيابة تتبع رئيس الجامعة، يتولاها نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا، وتأخذ أكاديمياً بنظام الإشراف المتعدد "النمط الألماني": وهو نظام تقليدي يقوم على الجمع بين الدرجات الجامعية الأولى، والدراسات العليا داخل إطار تنظيمي واحد، بحيث يتم إعداد طلاب الدراسات العليا، وإجراء البحوث في التخصصات التي تضمها كليات الجامعة، على أساس وجود صلة بين المرحلة الجامعية الأولى. لأن هذه الكلية تقوم على دعمتين هما التعليم والبحث العلمي. وقد انتقل هذا النظام إلى مصر، ومنها اليمن، والتي أدخلت عليه مؤخراً بعض التعديلات بإيجاد نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي تتبع رئيس الجامعة، وتتولى رسم السياسات والخطط، ومتابعة تنفيذ مهام الدراسات العليا على مستوى كليات الجامعة.<sup>(1)</sup>

ويتألف مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي كما في المادة (49) من قانون رقم (18) لسنة 1995م من:<sup>(2)</sup>

- 1- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رئيساً.
  - 2- نواب عمداء الكليات لشئون الدراسات والبحث العلمي أعضاء.
  - 3- مسجل الدراسات العليا عضواً.
- وتنص المادة (50) من نفس القانون على اختصاص المجلس كما يلي:
- أ- تنظيم شئون الدراسات العليا والبحث العلمي وتشجيعه وتوفير الدعم المادي والمطالبات الأخرى.
  - ب- اقتراح السياسة العامة للدراسات العليا والبحث العلمي في المجالات المختلفة ويحدد نظام الدراسات العليا والبحث العلمي قواعد قبول الدارسين وتسجيلهم وتحولهم وابتعاثهم.
  - ج- اعتماد لجان الإشراف والمناقشة للرسائل العلمية ومواصفاتها ومصروفات الدراسة وشروط منح الدرجات العلمية وخطط البحث العلمي وكل ما يتعلق بالدراسات العليا والبحث العلمي بما في ذلك الإشراف على الوحدات الإدارية التابعة لها.
  - كما تنص المادة (6) من لائحة الدراسات العليا مهام المجلس ننكر بعض منها وهي كما يلي:<sup>(3)</sup>
  - أ- اعتماد موضوعات البحوث لدرجة الماجستير والدكتوراه.
  - ب- اعتماد تقارير مجالس الكليات والمعاهد والمراكز بالجامعة عن شئون الدراسات العليا والبحث العلمي.
  - ج- اعتماد نتائج امتحانات الدراسات العليا ورفع النتائج التي يترتب عليها منح درجة علمية إلى مجلس الجامعة.
  - د- اعتماد تشكيل لجان الإشراف والحكم على رسائل الماجستير والدكتوراه.
  - هـ- اقتراح الخطط المتعلقة بسياسة البحث العلمي في الجامعة واقتراح الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذها.
  - ر- اعتماد مشاريع الأبحاث المقدمة من الكليات واعتماد المبالغ اللازمة لدعم هذه الأبحاث.
  - ز- وضع الأسس والشروط اللازمة لحفظ حقوق الجامعة والباحثين فيما يتعلق بالبحوث العلمية ونتائجها.

(1) المرجع السابق، ص 88، 94.

(2) رئاسة الجمهورية، القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية، الجريدة الرسمية، العدد الثالث والعشرون بتاريخ 25 ديسمبر 1998م، صنعاء، المادة 49.

(3) لائحة الدراسات العليا والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 4-6.

ح- وضع السياسة العامة للمجلات العلمية التي تصدرها نيابة الدراسات العليا وإقرار أنظمتها وميزانياتها.

ط- وضع أسس التعاون والتنسيق مع هيئات ومراكز ووحدات البحوث المحلية ومع المراكز والهيئات والمنظمات والجامعات العربية والإسلامية والأجنبية.

ي- وضع أسس التعاون والتنسيق مع هيئات ومراكز ووحدات البحوث المحلية ومع المراكز والهيئات والمنظمات والجامعات العربية والإسلامية والأجنبية.

ك- وضع السياسة المالية واعتماد مشروع الميزانية السنوية الخاصة بالدراسات العليا والبحث العلمي.

ل- تكوين لجان علمية من المتخصصين بالتعليم العالي لعمل تقييم دوري لبرامج وأنشطة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة.

م- اعتماد التقرير السنوي الكامل عن الدراسات العليا والبحث العلمي قبل رفعه إلى رئيس الجامعة.

كما تنص المادة (7) اختصاصات نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي كما يلي:

أ- إدارة شئون عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

ب- تنظيم شئون الدراسات العليا والبحث العلمي وتنسيقها مع الجهات البحثية المختلفة.

ج- متابعة تطبيق الأنظمة المتعلقة بالدراسات العليا والبحث العلمي.

د- تقديم تقرير إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي.

وتنص المادة (9) أيضاً من اللائحة نفسها اختصاصات ومهام نائب عميد الكلية لشئون

الدراسات العليا والبحث العلمي وهي كما يلي:

أ- يساعد العميد في مهامه واختصاصاته في مجال البحث العلمي.

ب- يرأس الوحدات العلمية والإدارية الخاصة بشئون البحث العلمي.

ج- يقدم تقريراً سنوياً عن سير العمل فيما يخص البحث العلمي بالكلية.

وتنص المادة (11) من اللائحة نفسها مهام مسئول الدراسات العليا بالكلية وهي كما يلي:

أ- التنسيق مع عميد الكلية لتنفيذ ومتابعة لوائح ونظم الدراسات العليا والبحث العلمي.

ب- التنسيق بين مجلي الدراسات العليا ومجلس الكلية فيما يتعلق بالدراسات العليا والبحث العلمي.

ج- التنسيق بين العمادة والأقسام العلمية في الكلية فيما يتعلق بقضايا القبول والتسجيل والنتائج ومنح الوثائق الدراسية.

د- متابعة ورفع التقارير الدورية عن أنشطة وبرامج الدراسات العليا والبحث العلمي، خاصة تقارير لجان الإشراف عن مدى تقدم الطلاب المسجلين في برامج الماجستير والدكتوراه ورفعها إلى مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي.

هـ- متابعة سير دراسة مبعوثي الجامعة في الخارج كل في كليته ورفع تقارير دورية عنهم.

كما تعتبر نيابة شئون الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة عدن هي إحدى دوائر

الإدارة المركزية للجامعة، حيث تتولى الإشراف على خطة البحوث العلمية والتي تنفذها الأقسام

العلمية بالكليات وكذا الأبحاث التي تقوم بها فرق العمل البحثية المكونة من الأساتذة ذوي التخصصات المتعددة في مختلف كليات الجامعة. وتحدد اختصاصاتها ومهامها بما يلي:<sup>(1)</sup>

- الإسهام الفعال في اقتراح الخطط البحثية المتصلة بمؤسسات الجامعة المختلفة ورفعها إلى مجلس الجامعة للنظر فيها.
  - تنشيط وتدعيم البحوث الفردية والجماعية بمختلف الوسائل المتاحة وذلك وفق ما هو مبين في اللائحة التنظيمية للبحث العلمي.
  - تتولى عملية تنظيم وتنسيق البحوث العلمية الجارية في الكليات والتي تتولى الجامعة تمويلها.
  - إقامة علاقة وطيدة مع الأقسام العلمية ولجان الدراسات العليا والبحث العلمي الفرعية بالكليات ومجالس الكليات حول ما يتصل بالدراسات العليا في الداخل والخارج وذلك فيما يتعلق بالتالي:
- أ- الحقل الدراسي العام.
- ب- مجال التخصص.

ج- موضوع الأطروحة وعنوانها.

وضع السياسة العامة للندوات العلمية والحلقات الدراسية والمناظرات التخصصية التي يقوم بها المتخصصون من الباحثين والدارسين من العاملين في الجامعة أو الزوار وذلك بالتنسيق مع مجالس الكليات.

- الإسهام في تحديد البحوث التي تتقدم بها وفود الجامعة في الخارج في المؤتمرات العلمية.
- الإسهام الفعال في إنشاء مكتب توثيق خاص والمشاركة للقيام بعض جوانب العملية التوثيقية وخاصة ما اتصل منها بترجمة وعرض وتلخيص.
- إقامة وتوطيد العلاقات العلمية مع مختلف مراكز البحوث الداخلية والخارجية بهدف تبادل الخبرات والمعلومات العلمية.
- إصدار مجلة علمية فصلية أو سنوية.
- إعداد مشروع الموازنة السنوية العامة للدراسات العليا والبحث العلمي.

ويتضح مما سبق أن التنظيم الإداري للبحث العلمي في الجامعات اليمنية ينقصه الكثير من اللوائح والتشريعات القانونية التي تنظم سير العملية البحثية بالجامعة، حيث يتضح أن اللائحة الخاصة بالدراسات العليا سواء في جامعة صنعاء أو عدن لم تقدم شرحاً وافياً عن كيفية ممارسة البحث العلمي وأسلوب تقييم الأداء البحثي داخل أقسام وكليات الجامعة، حتى قانون الجامعات اليمنية لم يبين مهام واختصاصات الدراسات العليا، واكتفى بذكر تكوينه فقط. هذا مما يبين أن البحث العلمي في الجامعات اليمنية ما زال تحت النشأ وأن ممارسة النشاطات البحثية في الجامعات اليمنية ما زالت غير منظمة وتمارس بصورة فردية فقط، حيث لا يوجد ما ينظم ذلك على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة.

### ثالثاً: بنية الأداء البحثي بالجامعات اليمنية:

(1) حسين أحمد الحسني، دور جامعة عدن في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجمهورية اليمنية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص 279.

يتبنى التعليم العالي في اليمن وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي وربطها بالسياسة الوطنية للبحث العلمي وذلك بتحديد أولويات البحث العلمي، بما يمكن أن تسهم الجامعة والبحث العلمي بدراسة مشكلات محددة ووضع الحلول المناسبة لها، محاولة في ذلك إيجاد الربط بين البحوث الجارية بالجامعات اليمنية وخطط التنمية الوطنية والقومية وبحث إمكانية القيام بالأبحاث المشتركة وكذلك الإشراف المشترك على إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه ذات الموضوعات المتعددة الجوانب والتخصص. حيث تؤكد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية لعام 2010/2006 أن تكون لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رؤية واضحة ورسالة يحدد فيها الغرض من وجودها، وتعميم هذه الرسالة إلى جميع مؤسسات التعليم العالي، كما يجب أن تدرك أن رسالتها لا تنحصر في الرقابة الدقيقة على نشاطات الجامعات وإنما في الإشراف والتنسيق والمتابعة لمؤسسات التعليم العالي، لا سيما وأن الجامعات تسير نحو الاستقلالية الإدارية بشكل عام.<sup>(1)</sup>

يتبين أن الخطة الاستراتيجية تؤكد على ضرورة تعميم خطتها على جميع مؤسسات التعليم العالي وأن تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للبحث العلمي وكذلك القيم، والذي سيتم تناولها بشكل تفصيلي كما يلي:

---

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2010/2006، مرجع سابق، ص 45.

## 1- رؤية البحث العلمي:

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع رؤية ورسالة وأهداف، حيث تتمثل الرؤية في: (1)

"نطمح أن تكون وزارة التعليم العالي على درجة من التميز والفاعلية والكفاءة لتتمكن من إيجاد نظام للتعليم العالي يسهم في خلق مجتمع يمضي مسلح بالعلوم والمعرفة والتكنولوجيا قادر على المنافسة على المستويين الوطني والإقليمي بحلول 2025م".

باستقراء الرؤية الاستراتيجية للتعليم العالي يتضح أنها تستهدف إلى تهيئة الجامعات نحو التنمية والتطور، حيث تركز هذه الرؤية على ثلاثة أسس:

أ- تكوين نظام تعليم عالي يسهم في نشر المعرفة والتكنولوجيا العلمية.

ب- تحقيق التميز والمنافسة من خلال بيئة بحثية عالية المستوى.

ج- التعليم العالي والبحث العلمي هما أساس التنمية والتطور في المجتمع.

وتبين الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2010/2006، غياب التخطيط الاستراتيجي، حيث تفتقر الجامعات إلى وجود رؤية ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية محددة. (2)

رغم أن هناك مساعي وجهود ملموسة ولو أنها قليلة تقوم بها الجامعات اليمنية لإيجاد رؤية مستقبلية لها، وكذلك السعي لإيجاد خطة استراتيجية تعتمد عليها الجامعات اليمنية سواء الحكومية أو الأهلية، فقد أشارت الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي من أنه من بين نقاط الضعف التي يعاني منها البحث العلمي في اليمن "غياب التخطيط الاستراتيجي، حيث تفتقر الجامعات إلى وجود رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة" (3). إلا أن بعض الجامعات تقوم بوضع رؤيتها دون أن يكن لها تخطيط استراتيجي يشتمل على العناصر المعروفة للتخطيط الاستراتيجي ومن هذه الجامعات، جامعة إب فقد وضعت لها رؤية مستقبلية وهي: (4)

"الجامعة لها طموحات كبيرة ومنها العمل على تطوير وتحسين مستوى الأساذ الجامعي ويشمل هذا العمل على زيادة معلوماته العلمية ومهاراته ومواكبته للجديد في العلوم وطرق التدريس. أيضاً العمل على استكمال البنى البحثية للجامعة ويشمل هذا بقية المرحلة الثانية والثالثة من المباني والمعامل. وأيضاً الاستمرار في تنظيم وتطوير الجامعة الذي بدأه في العام 2006م، كما أن الجامعة تنوي العمل على رفع مستوى المعامل والمختبرات سواء في مجال تدريب الكوادر الفنية أو في مجال تزويدها بالأجهزة الجيدة والمتطورة بما يضمن الرفع من مستوى مهارات الطالب وقدراته المعرفية".

وبعني ذلك أن الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية لاتضع لها رؤية مستقبلية. بل تكتفي بوضع رسالة وأهداف للجامعة فقط.

(1) يرجى النظر في:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم الجامعي الحكومي في اليمن، مرجع سابق، ص 5.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص 45

(2) المرجع السابق، ص 35.

(3) المرجع السابق، ص، 36.

(4) جامعة إب، موقع الجامعة، متاح على:

[http://test.attawon.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=55](http://test.attawon.com/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=55)

2009م.

## 2- رسالة البحث العلمي:

إن رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتمثل في:<sup>(1)</sup>

"العمل على تنمية وتطوير رأس المال البشري من خلال إعداد السياسات العامة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي والإشراف عليها لتحقيق التميز والجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وضمان تحقيق تكافؤ الفرص لجميع الطلاب لتحقيق المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من المشاركة الإقتصادية والإجتماعية الفاعلة لإيجاد الرفاهية ولتحسين نوعية الحياة في المجتمع اليمني".

ويمكن استعراض بعض الرسائل التي تضعها الجامعات فعلى سبيل المثال رسالة جامعة العلوم والتكنولوجيا باعتبارها أقدم وأكبر جامعة أهلية فقد قامت بوضع رسالة تسيير على ضوءها وهي:<sup>(2)</sup>

"إن جامعة العلوم والتكنولوجيا ترنو لأن تصبح واحدة من أرقى الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي، وتعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال رفع مستوى الأداء في جميع الجوانب وخاصة الأكاديمية، وذلك بتوفير البيئات المناسبة لتقديم تعليم متميز وحصول تعلم فاعل، وتنفيذ أبحاث تطبيقية نوعية، وتقديم خدمات متميزة للمجتمع، وتعمل الجامعة على بناء برامج تعليمية تتميز بفعيل دور الطالب وتحفيز ملكاته الفكرية بالجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي والتي تؤهل المتخرجين فيها ليكونوا قادرين على ربط ما يتعلمونه بخبراتهم السابقة وتطوير خبراتهم المستقبلية، واستخدام كل مصادر التعلم المتوفرة في الحصول على المعرفة وتوظيفها توظيفاً في تطوير تخصصاتهم المهنية".

وتحرص الجامعة على أن تتيح الفرصة لطلابها في اختيار مجالات التعلم التي تؤهل كلاً منهم ليكون مواطناً صالحاً ومنتجاً، وله القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات في إطار بيئته الاجتماعية والثقافية.

## 3- الأهداف الاستراتيجية:

لا بد لأي منظمة سواء تعليمية أو غير تعليمية من أهداف استراتيجية لتحديد النتائج المطلوب تحقيقها منها سواء في المستقبل البعيد أو القريب، لذا فقد وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهداف استراتيجية وفرعية للوزارة هي:<sup>(3)</sup>

أ- التطوير المؤسسي للوزارة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لتمكين من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

- (1) إعادة هيكلة الوزارة.
- (2) تطوير القوانين والتشريعات واللوائح التي تكفل للوزارة الإشراف والرقابة والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- (3) تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة في الوزارة.

(1) يرجى النظر في:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم الجامعي الحكومي في اليمن، مرجع سابق، ص 5.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص 45

(2) جامعة العلوم والتكنولوجيا، دليل الطالب، 2006-2007م، ص 1.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص ص 45-46.

(4) إنشاء وتحديث الأنظمة الأكاديمية والإدارية والمالية الأساسية التي تحدد أدوار ومسؤوليات أجهزة التعليم العالي والبحث العلمي وترسخ مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة.

ب- تنمية وتطوير قدرات الهيئة التدريسية الحالية في الجامعات واعداد الهيئة التدريسية المستقبلية. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) تحسين قدرات الهيئة التدريسية الحالية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية نوعية داخلية وخارجية.

(2) إعداد هيئة تدريس جديدة لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في الجامعات اليمنية والتركيز على الإيفاد إلى جامعات متميزة.

ج- الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وتوفير مصادر تمويل أخرى (حكومية وغير حكومية) لدعم وتطوير قطاع التعليم العالي. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) دراسة وتحليل المخصصات المالية المعتمدة وتحديد أولويات الإنفاق.

(2) تنويع مصادر التمويل والوصول إلى أكبر قدر ممكن من التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي.

د- ربط الخطط الرامية إلى تنمية وتطوير قطاع التعليم العالي باحتياجات سوق العمل. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) إعداد دراسات وأبحاث للتعرف على حاجات ورغبات سوق العمل.

(2) افتتاح برامج ومساقات دراسية جديدة ومتنوعة فضلاً عن تنوع المؤسسات التعليمية الجامعية أفقياً ورأسياً.

(3) تكافؤ الفرص.

هـ- الإرتقاء بمستوى التعليم العالي وتطوير البرامج والتخصصات وطرق التدريس وأساليب التعليم والتعلم. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) تأسيس وانشاء هيئة الاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة.

(2) تطبيق معايير اعتماد وطنية موحدة لمؤسسات التعليم العالي تتفق مع المعايير العالمية.

(3) ربط الدعم الحكومي للجامعات بمدى التزام تلك الجامعات بمعايير الاعتماد والجودة.

و- تأسيس وتنفيذ شبكة تقنية المعلومات لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) بناء شبكة معلومات تربط الوزارة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

(2) بناء قواعد بيانات ومعلومات داعمة لعمليات التخطيط والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي المختلفة.

ز- تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وخاصة البحوث العلمية التطبيقية الموجهة لخدمة المجتمع وتنميته وتطويره. ويتفرع من الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

(1) إنشاء هيئة البحث العلمي لتوحيد الجهود البحثية في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى.

(2) إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي يتبع الوزارة مباشرة.

(3) تشجيع نشر الإنتاج العلمي والإصدارات المتخصصة والمحكمة على المستوى الوطني.

(4) بناء قاعدة بيانات متكاملة عن البحوث العلمية والباحثين ورسائل الدراسات العليا ومشاريع التخرج وجعلها متاحة أمام الجميع.

ومن أمثلة أهداف الجامعات الحكومية، جامعة صنعاء باعتبارها أقدم الجامعات اليمنية فقد وضعت أهدافاً استراتيجية لها منبثقة من الأهداف العامة للجامعات اليمنية وهي: (1)

"تهدف الجامعة بشكل عام إلى تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتمين لوطنهم وأمتهم متحليين بالمثل العربية الإسلامية السامية مطلعين على تراث أمتهم وحضارتها معترزين بهما، ومتطلعين للإفادة والاستفادة الواعية من التراث الحضاري الإنساني ومن الحضارة العربية الإسلامية وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقديم المعارف والعلوم والآداب والفنون وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها".

يلاحظ أن أهداف جامعة صنعاء منبثقة من نفس الأهداف العامة للجامعات اليمنية التي حددها قانون رقم (18) لسنة 1995م، ويدل ذلك على عدم اهتمام القيادة الجامعية بأهمية وضع أهداف خاصة للجامعة. وبالرغم من أن جامعة صنعاء تعتبر من أقدم الجامعات اليمنية، إلا أن الباحث لم يجد خطة استراتيجية للجامعة، وهذا يدل على عدم اهتمام القيادة الجامعية بوضع خطة استراتيجية تبين فيها رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وقد ربما يرجع ذلك لعدم فهم القيادة الجامعية بأهمية الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود كوادر مؤهلة لوضع مخطط استراتيجي للجامعة.

كما وضعت جامعة العلوم والتكنولوجيا أهدافاً استراتيجية لها وهي: (2)

- تزويد الطلاب ببرامج ذات جودة عالية تؤهلهم ليكونوا قادرين على التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي للمشكلات واقتراض الحلول المناسبة لها واتخاذ القرارات المسؤولة حيالها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبحثها على القيام بأبحاث ودراسات تطبيقية ذات قيمة علمية عالية في مختلف المجالات.
- تقديم خدمات متميزة للجميع.
- ربط المخرجات التعليمية بمتطلبات التنمية في المجتمع.
- تطوير مستوى الوعي لدى طلاب الجامعة بثقافتهم العربية والإسلامية.
- توفير فرص التعليم غير المختلط للطلاب.
- إنشاء علاقات مثمرة و متميزة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي محلياً وإقليمياً ودولياً.

ويلاحظ من الأهداف التي وضعتها جامعة العلوم والتكنولوجيا أنها أهداف مرتبة ومميزة وقد تفي بالغرض المطلوب من أجل رفع مستوى التعليم العالي، حيث يلاحظ من خلال الأهداف الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيع الهيئة التدريسية بالقيام بالأبحاث في مختلف التخصصات... الخ، ويدل ذلك أن جامعة العلوم والتكنولوجيا وضعت أهدافاً لها بدقة وعناية، وربما قد يرجع ذلك إلى أنها أقدم الجامعات الأهلية في اليمن، بالإضافة إلى امتلاكها ميزانية كبيرة تتفق على الهيئة التدريسية والقيادات الجامعية بها، مما يعكس ذلك على نوعية التعليم.

أما أهداف جامعة الملكة أروى فهي كالتالي: (1)

(1) جامعة صنعاء، موقع الجامعة، متاح على: <http://new.suye.ac/ar/Default.aspx?unv=2> : 2-24-2009م.

(2) جامعة العلوم والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص 3.

- الإسهام في تطوير التعليم العالي وإتاحة فرص الدراسة والتخصص والتدريب العملي في مختلف حقول المعرفة.
- تزويد المجتمع بالقوى البشرية المؤهلة، تأهيلاً عالياً، والقادرة على تطوير مسيرة التنمية والنهوض بالبناء.
- الإهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه وتدريب الطلاب على ممارسته بأحدث الوسائل والتقنيات.
- الإهتمام بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها وإبراز جوانبها العقلية والفكرية ومنهجيتها العلمية.
- العمل على استيعاب التقنيات المتطورة واستخدامها لصالح المجتمع وتوفير المزيد من التخصصات العلمية الحديثة.

تعتبر جامعة الملكة أروى من الجامعات الأهلية الحديثة، ويلاحظ أن أهدافها تتشابه مع أهداف جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا، ويدل ذلك على أن الجامعة قد استفادت استفادة كبيرة في صياغة أهدافها من أهداف جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا. ونجد أن بعض الجامعات اليمنية ومنها جامعة صنعاء لا تضع لها خطة استراتيجية خاصة بها، بل تنتبثق رؤيتها ورسالتها من الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكتفي بذلك.

وتؤكد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية لعام 2006-2010م أن تكون لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رؤية واضحة ورسالة يحدد فيها الغرض من وجودها، وتعميم هذه الرسالة إلى جميع مؤسسات التعليم العالي، كما يجب أن تدرك أن رسالتها لا تنحصر في الرقابة الدقيقة على نشاطات الجامعات وإنما في الإشراف والتنسيق والمتابعة لمؤسسات التعليم العالي، لا سيما وأن الجامعات تسير نحو الاستقلالية الإدارية بشكل عام. لذا فقد وضعت الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي رؤية

ورسالة وأهداف استراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي وهي كما يلي:<sup>2</sup>

إن رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتمثل في:

" إيجاد نظام للتعليم العالي يتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، والمسارات المتعددة رأسياً وأفقياً وبما يكفل التنوع، ويتميز بالفاعلية والكفاءة، ويقدم البرامج النوعية، ويحقق الجودة في التعليم والتعلم والبحث وخدمة المجتمع، ويحسن من نوعية الحياة في المجتمع اليمني".

وتنبيق عن رؤية التعليم العالي والبحث العلمي رسالة نظام التعليم العالي والبحث العلمي والتي تتلخص فيما يلي:

- بناء وتعزيز الثقافة الديمقراطية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، واحترام الأنظمة والقوانين، لتعزيز الوحدة الوطنية، والمشاركة في بناء اليمن الديمقراطي الموحد الذي يستند على الدين الإسلامي وقيمه السامية في العدالة والخير والمساواة والتسامح.

(1) جامعة الملكة أروى، دليل الجامعة، ص 7.

2 - يرجى مراجعة ما يلي:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006/2010، مرجع سابق، ص 41-70.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص 200-203.

- توسيع دائرة قبول الطلاب في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، (يلتحق حالياً 13% فقط من الفئة العمرية (19-23) بالجامعات) لتصل إلى نسبة 16% خلال الخطة الخمسية الثالثة وإلى معدل 35% بحلول عام 2025.
- تطوير قدرات خريجي الجامعات والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي، والتركيز على تزويد الطلاب بالمعارف المهمة والتعمق فيها، ومهارات حل المشاكل، وتنمية قدرات التفكير الإبداعي، ومهارات التواصل باللغة العربية والإنجليزية، والتعلم المستمر مدى الحياة، ومهارات استخدام تقنية المعلومات، والمشاركة الفعالة في إنجاز تطلعاتهم الوطنية والشخصية.
- تطوير وتقوية قدرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لتتمكن من رسم السياسات والتخطيط والتنسيق والمراقبة لتكون قادرة على التوجيه والإشراف على مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وتطويرها بشكل مستمر.
- تطوير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، كماً وكيفاً، وفتح تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية.
- تحسين كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي وترشيد استخدام الموارد المتاحة، وزيادة وتعزيز القيمة المضافة للتعليم العالي.
- إعداد الهيئة التدريسية المساعدة من أجل تلبية متطلبات الجودة واحتياجات التوسع للجامعات اليمنية، وتأهيلهم في جامعات عالمية مرموقة، من أجل رفع جودة التعليم والتعلم والبحث، وتعزيز روح المنافسة في الجامعات اليمنية وفيما بينها لتتمكن من الارتقاء إلى المستويات العالمية في عصر العولمة.
- تطوير شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات (ICT) الوطنية لتكون ذات سرعة عالية، وتأهيل الكوادر اللازمة لتشغيلها، حتى تتمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وإدارة المؤسسات وخدمة المجتمع والاستفادة من برامج التقنية في مجال التعلم عن بُعد والتعلم الإلكتروني.
- تأسيس مجالس وطنية للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة بهدف تقويم أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، للوصول إلى مستويات متقدمة من التميز وفقاً للمعايير الدولية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي.
- تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي، لتتمكن من تقديم برامج عالية الجودة تلبي احتياجات التنمية المستدامة للبلاد، وتواكب التطورات المتلاحقة للتعليم العالي على المستوى العالمي.
- تزويد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بالموارد الضرورية اللازمة للبنى التحتية، لتتمكن من الاطلاع على المعارف المتاحة في المجالات المتعلقة بالتعليم والتعلم والبحث العلمي وتوظيفها لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، بما يعزز تنوع البرامج والقضاء على التكرار، وفقاً لرؤية قطاع التعليم العالي، وبما يلبي الاحتياجات التنموية للبلاد.
- تنويع مصادر التمويل لكل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك مؤسسات التعليم الأهلي، وتشجيعها على زيادة مصادر التمويل الذاتي، وإشراك القطاع الخاص في تمويلها وتطويرها.

- تقوية التعاون والتنسيق بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، لإيجاد قدر عال من التكامل فيما بينها وتعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع.
- بناء الشخصية المتكاملة للطالب التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة الوطنية والعربية والإسلامية، القدرة على التفاعل بإيجابية مع تحديات العولمة ومتطلبات القرن الواحد والعشرين.
- تشجيع الطلاب على ممارسة حقوقهم الدستورية ودعم مؤسساتهم الديمقراطية الشرعية مثل الاتحادات الطلابية والجمعيات وغيرها.
- تأسيس قاعدة راسخة للبحث العلمي في الجامعات يحمل على عاتقها معالجة مشكلات التنمية في البلاد وتضع الأسس لشراكة إيجابية بين الجامعات ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص من أجل الإسراع في تطوير البلاد في مختلف المجالات.
- كما أن الأهداف الرئيسية والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية هي:<sup>(1)</sup>
  - الهدف الرئيسي الأول: إنشاء الأنظمة الإدارية الأساسية على المستوى الوطني وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي التابعة للوزارة، وذلك بهدف ضمان توافر المعايير المتصلة بالمسائلة و الشفافية، وعلى وجه الخصوص في المسائل المتصلة بصناعة القرار وآليات التنفيذ.
  - إن الوضع المثالي والمعقول- على المدى البعيد يقتضي إيجاد آلية تنسيق قوية بين كل مؤسسات التعليم ذات العلاقة بالتعليم العالي في إطار مجلس أعلى ينظم قطاع التعليم العام، والتعليم الفني والمهني، والتعليم العالي، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة في قطاع التعليم بشكل عام. ولذلك يقترح ما يلي:
- يوجد حالياً المجلس الأعلى للجامعات الذي يتكون من وزارات التعليم الثلاث، إضافة إلى وزارات المالية، والتخطيط، والعمل والشئون الاجتماعية، والخدمة المدنية والتأمينات. ولكن هذا المجلس يحتاج إلى مزيد من التفعيل لدوره، والتحديات لصلاحياته، والتوسيع لمجال عمله حيث وهو من الناحية التشريعية مقتصر على المؤسسات الجامعية كما يقتصر إلى الكوادر المتخصصة الضرورية لمتابعة تنفيذ قراراته. ويقترح تغيير مسماه من المجلس الأعلى للجامعات إلى المجلس الأعلى للتعليم العالي، كون مهام هذا المجلس لا تغطي المؤسسات الجامعية فحسب بل مؤسسات التعليم العالي التخصصي والمهني وتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- إن تأسيس مركز لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي يكون مرتبطاً بالوزارة أو مستقلاً عنها، أصبح ضرورة ملحة، يجب على الوزارة تأسيسه ليكون مصدراً للابتكار والإبداع في تطوير النظم الإدارية، وطرائق التعليم والتعلم وما يرتبط بها من جوانب أخرى في العملية التعليمية، وتقديم النصح والاستشارات للجامعات والهيئة التدريسية، والتركيز بصورة خاصة على أن يحتوي هذا المركز عدداً محدوداً من الموظفين، على أن يتم الاستعانة بالكوادر المتخصصة لأداء مهام محددة كلما اقتضت الحاجة لذلك.
- تحتاج الجامعات إلى استقلالية إدارية ومالية أكبر في مقابل أن تخضع قياداتها للمساءلة والمحاسبة.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص ص 41-70.

- إن تشغيل الجامعات يتطلب توفير معلومات إدارية كاملة، يمكن للجامعات أن تفيد من الخطة التي وضعتها الحكومة لتطوير تقنية المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يجب تحقيقه بأسرع وقت ممكن.
- الهدف الرئيسي الثاني: توفير مصادر تمويل أخرى (حكومية أو غير حكومية) لدعم و تطوير قطاع التعليم العالي بهدف الوصول إلى قدر أكبر من التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي، و يمكن تحقيق هذه الغاية من خلال فتح قنوات للشراكة الحقيقية مع القطاع الخاص.
- يجب على الجامعات زيادة حجم استثماراتها في مجال البنية التحتية، وتوفير التجهيزات المطلوبة للتخصصات المختلفة، ويمكن توجيه القروض والمساعدات الفنية التي يقدمها المانحون نحو هذه المجالات.
- ينبغي أن يكون الإستثمار في تقنية المعلومات والاتصالات من أولويات الجامعات، لكي تتمكن من التواصل والتنسيق في ما بينها من جهة، والتواصل مع العالم الخارجي من جهة أخرى.
- يجب توفير الأطر والقواعد القانونية التي تسمح للجامعات القيام بالأنشطة التجارية وتمويل بعض مشاريعها من خلال قروض تحصل عليها، ويتم تسديدها من الميزانية السنوية للجامعة.
- الهدف الرئيسي الثالث: ربط الخطط الرامية إلى تنمية و تطوير قطاع التعليم العالي باحتياجات أسواق العمل، الأمر الذي سيتطلب (بالضرورة) افتتاح برامج و مساقات دراسية جديدة و متنوعة فضلاً عن تنوع المؤسسات التعليمية الجامعية أفقياً و رأسياً و بما يحقق تكافؤ الفرص في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.
- من المتوقع تزايد الطلب على التعليم العالي، لذا ينبغي التوسع في الطاقة الاستيعابية للجامعات، وتنمية التعليم العالي غير الجامعي بما يمكنه من استيعاب جزء كبير من هذه المجاميع الطلابية.
- هناك عدد كبير من الفروع النائية للجامعات، تكون غالباً فروعاً لكليات التربية، أوضاعها تستدعي المراجعة وإعادة ترتيب أمورها، وتحويل كثير منها إلى كليات مجتمع، أو معاهد فنية مستقلة، ولهذا الغرض يمكن تشكيل لجنة من الخبراء تقوم بدراسة أوضاع هذه الكليات، كل على حدة.
- يجب على الحكومة أن تشجع تطوير الجامعات الأهلية، وتوفر لها الحوافز المشجعة مثل الحوافز الضريبية، وتقديم المنح الدراسية للطلاب الفقراء لمتابعة دراستهم فيها، وفي الوقت نفسه على الحكومة ألا تنهون في تطبيق معايير الجودة في الجامعات الأهلية.
- حتى نضمن ألا يصبح التعليم الأهلي مجرد وسيلة لكسب الأموال، وجني الأرباح، فإن التطبيق الصارم لنظام الجودة والإعتماد الأكاديمي سيساعد تجنب أي مظاهر سلبية. كما سيضمن تطبيق هذا النظام عدم التفريط في الجودة في مقابل الكسب المادي.
- الهدف الرئيسي الرابع: تطوير طرائق التدريس و أساليب التعلم و خدمات البحث العلمي مع التركيز على عناصر الجودة المتصلة بمخرجات التعليم العالي و بما يساعد على نشر المعرفة و تكييفها للتصدي لمشاكل المجتمع و قضايا التنمية.
- تتطلع اليمن إلى أن تصبح بلداً ذا اقتصاد معرفي نشط، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر شروط ضرورية، منها: ملاءمة الظروف المادية والإستثمارية، وأن تكون البنية التحتية

والمادية جاهزة. وفوق ذلك كله، يجب أن يكون لدى القطاع الخاص الرغبة في الاستثمار في الأنشطة المستندة على المعرفة والإبتكار.

- نظراً لمحدودية الموارد المادية بشكل عام، لابد من الإتجاه لاستغلال الموارد البشرية وتنميتها.
- ينبغي التوسع في مواد العلوم والهندسة والتقنية، لأن مخرجات الجامعات من هذه التخصصات ما زالت محدودة، والطلب عليها متزايد.
- ايجاد آلية للتحديث والتطوير المستمر للمناهج والبرامج التعليمية، ومن أجل هذا الغرض يتم تشكيل لجنة مراجعة تضم في عضويتها شخصيات من خارج التعليم العالي، لا سيما من القطاعات الإنتاجية، لضمان تحديث المناهج من ناحية وارتباطها بسوق العمل من ناحية أخرى.
- يجب إنشاء مركز وطني لتطوير التعليم العالي، يnaud به تطوير المناهج والبرامج الفنية وبرامج التطوير المهني.
- من أجل ضمان ضبط الجودة في الجامعات يحتاج الأمر إلى ايجاد نظام للإعتماد الأكاديمي، ووضع نظام لضبط الجودة على المستوى المركزي والمؤسسي، ولذا يقترح تشكيل لجنة مرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو مستقلة عنها، تقوم بهذه المهمة.
- يجب تأسيس قاعدة راسخة للبحث العلمي في الجامعات تحمل على عاتقها معالجة مشكلات التنمية في البلاد، وتضع الأسس لشراكة ايجابية بين الجامعات ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص. ولذا يجب تأسيس هيئة وطنية للبحوث، مهمتها تمويل البنية التحتية للبحث العلمي، وتمويل مشاريع البحوث التي لها أهمية في خدمة البلاد، وتمويل فرق العمل البحثية.
- من المعروف أن للجامعات ثلاث وظائف رئيسية: هي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، إلا أن خدمة المجتمع غير مفعلة في اليمن، مع العلم أن الجامعات تمثل مورداً ثقافياً كبيراً يجب تسخيرها وتوجيهها لخدمة المجتمع اليمني.

#### 4- القيم:

إن أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية لابد أن تسير وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة، وقيم تشغيلية تنظم العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة. ولا بد أن يكون للبحث العلمي قيم بحثية يلتزم بها جميع الباحثين سواء داخل الجامعة أو خارجها. ومن خلال الحديث عن الرؤية والرسالة، والتحليل للوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في اليمن، الذي ورد فيما سبق، تنبثق القيم في منظومة الأداء البحثي كما بينها (أهداف التعليم الجامعي اليمني في القرار رقم (18) لسنة 1995م، وكما بينها أهداف التعليم العالي، وكذلك الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية لعام 2006-2010م)، والتي تتمثل في:

(التعاون – المسؤولية – المساهمة – المشاركة – الحرية – الإلتزام الأخلاقي – التميز – الجودة – التشجيع – الإحترام – الإبداع)

ومن خلال استقراء ما سبق يتبين أن منظومة القيم في الأداء البحثي في الجامعات اليمنية تحتاج إلى إعادة النظر، حتى تشمل على معظم القيم البحثية الواجب توافرها في البحث العلمي، على سبيل المثال: الأمانة العلمية، والعدالة، والثقة، والموضوعية وغير ذلك.

ويلاحظ أن بنية الأداء البحثي بالجامعات اليمنية لاتزال ضعيفة ولا ترتقي بالمستوى المطلوب، حيث لا توجد خطط استراتيجية يسير عليها الأداء البحثي، ونتيجة لذلك فإن الأداء البحثي في الجامعات اليمنية يحتاج إلى بنية قوية تعتمد على نظم وقوانين علمية من أجل العمل على رفع مستوى البحث العلمي في مختلف التخصصات.

## رابعاً: الأداء البحثي في الجامعات اليمنية:

تم الإشارة فيما سبق أن الحكومة اليمنية تبذل جهوداً كبيرة من أجل الرقي بالبحوث العلمية، وتسعى إلى توثيق الروابط العلمية والثقافية بين الجامعات الأخرى، إلا أن هذه الجهود لم تلقى حقها على أكمل وجه.

فمثلاً يلاحظ أن الدولة تنفق على البحث العلمي (3%) من إجمالي النفقات الجارية خلال الفترة (2002-2004م)<sup>(1)</sup>، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى توجيه هذا الإنفاق بشكل أكثر على التميز البحثي، حيث لا يوجد حتى الآن ما يسمى ببرنامج أو نظام يقيم أو ينظم الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، حيث تؤكد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي على ضعف ثقافة البحث العلمي، حيث تجرى أكثر البحوث للترقية العلمية وليس للأبحاث مما أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد<sup>(2)</sup>.

وسيتم في هذا المحور عرض أبعاد الأداء البحثي، وإمكاناته. والذي سيتم تناوله بالتفصيل كما يلي:

### 1- أبعاد الأداء البحثي:

سيتم تناول أبعاد الأداء البحثي على مستوى أعضاء هيئة التدريس، والقسم، والكلية أو الجامعة وذلك كما يلي:

#### أ- الأداء البحثي على مستوى أعضاء هيئة التدريس:

يتطلب من الأستاذ الجامعي إنجاز البحث العلمي ونشره والمشاركة في الملتقيات العلمية وكذا الإشراف على الرسائل العلمية، وغالباً ما يكون عضو هيئة التدريس سواء في الجامعات اليمنية أو العربية مطالب بإنجاز البحث العلمي بغرض الترقيات وزيادة الأجور وتجديد العقود.

ويحتاج عضو هيئة التدريس لكي يمارس أدائه البحثي إلى دعم مادي ومعنوي، إلا أن ذلك لا يتوفر في الجامعات اليمنية، حيث تؤكد على ذلك إحدى الدراسات التي أجريت على جامعة صنعاء وهي الجامعة الأم، إلى عدم وجود "ميزانية للبحث العلمي" مقرررة في الجامعة منذ نشأتها تخصص لتمويل ودعم أبحاث أعضاء هيئة التدريس فيها.<sup>(3)</sup>

ويجد المنتبغ لأعباء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، أن الإهتمام بالأداء البحثي ينال نصيباً متواضعاً للغاية وذلك بسبب إشغالهم بالمهام الرئيسية الموكلة إليهم داخل أو خارج الجامعة، كتوليهم المناصب الإدارية وحضور اللجان والمجالس الأكاديمية، وكذلك المشاركة في الإشراف على النشاط الطلابي والقيام بأعمال التصحيح، وكذلك الإشراف على الرسائل العلمية، وغير ذلك من الأنشطة التي قد تؤثر على وقت عضو هيئة التدريس والذي كان يمكن أن يستفاد به أكثر في النشاط البحثي. لذا فغالب الأبحاث في الجامعات اليمنية هي أبحاث من نوعين أحدهما: بحوث الماجستير والدكتوراه، والأخرى التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس. وبالنظر إلى الهدف من إجراء هذه البحوث، هو الحصول على الدرجة العلمية من قبل طلاب الدراسات العليا، وبهدف

(1) المركز الوطني للمعلومات، مرجع سابق، ص 10

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 36.

(3) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، 148.

حصول أعضاء هيئة التدريس على الترقية، وهذا يعني أنها بحوث فردية بقصد الحصول على منافع فردية ليس أكثر.<sup>(1)</sup>

كما أن العبء التدريسي المتوجب على عضو هيئة التدريس (لا يتضمن الساعات التي تتفق في مجال البحث العلمي)، إلى جانب عدم وجود خطة للتنسيق بين مجموع البحوث المطلوبة والباحثين، وعدم وجود الإهتمام الكافي إن لم يكن اللامبالاة بالمشاركة والمساهمة في ورش العمل الفكرية في المؤتمرات والندوات العلمية. الخ بحيث وصل الأمر إلى إن المشاركين في مجموع الندوات والمؤتمرات العلمية التي نظمتها جامعة عدن عام 1995 وحتى 1999م، هم نفس الأفراد ونفس الأسماء في الغالب الأعم.<sup>(2)</sup>

#### ب- الأداء البحثي على مستوى الأقسام العلمية:

في ظل غياب خطة للبحث العلمي على المستوى الوطني فإنه لا يمكن للجامعات وكلياتها المختلفة من وضع خطط بحثية لأقسامها المختلفة بحيث تكون هذه الأبحاث مرتبطة بحل المشكلات التي تواجهها التنمية والمجتمع.

كما أن هذا يؤثر على اختيار موضوعات دقيقة ومحددة لرسائل وأطروحات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه).<sup>(3)</sup>

وبهذا فإن الأداء البحثي للأقسام المختلفة في الجامعات اليمنية ضعيف أو قد يكون إلى حد ما غير موجود وذلك بسبب عدم توفر خطط بحثية على مستوى الأقسام، مما يجعله مقتصرًا على عضو هيئة التدريس ومن أجل الترقية الأكاديمية لا غير. وتبين إحدى الدراسات التي أجريت على إحدى الجامعات اليمنية أنه لا توجد مشاريع بحث مشتركة فعلية يتم دعمها على مستوى القسم أو الكلية.<sup>(4)</sup> وتؤكد دراسة أخرى عدم وجود سياسة واضحة للبحث العلمي، وأن غالبية الأبحاث تتم بطريقة فردية بقصد الترقية لا غير، وأن التعليم لا يخلو من السياسات المعلنة والمحددة وخاصة تحديد حجم القبول، وأن قبول الطلاب لا يرتبط باحتياجات التنمية وسوق العمل.<sup>(5)</sup> وهذا يبين أن الأبحاث العلمية في الجامعات اليمنية تتم بصورة فردية أكثر منها جماعية.

كما أن هناك مشكلة تعاني منها الأقسام العلمية باعتبارها الجهات الموكلة إليها القيام بالأبحاث العلمية، وهي أن هذه الأقسام تعاني من عدم نيل حقوقها واختصاصاتها كاملة كما ورد في قانون الجامعات اليمنية حيث لا يوجد لها ميزانية خاصة ضمن ميزانية الكلية التي تتبعها حيث أن الشؤون المالية مركزية في يد القيادة العليا في الجامعات وعمادة الكليات حتى أن بدل حضور جلسات القسم لا يناله أعضاء القسم إلا في نهاية السنة المالية.<sup>(6)</sup> مما يؤثر ذلك سلباً على الأداء

(1) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 109-110.

(2) ناصر علي ناصر، وسعيد عوض سعيد، مرجع سابق، ص 199.

(3) حسن أحمد الحسني، "دور جامعة عدن في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجمهورية اليمنية"، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص 283.

(4) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 157.

(5) أحمد سيف حيدر، "جامعة المستقبل وارتباطها بسوق العمل وخطط التنمية في الجمهورية اليمنية والدول العربية الأخرى"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي العاشر (العربي الثاني) لمركز تطوير التعليم الجامعي: "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، المنعقد في جامعة عين شمس، في الفترة من 27-28 ديسمبر 2003، القاهرة، دار الضيافة، 2003، ص 194.

(6) علي عبد الحق محمد الأغبري، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص 232.

البحثي لأعضاء هيئة التدريس ويجعلهم لا يقومون بأي مبادرة لعمل أي بحث جماعي بسبب عدم وجود ميزانية تدعم هذه البحوث. وتؤكد إحدى الدراسات غياب عمل الفريق العلمي بين الزملاء في القسم وفي الكلية.<sup>(1)</sup>

---

(1) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 298.

## ج- الأداء البحثي على مستوى الكلية أو الجامعة:

إن البحث العلمي في الجامعات اليمنية مازال يأخذ دوراً ثانوياً في وظيفة الجامعة، على الرغم من أن أهداف الجامعة تنص على أن البحث العلمي هو جزء مهم من الشخصية الاعتبارية للجامعة، كما أنه لا توجد درجات وظيفية للبحث العلمي على مستوى الجامعات اليمنية إلا فيما يتعلق ببرامج الدراسات العليا حيث يتفرغ المعيدون والمدرسون لإجراء البحوث والدراسات للحصول على الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وهؤلاء هم الوحيدون المتفرغون للبحث العلمي على مستوى الجامعات. ومقابل ذلك نجد أن الأداء البحثي ضعيف على المستوى الفردي أو الجماعي، أو على مستوى الجامعة ككل.<sup>(1)</sup> وذلك نتيجة إلى عدم وجود استراتيجية للبحث العلمي أو خطة بحثية تتبناها إدارة الجامعة، وهذا أمر يمكن وصفه طبيعياً لأن الدولة بالأساس لا توجد لها إستراتيجية وطنية موضوعة للبحث العلمي، كما أنها لا تخصص ميزانياتها العامة أرصدة أو مبالغ مالية لتمويل ودعم البحث سواء على مستوى خططها السنوية أو على مستوى خططها الخمسية.<sup>(2)</sup> ويؤكد ذلك الحاج في دراسته التي يبين فيها غياب سياسة وطنيه للدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمنية ضمن السياسة القومية لليمن توجه مسيرة الدراسات العليا والبحث العلمي والإرتقاء بهما، وتحدد محاور وقضاياها القومية.<sup>(3)</sup> ومن ناحية أخرى تؤكد إحدى الدراسات غياب فرق البحث الجماعي داخل الكليات.<sup>(4)</sup>

وبينت دراسة أخرى غياب فرق البحث الجماعية داخل كل جامعة، بل داخل كل الكلية الواحدة وأقسامها، وبين الجامعات اليمنية، ولا يوجد شيء ما يشير إلى تحرك ما نحو إيجاد شكل ما من الفرق البحثية الجماعية أو إيجاد نوع من التجمعات العلمية.<sup>(5)</sup>

## 2- إمكانات الأداء البحثي:

للحصول على أداء بحثي فعال، فلا بد من خلق الظروف الملائمة لعضو هيئة التدريس، حتى يقوم بدوره المنوط به وذلك عن طريق توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والإدارية، والتي سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

### أ- الإمكانيات البشرية:

يعتبر توفر العنصر البشري المناسب تأهيلاً وخبرة العنصر الحاسم في تنفيذ أي خطة، إدارة وتنفيذاً، والكفاءة البشرية المطلوبة تتكون من العلماء الباحثين النواه وما يلزمهم من باحثين مساعدين وفنيين وعمال مهرة في تشغيل الآلات وصيانتها، ويشكل طلبة الدراسات العليا أحد مكونات العنصر البشري اللازم لتنفيذ البحوث، وهم أقل العناصر كلفة وأكثرهم التزاماً لوجود اهتمامات شخصية لديهم لإنجاز بحوثهم والحصول على درجاتهم العلمية، مع ضوابط أكاديمية على أعمالهم وتقييمها وفحصها من قبل أساتذتهم، كذلك يعتبر انخراطهم في مشروعات البحث العلمي نوعاً من التدريب والتأهيل لتنفيذ البحوث في المستقبل وإعداد الباحثين.<sup>(6)</sup>

(1) ناصر عبد الله العولقي، وحميد جلوب علي الخفاجي، مرجع سابق، ص 297.

(2) المرجع السابق، ص 1.

(3) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 124.

(4) علي شعوي ناجي عرجاش، مرجع سابق، ص 138.

(5) المرجع السابق، ص، 123.

(6) نهلة عبد القادر هاشم، مرجع سابق، ص 325.

لذا يمكن القول أن الإمكانيات البشرية للأداء البحثي هي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومساعدتهم وبدونهم لا يمكن أن يكون هناك أداء بحثي، لذا فعلى الجامعات الإهتمام بهذا الجانب وتوفير لهم كل متطلبات إنجاز أبحاثهم البحثي سواء الفردي أم الجماعي. ولكن ما يلاحظ في الجامعات اليمنية هو عدم الإهتمام بهذا الجانب وانعدام أجواء البحث العلمي والمناخ الأكاديمي الثري. فطالب الدراسات العليا والباحث أياً كانت درجته العلمية هو بحاجة ماسة- قبل كل شيء- إلى مثيرات وتحديات تستفز وجود محافل وتجمعات تدفعه إلى الإطلاع والبحث، وتثير له دروب بحثه، وتسمح له بتبادل الخبرات والأفكار والمعلومات، والتفاعل الحي مع كل جديد ومستحدث.<sup>(1)</sup>

## ب- الإمكانيات المادية:

يبدو أن معظم الدول العربية ليس لديها الوعي الكافي للدور الضروري والاستراتيجي للبحث العلمي والتطوير، وهذا هو السبب في تواضع مساهماتها في تمويل الأبحاث العلمية والدراسات المختلفة، أما الجامعات اليمنية تعد بالنسبة للجامعات في العالم حديثة، لذلك فإن مسيرة البحث العلمي فيها ليست كذلك في الدول المتقدمة أو حتى في الدول العربية مثل مصر والأردن والعراق، وذلك يعود إلى الوضع المادي الذي تعيشه اليمن، وعلى الرغم من بعض الجهود المبذولة في هذا الجانب، إلا إنها دون المستوى المطلوب، حيث أن الإنتاجية العلمية في اليمن لازالت بحاجة إلى دعم كبير وإلى تنسيق في إعداد السياسات العلمية، التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بهذه الجهود إلى مستويات أعلى وأفضل.<sup>(2)</sup>

فالبحث العلمي يتطلب التمويل والإنفاق المستمر، ولذلك نجد أن الجامعات اليمنية بدأت مؤخراً بتشجيع البحث العلمي معنوياً ومالياً، لا يوجد تمويل كاف للبحث العلمي سواء كان حكومياً أو خاصاً، كما لا توجد إستراتيجية للبحث العلمي لا على المستوى الوطني ولا على مستوى المؤسسات.<sup>(3)</sup>

لذا فإن البحث العلمي بحاجة إلى تمويل كاف لكي يحتوي على كافة جوانبه ومتطلباته في الجامعات اليمنية، فهذه الجامعات بحاجة إلى المختبرات والمعامل، والمكتبات الكبيرة، وإصدار المجلات العلمية، والإعداد لمؤتمرات وندوات وورش عمل داخلية تتناول دراسة المشكلات المختلفة لبيئة المجتمع العربي.

## ج- الإمكانيات الإدارية:

من المعروف أن من أهم المتطلبات الإدارية بالنسبة للباحث هو توفير الجو المناسب ليستطيع الباحث القيام بأبحاثه سواء الفردية أو الجماعية، والجامعات اليمنية تعاني من عدم وجود أبسط متطلبات البحث العلمي كالمراجع العلمية العربية والأجنبية حيث يجد الباحث نفسه في مكتبة تفتقر إلى الكتب من المراجع العلمية الصالحة للبحث وأيضاً افتقار هذه المكتبات للنشرات والدوريات الحديثة المتخصصة. إن هذه الأمور قد مثلت وتمثل عدم توفر المناخ العلمي- الأكاديمي داخل الجامعة للبحث العلمي، بالإضافة إلى عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للباحث، والبيروقراطية التي يواجهها الباحث اليمني، مثل الإجراءات الإدارية المطولة وإجراءات التقييم.... الخ.<sup>(4)</sup> بالإضافة إلى افتقار المكتبات الجامعية إلى الكوادر المتخصصة في الفهرسة

(1) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 123.

(2) محمد عمر باطويح، "البحث العلمي ودوره في تنمية الموارد الإقتصادية"، متاح على: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN005876.pdf>

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الخطة، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية و خطة العمل المستقبلية: 2006-2010، مرجع سابق، ص 40.

(4) ناصر علي ناصر، وسعيد عوض سعيد، مرجع سابق، ص 199.

وتصنيف المراجع، حيث أن هذه الكوادر لا تساعد الباحث العلمي في تيسير الحصول على المراجع المطلوبة بسهولة، هذا فضلاً عن افتقار المكتبة المراجع الحديثة والدوريات كما هناك نقص في عملية الترجمة حيث تحتاج إلى قسم خاص بها لأهميتها في إجراء البحوث العلمية ومعرفة آخر التطورات.<sup>(1)</sup>

وباستقراء ما سبق يمكن استنتاج أن الأداء البحثي في الجامعات اليمنية يواجه تحديات عديدة يمكن ذكر أبرزها وهي:

- نقص التمويل والدعم المادي للبحث العلمي مما يؤثر سلباً على جودة الأداء البحثي.
  - صعوبة نشر نتائج البحوث العلمية وقلة الدوريات وهذا ما تعاني منه الجامعات اليمنية.
  - الإزدواجية في الأبحاث وتكرارها نتيجة للعمل الفردي وغياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات.
  - وجود الفجوة الواسعة بين مصممي الخطط التنموية ومنفذيها.
- وبعد تحليل واقع الأداء البحثي بالجامعات اليمنية كان لزاماً تحليل البيئة الداخلية والخارجية له لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي يواجهها الأداء البحثي، وذلك سيتم التعرض له في الفصل التالي.

---

(1) علي عبد الخالق محمد الأغبري، مرجع سابق، ص 232.

## **الفصل الرابع**

# **التحليل البيئي للأداء البحثي في الجامعات اليمنية**



## الفصل الرابع

### التحليل البيئي للأداء البحثي في الجامعات اليمنية

#### تمهيد:

يعتبر التحليل البيئي للأداء البحثي في الجامعة من الخطوات الهامة لتطويره، باعتبار أن البحث العلمي أحد أهم وظائف الجامعة والذي بدوره يؤثر على نمو وتطور العلم في أي مجتمع، فبدونه لا يمكن أن ينمو ويتطور أي مجتمع كان، لذا يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة به للكشف على جوانب القوة والضعف في الأداء، بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة اتجاه توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي والتي يمكن أن تؤثر عليه.

وفي ضوء ذلك يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل واستناداً إلى المنهجية المتبعة في هذا البحث والإستعانة بأسلوب التحليل الاستراتيجي التي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

- تحليل البيئة الداخلية للجامعة.
  - تحليل البيئة الخارجية للجامعة.
  - تحليل Swot للأداء البحثي بالجامعة.
- وفيما يلي تناول هذه المحاور بالتفصيل:

#### أولاً: تحليل البيئة الداخلية للجامعة:

تعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية للأداء البحثي بالجامعة عملية أساسية لتطويره، وذلك من خلال معرفة جوانب القوة والضعف فيه والتي تؤثر إلى حد كبير على التوجهات الاستراتيجية للبحث العلمي. ويمكن تحليل عناصر هذه البيئة على النحو التالي:

#### 1- الموارد البشرية:

لا شك أن الموارد البشرية هي حجر الزاوية في تكوين أي قاعدة علمية، وهي بالتالي معيار أساسي في تقديم واقع القاعدة العلمية في الجامعات اليمنية، باعتبارها من أهم مؤسسات التنمية الشاملة، تتحمل مسئولية إعداد وتأهيل الموارد البشرية، في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في عالم اليوم. وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات هم من أهم عناصر العملية التعليمية، ونجاح الجامعات في تحقيق أهدافها المجتمعية.

ويمكن القول بأن للموارد البشرية أثراً فعالاً على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطورها فهي إما أسباب تخلف الدول النامية، أو أسباب ريادة وانطلاق الدول المتقدمة، سواء لأسباب تتعلق بالمفاهيم السلوكية للأفراد، أو لأسباب تتعلق بالتعليم والتدريب... الخ. وتشتمل الجامعة على موارد بشرية عديدة ومن أهمها السلطة الإدارية، والهيئة التدريسية، والطلاب والذين يشكلون أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، ولكل منهم أهدافه وأدواره الخاصة به. ويمكن تحليل هذه الموارد للوقوف على جوانب القوة والضعف المتعلقة بمدى مساهمتهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة، والذي سيتم تناول هذه الموارد على النحو التالي:

## أ- السلطة الإدارية بالجامعة:

تدار الجامعات اليمنية من قبل مجلس الجامعة الذي يعد أعلى سلطة فيها، ويتكون المجلس من رئيس الجامعة- رئيس المجلس- وعضوية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمراكز التابعة للجامعة. ونظراً لأن المجلس لا يضم في عضويته ممثلين عن القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة، فإن سلطة اتخاذ القرار عادة ما تكون في يد الأكاديميين، و بالنسبة لسلطة تعيين قيادات الجامعة - رؤساء الجامعات ونوابهم- فيتم بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على ترشيح من قبل المجلس الأعلى للجامعات. لكن العمداء يتم تعيينهم بقرار من رئيس مجلس الوزراء، رئيس المجلس الأعلى للجامعات، بناء على ترشيح من رؤساء الجامعات وموافقة وزير التعليم العالي والبحث العلمي.<sup>(1)</sup>

ويلاحظ أحياناً غياب الالتزام، والشفافية في المعايير 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 ليس على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة بل وعلى أداء الجامعات ككل.<sup>(2)</sup> في الوقت الراهن، هناك غموض في تحديد المسؤولية النهائية في الجامعات اليمنية، حيث يخضع تعيين قيادة الجامعات للقرار السياسي، ومثال على ذلك يتم تعيين رؤساء جامعات بدرجة أستاذ مساعد رغم أن قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995، في مادته الثانية عشر، "يشترط 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"<sup>(3)</sup>.

كما يتم تعيين عمداء كليات بنفس الطريقة، ويشترط القانون نفسه المادة (23) في العميد أن "يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها ودرجة أستاذ أو أستاذ مشارك خبرة ست سنوات في العمل الأكاديمي والإداري ولفترة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة"<sup>(4)</sup> وتتم بقية تعيينات نواب رؤساء الجامعات والكليات وكذلك رؤساء الأقسام بالكليات بنفس الأسلوب والطريقة رغم وجود كوادر مؤهلة للقيام بتلك المناصب، إلا أن القرار السياسي له منحى خاص بالتعيينات. أما بالنسبة لمجالس إدارة الجامعات فإن أغلب أعضائها من هيئة التدريس. وهذا يعني- في حال الحصول على الاستقلالية الكاملة- إن قرارات المجلس ستكون متحيزة لصالح أعضاء هيئة التدريس، وهذا أمر غير مُرضٍ، لا سيما في ظل الاتجاه العالمي الذي يقتضي أن يكون للجامعات مجالس أمناء يتكون من أعضاء أكاديميين لا يمثلون الأغلبية، إضافة لشخصيات اجتماعية ومن رجال الأعمال، ويمثل هذا المجلس السلطة العليا للجامعات.

إن واقع الإدارة الجامعية يشكو من انتهاك معايير وضوابط شغل الوظائف والترقيات الأكاديمية والإدارية، وعدم الالتزام باللوائح النافذة، وغياب اللوائح المحددة للسلطات والمسؤوليات.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 17.

(2) المرجع السابق، ص 17.

(3) رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري بالقانون رقم 18 لسنة 1995، بشأن الجامعات اليمنية، مرجع سابق، المادة 12، بصياغتها المعدلة بالقانون رقم 33 لسنة 2000.

(4) المرجع السابق، المادة (23) بصياغتها المعدلة بالقانون رقم 33 لسنة 2000.

وغياب مبدأ المتابعة والتقويم ومبدأ الثواب والعقاب، وغياب الوسائل الإدارية الحديثة، وضعف التدريب.<sup>(1)</sup>

يلاحظ مما سبق أن تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم يتم من قبل القيادة السياسية، والممارسات العالمية تقتضي أن يتم التعيين لقيادات الجامعة من قبل مجلس الأمناء، وفقاً للشفافية والتنافس وتكافؤ الفرص. وإن إدارة أي جامعة -خاصة الجامعات الكبيرة كـ بعض الجامعات اليمنية- يكون حجم العمل الإداري بها كبير، لذا يجب إسناد مثل هذه الوظائف إلى كوادر ذات كفاءة عالية، وبالتالي تتحول الجامعة إلى ما يشبه المؤسسات التجارية الناجحة، حيث يكون المدير التنفيذي وكل المسؤولين التنفيذيين مساءلين عن أعمالهم وأدائهم أمام مجلس الأمناء الذي يتكون بشكل رئيسي من مسؤولين غير تنفيذيين.

تعتبر الجامعات اليمنية مسئولة عن بلورة رؤيتها وتحديد رسالتها، وإعداد استراتيجيتها، لذا يقترح أن تقوم بذلك في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وينبغي على الوزارة أن تلزم الجامعات إعداد خططها الاستراتيجية والاستثمارية ورفعها إلى الوزارة للموافقة عليها. وفي هذا الخصوص وقع مؤخراً عقد مع جامعة ماستريخت الهولندية Maastricht University في مجال المعونة الفنية بدعم من البنك الدولي، بموجبه سيتم توفير قاعدة لبناء القدرات في أساليب التخطيط الاستراتيجي وغيرها، لأن الاستراتيجية يجب أن تكون خاضعة للمراجعة المنتظمة. وتزداد أهمية هذه المراجعة عند الاستقلال الكامل للجامعات حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل. كما تحتاج الوزارة إلى المساعدة في تحليل وتقويم خطط الجامعات وإستراتيجيتها. وهذا يستلزم أيضاً بناء القدرات الخاصة بها، وعند توفر هذه القدرات يتعين إعطاء الأولوية للتخطيط العلمي والمالي والإداري، إضافة إلى تطوير الاستراتيجيات وتحليلها.<sup>(2)</sup>

وتشير الدراسة التي قامت بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات التي يأتي في مقدمتها المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية في بعض الأحيان، ويقام من كل ذلك الدور المباشر الذي تمارسه وزارة المالية على جانب النفقات. وقد أدى كل ذلك إلى انعدام المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبطء في اتخاذ القرارات، وجعل قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال. كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات قد أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية وإلى اتخاذ القرار الغير مناسب، مما نتج عنه ضعف الأداء الكلي للجامعات.<sup>(3)</sup>

يتضح من ذلك أن للدور المهم الذي يجب أن تلعبه إدارة الجامعة خاصة في تحقيق أهداف ورسالة الجامعة، تزايد الشعور بالحاجة لاستحداث مهام واختصاصات تتوافق مع المتغيرات المحيطة، ومن أهم هذه الأمور تحديد رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للجامعة، والعمل على تحسين الأوضاع الراهنة بالمجتمع وذلك عن طريق القيام بأبحاث تطبيقية لخدمة

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2006/2005، مرجع سابق، ص 55.

(2) المرجع السابق، ص 50-51.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 17.

المجتمع ولن يتأتى ذلك إلا إذا كان هناك اهتمام بالأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لكي تتمكن الجامعات من التعامل مع المشكلات المجتمعية وغيرها عن طريق الأبحاث التي تقوم بها.

وتتكون إدارة الجامعة من: (1)

أ- مجلس الجامعة.

ب- رئيس الجامعة.

ج- نواب رئيس الجامعة، حيث يكون لرئيس الجامعة ثلاثة نواب. نائب للشئون الأكاديمية، ونائب للشئون الطلاب، ونائب للدراسات العليا والبحث العلمي. يمكن ذكر اختصاص مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي والذي يرأسه نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وهو كما نصت عليه المادة (50) من قانون الجامعات كما يلي:

(1) تنظيم شئون الدراسات العلمية والبحث العلمي وتشجيعه وتوفير الدعم المادي والمتطلبات الأخرى.

(2) اقتراح السياسة العامة للدراسات العليا والبحث العلمي في المجالات المختلفة ويحدد نظام

الدراسات العليا والبحث العلمي قواعد قبول الدارسين وتسجيلهم وتحويلهم وابتعاثهم.

(3) اعتماد لجان الإشراف والمناقشة للرسائل العلمية ومواصفاتها ومصروفات الدراسة وشروط منح الدرجات العلمية وخطط البحث العلمي وكل ما يتعلق بالدراسات العليا والبحث العلمي بما في ذلك الإشراف على الوحدات الإدارية التابعة لها.

وبتحليل ما سبق يتبين أن مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي يهتم بالسياسة العامة

للبحث العلمي في الجامعات وتوفير الدعم المادي للقائمين بالأبحاث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهذا يدل على أن البحث العلمي له أهمية خاصة يقتضي مراعاته في الجامعات بل والتركيز عليه من أجل الحصول على أبحاث تطبيقية تفيد المجتمع بوجه الخصوص والتكنولوجيا بشكل عام.

## ب- الهيئة التدريسية:

تعد هيئة التدريس أهم الموارد التي تمتلكها الجامعات، لذلك يجب عليها اختيار أفضل الكوادر المؤهلة، وتوفير وسائل التدريب والتشجيع لها، باعتبارها الوسيلة الفاعلة في تحقيق رسالة الجامعات في التعليم والبحوث العلمية وخدمة المجتمع.

لقد نما عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعتي عدن وصنعاء والجامعات التي تم انشاؤها بعد الجامعتين الأم وهي: تعز، الحديدة، حضرموت، إب، وذمار وتزايدت أعدادهم بدرجة كبيرة بفضل تضافر عوامل عديدة منها دعم الدول الصديقة والشقيقة ودعم المنظمات الإقليمية والدولية. وقد اعتمدت الدولة على المتخصصين من الدول العربية، والذي سوف يستمر خلال الفترة القادمة، الأمر الذي يعد مؤشراً على اتجاه الدولة نحو تدريس التخصصات والأقسام العلمية التي يتم تدريسها حالياً بالإضافة إلى توسيع الجامعات الحالية بفتح كليات تخصصية في بعض المحافظات لتتواكب ووظيفة المحافظات الاقتصادية والذي لا يتوافق مع هيئة التدريس الذين يجب تدريبهم

(1) رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري بالقانون رقم 18 لسنة 1995، بشأن الجامعات اليمنية، مرجع سابق، المادة 9، والمادة 50 بصياغتها المعدلة بالقانون رقم 30 لسنة 1997م.

حالياً لتلبية احتياجات الدولة من العاملين في مجال البحث. ويوضح الجدول التالي رقم (6) تطور هيئة التدريس ومساعدتهم (يمني وغير يمني) بالجامعات الحكومية.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم (6)

يبين تطور هيئة التدريس ومساعدتهم (يمني وغير يمني) بالجامعات الحكومية ما بين عام 2003/2002 إلى عام 2007/2006م.

اسم الجامعة	2003/2002			2007/2006		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
صنعاء	1334	222	1556	1605	308	1913
عدن	1186	281	1467	1054	293	1347
تعز	239	60	299	484	135	619
الحديدة	219	39	258	422	76	498
ذمار	193	19	212	501	51	552
إب	209	26	235	268	83	351
حضر موت	343	47	390	459	144	603
إجمالي	3723	694	4417	4793	1090	5883

يتضح من الجدول السابق أن هناك نمو كمي كبير في أعداد الهيئة التدريسية ومساعدتهم خلال الفترة ما بين 2003/2002 حتى عام 2007/2006م. وهذا التوسع في عملية الإلتحاق بالتعليم الجامعي لم يقابل بمدخلات تحافظ على نوعية التعليم، فمن خلال البيانات المتاحة تبين تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين مع تدهور المناهج التعليمية والمكتبات والمعدات والتجهيزات وتزايد عددهم بدرجة كبيرة بنسبة (33.2%)، وكما ارتفعت نسبة أعضاء هيئة التدريس من الإناث من (51.7%) عام 2003/2003 إلى (18.5%). وهذه الزيادة تحتاج إلى نمو كفي سواء معرفياً أو مهنيًا، إضافة إلى تحسين أحوالهم مما يرفع من روحهم المعنوية ويشجعهم على البحث والتدريس بما ينفع المجتمع ككل.

وباعتبار أن الهيئة التدريسية هي من أهم الموارد البشرية للجامعة، والتي يعتمد في تحقيق أهدافها ورسالتها على إيجابيتهم في أداء أدوارهم وقدرتهم على البحث والتطوير. لذا فقد أولت الدولة اهتماماً خاصاً بالكادر التدريسي بالجامعة، حيث اتبعت سياسة الإبتعاث للخارج لتأهيل الكادر التدريسي بالجامعة لمواصلة الدراسات العليا في مختلف الجامعات العربية والغربية. حيث بلغ عدد المبتعثين من الجامعات الحكومية للدراسات العليا (ماجستير، دكتوراة) في الدول الشقيقة والصديقة (1824) منهم (1062) دراسات دكتوراه، و(762) ماجستير.<sup>(2)</sup>

وفي سياق جهود تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات، فقد صدر القانون رقم (238) لسنة 1998م، بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية، والتي تنص المدة (6) من هذا القانون زيادة الراتب الأساسي من الوضع الحالي بمقدار 50% اعتباراً من سبتمبر 1998م، وحتى عام 2000م. وتنص المادة (17) من نفس القانون

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2007/2006 مرجع سابق، ص ص 90-91.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 244.

على أن يستحق عضو هيئة التدريس الذي تكلفه إدارة الجامعة بالعمل أثناء الإجازة المقررة بدل إجازة يساوي مرتب شهر كامل مع البدلات من كل شهر عمل إضافي<sup>(1)</sup>.  
بتحليل ما سبق يتضح أن الدولة تعمل جاهدة من خلال إصدار بعض التشريعات والقوانين التي تساعد على تحفيز الهيئة التدريسية ومساعدتهم بالجامعات وذلك لتحقيق أداء متميز في جميع الجوانب البحثية والتدريسية.

وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد بأداء أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، إلا أن الجامعات اليمنية تعاني من بعض المشاكل التي قد تعتري أداء الهيئة التدريسية سواء في أدائهم البحثي أو التدريسي، فقد أشارت دراسة أجريت على جامعة عدن أن هناك بعض المعوقات التي تعاني منها الجامعة أهمها:<sup>(2)</sup>

• تواضع الميزانية المرصودة للبحث العلمي مقارنةً بإجمالي الميزانية العامة المخصصة للجامعة.

• افتقار الجامعة من المستلزمات الأساسية للبحث العلمي من أبنية ومختبرات وتجهيزات ودوريات ومراجع وشبكات معلومات حديثة وغيرها من المستلزمات المتطورة التي بدونها لا يمكن القيام بأبحاث علمية رصينة وجادة.

• ضعف العلاقات البحثية بين جامعة عدن وجامعات الداخل وكذا المراكز البحثية والمؤسسات والمرافق ذات الإهتمام المشترك.

وتوضح دراسة أخرى ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمهتمين في البحث العلمي، وعدم الإهتمام بحقوق الباحثين ودعمهم ونشر أبحاثهم.<sup>(3)</sup> مما يؤدي ذلك إلى ضعف إمكاناتهم البحثية مما يؤثر سلباً على أدائهم البحثي.

ومما سبق يتضح أن هناك جهوداً لتطوير الهيئة التدريسية ومساعدتهم بالجامعات اليمنية إلا أن هناك مشاكل ومعوقات تعتري هذ الجهود وتعيق الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بل وأداء الجامعة ككل، وتعيق أيضاً تطوير المهارات البحثية للهيئة التدريسية والتي تمثل أحد أهم المتطلبات الأساسية لتطوير الجامعة وخدمة المجتمع.

ويلاحظ أنه رغم تزايد أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية إلا أن متوسط عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس قد انخفض من (41) طالب عام 2002/2003م، إلى (32) طالب عام 2006/2007م. كما يوضح ذلك الجدول التالي رقم (7):<sup>(4)</sup>

(1) رئاسة الجمهورية، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 238 لسنة 1998م، مرجع سابق، المادة 17,6.

(2) علي عيدروس السقاف، وعض مبارك بامؤمن، البحث العلمي في جامعة عدن: الواقع والمعوقات وأفاق التطوير، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وأفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 34.

(3) احمد سيف حيدر، ومجد يحي المعافي، البحث العلمي والتنمية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وأفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 308.

(4) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2006/2007، مرجع سابق، ص ص 91-92.

جدول رقم (7)  
يبين عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية

2007-2006م			2003/2002م			الجامعة
طالب ب/عضو	هيئة التدريس	عدد الطلبة	طالب ب/عضو	هيئة التدريس	عدد الطلبة	
46	19	88	54	15	84	صنعاء
	13	615		56	693	عدن
21	13	28	15	14	22	تعز
	47	128		67	547	الحد
42	61	25	98	29	29	بدر
	9	729		9	208	دمعنة
29	49	14	59	25	15	البحر
	8	549		8	317	الجبيل
17	55	95	63	21	13	القطيف
	2	63		2	264	الرياض
39	35	13	42	23	98	الدمشق
	1	713		5	69	المنامة
14	60	82	17	39	64	الكويت
	3	60		0	52	البحرين
32	58	18	41	44	18	الإجمالي
	83	8557		17	1350	المتوسط

يتبين من الجدول السابق رقم (7) أن متوسط عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس يخفي اختلافات كبيرة فيما بين الجامعات، حيث نجد أن عدد الطلاب لكل عضو هيئة التدريس في جامعة تعز قد انخفض من (98) طالب إلى (42) طالب عام 2007/2006م، ويعود ذلك إلى:

- تناقص عدد الطلاب بزهاء (3479) طالب وطالبة وارتفاع عدد أعضاء هيئة التدريس إلى (691) بزيادة قدرت بزهاء (320) عضواً وبنسبة زيادة بلغت (107%).
- وقد يرجع ذلك إلى التوسع في البرامج الإنسانية والتطبيقية مما تتطلب معه تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس ليتواءم ذلك مع تغطية الأعداد المتزايدة من الطلاب نتيجة للتوسع في الأجهزة والبرامج المختلفة والتي تم انشاؤها بعيداً عن احتياجات سوق العمل.

- يأتي انخفاض نصيب هيئة التدريس من الطلاب في جميع الجامعات إلى استيعاب أعداد من هيئة التدريس الإناث حيث بلغت زيادة هيئة التدريس الإناث زهاء (396) عضواً، واستحوذت جامعة حضرموت على (24.5%) من الزيادة وجامعة صنعاء (21.7%) ويأتي هذا الاستيعاب إلى برامج التأهيل المستمر والتي تقوم بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف احلال الأساتذة اليمينيين محل هيئة التدريس الوافدة والاقتصار

على هيئة التدريس الوافدة في التخصصات التي يندر حصولها من أعضاء هيئة التدريس اليمنيين.

- نجم عن انخفاض نسبة الطلاب إلى هيئة التدريس إلى توفر القاعات والمدرجات التي تم انشاؤها خلال الفترة الماضية، وهذا ينعكس إيجابياً على تحسن نوعية مخرجات التعليم العالي وخصوصاً في التخصصات العلمية.

## ج- الطلاب:

يزداد عدد الطلاب في الجامعات اليمنية بشكل متوال، فقد بلغ معدل الطلاب المسجلين في الجامعات اليمنية الآن 13% من الفئة العمرية 19-23 سنة. لكن إذا ما قيست هذه النسبة بعدد المتحقيين بالمدارس الثانوية فإن الوضع يبدو معقولاً. ومن جهة أخرى نجد أن 27% فقط خريجي الثانوية هم من يحصلون على قبول في الجامعات ( عدد المتخرجين من الثانوية يصل إلى 190000 وعدد المقبولين منهم في الجامعات لا يتعدى 40000). وهذا يعني أن عدداً كبيراً من الطلاب لا يجدون فرصة للالتحاق في التعليم الجامعي، لأن الجامعات وضعت شروطاً للقبول لا تنطبق على كثير منهم. ومع ذلك فقد ازداد عدد الطلاب المتحقيين بالجامعات بشكل كبير خلال التسعينيات من القرن الماضي وما بعده، حتى وصل إلى خمسة أضعاف في العام الجامعي 2002-2003 أي من 35000 طالب وطالبة عام 1990 إلى 176000 طالب وطالبة عام 2003. ولكن الحكومة منذ عام 2001 وضعت شرط الحصول على معدل 70% في نتيجة امتحان الثانوية العامة كحد أدنى للقبول في الجامعات، ومضي عام على التخرج من الثانوية، محاولة منها لخفض عدد الطلاب المتحقيين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية التي يقبلون عليها أكثر من غيرها. بالرغم من محدودية فرص التوظيف للمتخرجين من هذه التخصصات. إلى جانب إجراء امتحانات للقبول للمتقدمين إلى تخصصات الطب والعلوم الطبيعية وعلوم الحاسوب واللغات والهندسة، وبعض التخصصات الأخرى.<sup>(1)</sup> ويبين الجدول التالي رقم (8) يبين تطور أعداد المقبولين في الجامعات الحكومية:<sup>(2)</sup>

### جدول رقم (8)

#### يبين تطور أعداد المقبولين في الجامعات الحكومية

2006 2007/	2005 2006/	2004 2005/	2003 2004/	2002 2003/	الجا معة
2508 9	2027 8	1952 9	1669 0	1534 4	صنعاء
8446	8788	5827	4592	6816	عدن
7338	5788	5234	4470	4740	تعز
4374	5754	2292	2954	2590	الحد يدة
2771	3610	2133	1466	1999	إب

(1) -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2007، مرجع سابق، ص ص 29-30.

(2) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحلها - أنواعه المختلفة للعام 2007/2006 مرجع سابق، ص 78.

3911	3726	3088	2473	2438	نمار
3010	2368	2174	1442	1953	حصد
					رموت
5493	4717	4027	3408	3588	الإج
9	0	7	7	0	مالي
1629	1374	1140	9559	9370	منهم
1	5	2			إناث

يتضح من الجدول السابق أنه رغم الزيادة الكبيرة في أعداد المقبولين فإن نسبة الإناث متدنية إذ تشكل (29.1%) عام 206/2005م، و (29.7%) في العام 2007/2006م، وترتفع مقارنة بنسبة (26.1%) في العام 2003/2002م، حيث أن كل (30) فتاة جامعية يقابلها (100) من الذكور والذي يشكل أقل من الثلث قياساً بالمعدلات العالمية هذا ناهيك عن التباين في توزيع الإناث المقبولات بين الجامعات.

والجدير بالذكر أن تزايد أعداد الطلبة المقبولين وخاصة في العام 2007/2006م قد جاء طبقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات مع النظام الموازي مبرراً ذلك لتغطية نفقات الجامعات التشغيلية وهي مبررات تهدف إلى زيادة أعداد المقبولين واستيعاب عدد من مخرجات الثانوية العامة (1).

وبتحليل ذلك يتضح أن هناك قصور في الإهتمام بتعليم الإناث، وعزوف الطلبة عن الإلتحاق بالأقسام العلمية، ويظهر أن هناك اختلالات وعدم توازن في القبول على مستوى الجامعات.

فمن جهة أخرى ربما كان لشروط القبول السابقة ميزة باعتبارها تضمن جودة الملتحقين بالتعليم العالي من الطلاب، لكن يظل هناك تخوف من تدني مستويات الطلاب في الكفايات اللازمة للإلتحاق بالتعليم الجامعي. وعلى العموم فإن مشكلة القبول في التعليم العالي سوف تتفاقم في المستقبل نظراً لتزايد عدد المتخرجين من المرحلة الثانوية مما سيؤدي إلى تزايد الضغوط على التعليم العالي بشكل متصاعد. وثمة مشكلة أخرى تكثف التعليم العالي حالياً في الجمهورية اليمنية تتمثل في افتقاره للتنوع في مؤسساته، فبالرغم من وجود مؤسسات غير جامعية إلا أن الغالبية العظمى من الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي يتمركزون بشكل أو بآخر في الجامعات ذات الكليات المتعددة. ومن هنا فإن الأولوية ينبغي أن تتجه مستقبلاً نحو زيادة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة ما قبل الجامعية (كليات المجتمع والمعاهد التقنية) التي تخدم الشباب الذين تزداد وتنوع تطلعاتهم إلى التعليم العالي.

وبالنسبة للطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية الجدول رقم (9) يبين ذلك: (2)

#### جدول رقم (9)

يبين عدد الملتحقين بالجامعات الحكومية للفترة 2003/2002 - 2007/2006م

2006	2005	2004	2003	2002	
2007/	2006/	2005/	2004/	2003/	العام

(1) المرجع السابق، ص 78.

(2) المرجع السابق، ص 80.

					الجامعي الجدول معة
8861	8101	8147	8481	8469	صن عاء
5	7	8	6	3	
2812	2836	2381	2271	2254	عدن
8	7	9	3	7	
2572	2341	2517	2606	2920	تعز
9	2	5	1	8	
1454	1306	1270	1462	1531	الحد يدة
9	9	5	0	7	
9563	9023	9335	9366	9869	إب
1371	1203	1173	1129	1326	ذمار
3	1	4	0	4	
8260	7116	6877	6519	6452	حصد رموت
1855	1740	1711	1753	1813	الإج مالي
7	35	23	85	50	
4560	4845	4585	4645	4635	منهم إناث
1	9	7	5	4	

يلاحظ من البيانات في الجدول السابق أن الالتحاق بالتعليم الجامعي حقق نمواً في عدد الطلاب من (181.350) طالب وطالبة عام 2003/2002م منهم (46354) إناث إلى (18557) طالب وطالبة في العام 2007/2006، منهم (54601) طالبة حيث شكلن الإناث (29%)، وقد نتج هذا عن التزايد في أعداد الملتحقين ارتفاع نسبة الملتحقين من الشريحة العمرية (19-24 سنة) من (8.6%) عام 2004/2003 إلى (9.3%) عام 2007/2006م.

## 2- الموارد المادية :

تعد الموارد المادية العمود الفقري للجامعة، حيث تتضمن المباني والتجهيزات والمعامل والورش والوحدات والمراكز البحثية في الجامعة، ويمثل التمويل أحد أهم متطلبات تطوير أداء الجامعة، ودعم وتوفير احتياجات الجامعة.

تتفاوت بيانات الجامعات اليمنية بشكل كبير. فقد انتقلت بعض الجامعات الجديدة إلى مواقع جامعية أحدث، وبعضها على وشك الانتقال. وأخرى لديها برامج تشييد طموحة. وفيما عدا ذلك فإن معظم البنية التحتية موجودة في مواقع قديمة، على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي هيئت لها مؤخرًا. وبشكل خاص، هناك نقص شديد في التجهيزات المتاحة للعديد من الجامعات، خاصة الكليات العلمية التي تبدو تجهيزاتها إما في حالة سيئة جداً، أو أنها قاصرة إلى حد بعيد عن المستوى اللائق للدراسة الجامعية، وتتضمن الموارد المادية، مثل التجهيزات التكنولوجية، والموارد المالية، والمراكز البحثية بالجامعة، والتي يمكن تحليلها في سياق مالي:

## أ- التجهيزات التكنولوجية:

بينت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في خطتها الاستراتيجية التي وضعتها للعام 2006-2010م، أن من أبرز المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم العالي في اليمن هي الموارد المادية التي تشير إلى: (1)

- ضعف المعدات والأجهزة والمكتبات والمرافق الأخرى خصوصاً في الكليات العلمية.
- ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات.
- غياب شبكة الاتصالات السريعة يعيق تطور العملية التعليمية والبحثية في قطاع التعليم العالي
- عدم توفر المكتبات ومعامل اللغة والوسائل التعليمية. وتؤكد إحدى الدراسات قلة توفر الكتب والدوريات العلمية على مستوى الجمهورية، وكذا عدم وجود دعم مالي مخصص بعينه لإصدار المجلات والكتب والمطبوعات وشراء/ الإشتراك في الكتب والدوريات العربية والأجنبية مستقل بحد ذاته عن موازنة المستلزمات المكتبية. كما يمكن أن يلتهم الإنفاق على المستلزمات المكتبية، الإنفاق على الكتب والدوريات والمطبوعات وخاصة إذا كان المتحكم بقرار الصرف والإنفاق هم من الإداريين بالجامعة أنفسهم. <sup>2</sup> وتؤكد دراسة أخرى أيضاً إلى افتقار المكتبة المركزية بجامعة صنعاء إلى المراجع العلمية والدوريات والتقنيات الحديثة. (3)

كما تؤكد دراسة أخرى افتقار المؤسسات البحثية إلى المستلزمات والتسهيلات البحثية (مختبرات، تجهيزات، مواد، مكتبات متطورة ومزودة بالدوريات والمراجع). (4) ومن أجل تشجيع البدء في الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات والاتصالات في التعليم العالي، فقد أعدت دراسة متكاملة عن شبكة معلومات التعليم العالي ومن ضمنها هنا تأسيس المؤسسة اليمنية لتقنية المعلومات تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ولقد تم الحصول على الموافقة المبدئية من قبل المشروع الهولندي للتدريب والمنح الخارجية على دعم تطوير هذه الهيئة. (5)

يعتمد التخطيط الجامعي على المعلومات التي تتعلق بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، واحتياجات المجتمع من القوى البشرية في التخصصات والبرامج التي تساعد في تنمية المجتمع، وعلى توفر الإمكانات المادية والبشرية للأقسام والكليات والجامعات، وعلى مشاركة قوى المجتمع ومؤسسات الإنتاج في وضع الخطط الأكاديمية، وإن أحد الأسباب الرئيسية في وجود الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل عدم مشاركة المجتمع وقطاع الأعمال منذ البداية في عملية التخطيط لبرامج التعليم الجامعي.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق ص 38، 57-58.

(2) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 295، 178-179.

(3) عبد الله حمود سعيد أحمد، " تطوير كليات التربية في اليمن في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1999، ص 177.

(4) محمد الصوفي، التعليم العالي والبحث العلمي، ص 10، متاح على: <http://www.yemen-nic.info/contents/education/studies/12.pdf>

(5) المرجع السابق، ص 58.

ومن خلال نتائج تشخيص واقع برامج التعليم العالي من قبل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي، يتضح أن اليمن تعاني صعوبة تخريج أعداد كافية في تخصصات العلوم والهندسة، حيث يتوجه معظم الطلاب للدراسة في مجالات العلوم الانسانية والاجتماعية، وهذا نتيجة لعدم توفر الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة في التخصصات العلمية والهندسية، وهناك مؤشرات عالية تؤكد ارتفاع معدل البطالة بين المتخرجين في التخصصات الإنسانية بسبب عدم ملاءمة تخصصاتهم لسوق العمل.<sup>(1)</sup>

## ب- الموارد المالية:

وبالنسبة للإنفاق على التعليم فاليمن تحتل المرتبة الأولى في الإنفاق على التعليم مقارنة مع بعض الدول العربية.<sup>(2)</sup> حيث شهد قطاع التعليم اهتماماً كبيراً خلال مسيرة التنمية الاقتصادية في الثلاثين سنة الماضية انطلاقاً من قاعدة أن التعليم هو أساس التطور والنهوض لأي مجتمع من المجتمعات ولعل أحد أبرز المؤشرات الكمية على التطور والنمو الذي شهده قطاع التعليم هو حجم المخصصات المالية سنوياً من الموازنة العامة للدولة، حيث ارتفعت الأهمية النسبية للموارد التي تتجه نحو قطاع التعليم من (20.7%) من إجمالي الموازنة العامة للدولة عام 2002 إلى (22.1%) في عام ٢٠٠٤ م، والذي استهدف في الأساس إحداث نقلة نوعية لقطاع التعليم سواء من خلال التوسع في المنشآت التعليمية والتربوية أو تطوير وتحديث مناهج التعليم وإدارة العملية التعليمية ذاتها أو كذلك تعزيز القدرات التدريبية المهنية للمدرسين.<sup>(3)</sup>

وفي هذا السياق الذي يتعلق بالموارد المالية التي تتوافر للجامعة، والتي بدورها تؤثر على أدائها سواء التعليمي أو البحثي، فقد تزايدت المخصصات المالية للتعليم العالي وما في مستواه مقارنة بنظم التعليم الأخرى لتصل إلى (47.4) مليار ريال شكلت ما نسبته (20.5%) من إجمالي الإنفاق لقطاع التعليم والتدريب لعام 2007م، مقارنة بـ (23) مليار شكلت ما نسبته (17.1%) عام 2003م، إلى أن هذه الزيادة غير كافية ولم تحدث أي تغيير إيجابي في أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، حيث لا تزال معظم الجامعات اليمنية تواجه مشاكل ومعوقات كبيرة تؤدي إلى عرقلة مسيرتها في تحقيق الأهداف المنوطة بها، وأن ضعف الإنفاق قد أثر سلباً على نمو البحث العلمي والتطور الأكاديمي وعلى توفير الأجهزة والمعدات والمباني وأصبحت تقف عائقاً يحول دون تادية رسالة الجامعة بالشكل المطلوب، خاصة في ظل عدم الإستقلال المالي للجامعات الذي مازالت تطالب به منذ عقود وتلقى وعوداً مؤجلة سنة بعد أخرى.<sup>(4)</sup> وتشير إحدى الدراسات إلى افتقار الجامعات الحكومية للاستقلال المالي والإداري والحرية الأكاديمية، إذ رغم تأكيدات قوانين التعليم الجامعي على ضرورة استقلال الجامعات إدارياً ومالياً، وتمتعها بالحرية الأكاديمية وفق أحكام القوانين والتقاليد الاجتماعية، فما زالت الجامعات الحكومية فاقدة لاستقلالها المالي والإداري، بالإضافة إلى أن ميزانية الجامعات اليمنية محدودة خاصة ميزانية الدراسات العليا والبحث العلمي،

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2006/2005، مرجع سابق، ص 54.

(2) عبد المجيد غالب المخلافي، محمد أحمد قاسم الخياط، "دراسة تحليلية في الإنفاق على التعليم في اليمن من عام 1999-2000م"، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2000م، ص 3.

(3) المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن التعليم الجامعي، (صنعاء، المركز الوطني للمعلومات، 2006)، ص3-4.

(4) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2007/2006، مرجع سابق، ص 10.

ناهيك عن سوء توزيعها واستغلالها، إن لم تكن موجودة في كثير من الجامعات، وإن وجدت فهي لا تزيد عن رقم لا فعل ولا أثر له.<sup>(1)</sup> وتؤكد دراسة أخرى بأن الجامعات اليمنية الحكومية تفتقر إلى الموارد المالية الكافية واللازمة لسير العملية التعليمية بشكلها الصحيح، ويرجع ذلك إلى الميزانية غير الكافية المعتمدة من الحكومة، بالإضافة إلى الفساد المالي والإداري داخل الجامعات اليمنية، كما أنها لا تمتلك خطة لتقليص الاعتماد على التمويل الحكومي والتحول إلى التمويل الذاتي.<sup>(2)</sup>

أما مصادر التمويل الأخرى للجامعات فإنها تشكل دخلاً إضافياً إلى جانب الاعتمادات المخصصة من الدولة، لكنه يختلف من جامعة إلى أخرى وربما لا يتجاوز 5% من الميزانية الكلية لكل جامعة، تأتي هذه المصادر الأخرى من رسوم التعليم الموازي، وتمويل الابتعاث والقروض والمنح الخارجية. وينبغي أن يكون ذلك حافزاً للجامعات لتطوير برامجها وأدائها الكلي لتحصل على مزيد من الدخل الإضافي، لأنه لا يتطلب توريد هذه المبالغ الإضافية إلى وزارة المالية كما هو الحال بالنسبة للمخصصات الحكومية.<sup>(3)</sup>

يلاحظ مما سبق أنه على الرغم من ما يحظ به قطاع التعليم العالي من اهتمام ورعاية بالغة من قبل الدولة التي تتولى تمويله وتوجيهه والإشراف عليه والرقي به، واثاحته للجميع تبعاً للكفاءة، وكذلك رغم الزيادة الملحوظة على نفقات التعليم العالي إلا أنها لم تؤدي الغرض المطلوب كتطوير البحث العلمي أو استخدام تكنولوجيا حديثة كعمل شبكة اتصالات بحثية أو غيرها من البرامج التي تساعد على تطوير وتحسين نوعية وكفاءة النظام التعليمي برمته والأداء البحثي للجامعة.

## ج- المراكز العلمية البحثية بالجامعة:

بدأ اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء مراكز علمية وبحثية، فمنذ عقد التسعينات في القرن الماضي تم إنشاء عدد من المراكز العلمية والبحثية في معظم الجامعات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة. وقد تزايدت بصورة كبيرة خلال الفترة الأخيرة حيث تضمنت مراكز بحثية في مجالات تخصصية، تعد حلقة الوصل الأساسية بين الجامعات والمجتمع ومن هذه المراكز البحثية:<sup>(4)</sup>

- مركز الأبحاث التطبيقية والدراسات النسوية.
- مركز العلوم والتكنولوجيا.
- مركز البحوث والدراسات اليمنية.
- مركز الدراسات الإستشارية والاقتصادية.
- مركز المياه والبيئة.
- مركز المرأة للبحوث والتدريب.
- مركز التدريب والدراسات السكانية.
- مركز الاستشارات الزراعي.
- مركز الإرشاد التربوي والنفسي.

(1) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 114-115

(2) عبد الغني محمد عبده سعيد، "معايير اعتماد جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة أسبوط، 2008.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص، 26.

(4) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2007/2006، مرجع سابق، ص، 89-99.

- مركز الحاسب الآلي.
- مركز التدريب والتعليم المستمر.
- مركز تطوير التعليم الجامعي.
- مركز الرعاية الصحية.
- مركز الأصول الوراثية.

وبالرغم من تزايد عدد مراكز البحوث بالجامعات الحكومية والتي تصل إلى (27) مركزاً بحثياً، إلا أنها تتباين فيما بينها من حيث الإمكانيات والفاعلية وأغلبها مازال في بداياته خاصة في الجامعات الناشئة. إلا أن اليمن تحتل المرتبة العاشرة بين الدول العربية في عدد مراكز البحث العلمي سواء كانت الحكومية أو الأهلية، ومع ذلك فإن واقع البحث العلمي ونشاط الباحثين اليمنيين لا يزال دون البدء في خطواته الأولى ولا يزال يعاني من المعوقات ومن أهمها: (1)

- ضعف البحث العلمي المتقدم والمرتبط بالناحي التقنية إلى درجة لا تسمح له بدور مؤثر في عملية التنمية البشرية.
- غياب دور مراكز الأبحاث في الإرتقاء بمستوى أداء وانتاجية ميدان العمل والانتاج.
- تنحصر هذه المراكز في المجالات الإنسانية والاجتماعية.
- ضعف الإهتمام بالبحث العلمي مقارنة بالمجالات الأخرى وعلى كافة المستويات من سياسات ومؤسسات وأدوار.
- محدودية التسهيلات المقدمة للنشاط العلمي والبحثي.
- غياب دعم مؤسسات القطاع الخاص لأنشطة الجامعة وجهودها التطويرية.

كل ذلك ساهم في اخفاق دور مراكز الأبحاث ودور التعليم العالي في خدمة التنمية، علماً بأن العديد أو معظم البحوث التي يتم إنجازها على مستوى الجامعات لا تلامس القضايا والاحتياجات المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومع أن الجمهورية اليمنية قد كفلت حرية البحث العلمي والإنجازات الفنية والأدبية والثقافية وساهمت في استكمال تهيئة الظروف وهياكل مؤسسات البحث العلمي وتوفير مستلزماته، كما أنشأت الدولة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالرغم من أهمية هذه الاجراءات إلا أنها لم تؤد إلى نتائج ملموسة، كما أن وزارة التعليم العالي لم تمارس دورها المطلوب بالاهتمام بالبحث العلمي ولم يتم إنشاء قطاع خاص بالبحث العلمي في هيكل الوزارة بالرغم من التسمية التي تضمنتها الوزارة، الأمر الذي يبرهن على أن مسألة البحث العلمي مازال بعيداً عن الاهتمام، وسيظل أحادي الجانب يقوم به الأفراد بتمويل ذاتي وهو بذلك لا يمكن أن يترابط مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن هذه البحوث الفردية لا تساهم في تنمية خيارات المجتمع.

### 3- العوامل المعنوية:

ويرتبط تقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً بحالة الرضاء الوظيفي للفرد، فإحساس الفرد وشعوره بأن أداءه يتم تقويمه بصورة دائمة وعلى أساس من الموضوعية من قبل الإدارة المعنية، يؤدي إلى ارتفاع رضائه الوظيفي، الأمر الذي يدفعه لتحسين أداءه بشكل عام، مما يترتب عليه زيادة إنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف الشخصية. وهناك عوامل عديدة من أهم هذه العوامل الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي الذي سوف يتم تناوله بالتفصيل فيما يلي:

#### أ- الرضا الوظيفي:

(1) المرجع السابق، ص 99.

يمثل الرضا الوظيفي عاملاً مهماً من العوامل المعنوية لعضو هيئة التدريس بالجامعات وبالرغم من أهميته إلا أنه يلاحظ عدم الإهتمام به في الجامعات اليمنية حيث أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس لجامعة صنعاء لمعرفة الرضا الوظيفي لديهم أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقع عند مستوى متوسط، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها انخفاض الأجور والمرتبات القائمة على عدم التنافس<sup>(1)</sup> هذا وتؤكد دراسة أخرى أجريت على جامعة عدن أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقع عند مستوى متوسط<sup>(2)</sup> ويلاحظ أن الهيئة التدريسية في الجامعات اليمنية غير راضيين بشكل عام، هذا مما يؤثر على أدائهم البحثي وكذلك أدائهم بشكل عام.

## ب- المناخ التنظيمي:

أما فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي للجامعات اليمنية فقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على جامعة تعز، أن تصور أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز قد جاء بدرجة تحقق منخفضة في جميع عناصر المناخ التنظيمي المشمولة بالبحث وهي ( أهداف الجامعة، الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الوسائل والتقنيات، العلاقات الإنسانية والحوافز)<sup>(3)</sup>. يتضح من ذلك أن البيئة الداخلية للجامعات اليمنية تفتقر إلى وجود مناخ تنظيمي صحي، مما يؤثر سلباً في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتحسين أدائهم البحثي والتعليمي بالجامعة.

## ثانياً: تحليل البيئة الخارجية للجامعة:

يشدد أسلوب التخطيط الاستراتيجي على أولوية تحليل كافة المتغيرات والمستجدات والتحديات المحيطة بالمنظومة المدروسة باعتبارها من أقوى وأهم العوامل المؤثرة في أداء هذه المنظومة بل تكاد تكون هي المحدد الرئيسي لهذا الأداء. ومن هنا فإن الجزء الحالي سوف يتصدى لتحليل البيئة الخارجية للجامعة<sup>(4)</sup>.

وتنقسم البيئة الخارجية للجامعة إلى بيئة بعيدة تؤثر بشكل غير مباشر، وتشمل البيئة الخارجية كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، وبيئة محلية قريبة تتضمن الأطراف أصحاب المصلحة الذين لهم علاقات تأثير وتأثر بأداء الجامعة وهم، وزارة التعليم العالي، وإدارة الجامعات والكليات والوحدات بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأولياء الأمور، والمنظمات والجهات الحكومية المختلفة، والمجتمع بوجه خاص. والتي سيتم تناول ذلك فيما يلي:

### 1- تأثير بعض التغيرات والتحديات المحيطة بالجامعة:

- (1) محمد عبد الله حميد، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2004، ص 146.
- (2) عبده أحمد محمد حسين، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية بجامعة عدن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة عدن، 2006.
- (3) عبد الرقيب علي قاسم السماوي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة تعز 2005.
- (4) صفاء أحمد محمد شحاتة، "تطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد: منظور استراتيجي"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008، ص 199.

تعتبر الجامعة هي المؤسسة الاجتماعية المؤهلة بحكم بنائها التنظيمي والإداري وكوادرها الفنية لمواجهة التغيرات التي تحيط بها، لذا فإن هناك العديد من التغيرات البيئية المرتبطة بها كالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، والتي تنعكس في مجملها من خلال عدة تحديات في البيئة القريبة والمباشرة لها، والتي يمكن تناول هذه التغيرات في ما يلي:

## أ- التغيرات الاقتصادية:

صاحب تغلغل نظم المعلوماتية مجموعة من التغيرات الاقتصادية وبات الصراع بين المتنافسين على كيفية الإستحواذ على الأسواق وعلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين. وبذلك أصبحت عناصر المنافسة والجودة والتميز هي التي تحكم قوانين السوق، وأصبح امتلاك ميزة نسبية في الإنتاج والجودة من أهم العناصر التي تحكم قوانين السوق وهو ما أمكن الدول المتقدمة من التحكم في السوق.<sup>(1)</sup>

كما أن التغيرات والتكتلات الاقتصادية العالمية التي شهدتها العالم في أواخر القرن العشرين أدت إلى تغيرات كبيرة في أجهزة الإدارة العامة في مختلف دول العالم ولا سيما دول العالم الثالث، وتحول العالم اليوم من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة، وهو ما يطلق عليه بعضهم باسم "مجتمع المعلومات" أو "عصر المعلومات" لذا فإن أي تقدم كان من واجب دول العالم المختلفة سواء كانت متقدمة أم نامية وبغض النظر عن النظام السياسي والاقتصادي الذي تتبناه أن تأخذ بالحسبان ضرورة الإستعداد لمواجهة المتغيرات العالية.<sup>(2)</sup> وهذه التغيرات لا تأتي إلا بوجود العولمة التي ساعدت على وجود التغيرات والتحويلات العالمية والذي كان لزاماً على أي مجتمع التعرف على العولمة في العالم المعاصر لكي يستطيع مواجهتها والإستعداد لها بشتى الوسائل ولكي يستطيع التعامل معها.

والعولمة في جوهرها ظاهرة اقتصادية، وحيث إن الاقتصاد عصب حياة المجتمعات، كان للعولمة الاقتصادية تأثيراتها في النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية والتعليمية أيضاً، والتي تعد تحديات لدول العالم النامي، التي مازالت تخطو نحو التنمية الشاملة.<sup>(3)</sup>

فالبعض يرى أن العولمة لا تعد كونها حركة اقتصادية تهدف إلى سوق عالمية يقوم عليها الاقتصاد العالمي وفقاً لنظريات التكامل والاعتماد والتبادل الدولي القائم على توزيع وتسويق الفائض، وليس للاستهلاك المحلي، فحسب، بل هي سوق تنافسية، لا يوجد فيها للمنظمة المحلية أو الإقليمية دور حيث يتم تحديد أسعار كل شئ وفقاً للمتغيرات العالمية.<sup>(4)</sup> فالعالم يمر بفترة في غاية الحساسية، حيث ينتقل من قرن إلى قرن، ومن نظام سياسي إلى آخر، ومن نظام سياسي إلى نظام سياسي مختلف وسط ظروف عالمية مليئة بالمتغيرات والتحديات، وأصبح يعيش حضارة الثورة التكنولوجية والتي فرضت نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة والتي تحتاج إلى عمالة على أعلى مستوى من التدريب والتعليم، ويرجع السبب إلى هذا التقدم المذهل الذي أدى إلى إزالة الحدود والحواجز بين الدول والشعوب حتى أصبح العالم كله قرية صغيرة أو ما يعرف بالعولمة Globalization.<sup>(5)</sup>

وتفرض العولمة تحديات عديدة أخرى يجب أن تتصدى لها الجامعات بفاعلية ووعي من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل

(1) المرجع السابق، ص 201.

(2) نجم الأحمر، "المتغيرات الاقتصادية العالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد: الأول، 2008، ص 349.

(3) أحمد محمد مكي، "الجدوى الاقتصادية للتعليم في عصر العولمة"، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، متاح على:

<http://www.yemen-nic.info/contents/education/studies/22.pdf>

(4) محمود ابو النور عبد الرسول، التربية، ص 246.

(5) جابر محمود طلبة، التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل، المنصورة، (مكتبة الإيمان، 1999)، ص 2.

للمعلومات، وأفكار، والبرامج التي تعبر عن ثقافات وقيم أخرى، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس ثقافية متينة تساعد على الانفتاح الواعي على الثقافات الأخرى وبما يقلل من التأثيرات السلبية والاستفادة من تجارب الغير، وكذلك الاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات العالمية في مجال الغير، وكذلك الاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات الحديثة في مجالات البحث العلمي، ونظم الإدارة الجامعية الحديثة وبما يقوي ويعزز القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي في اليمن.<sup>(1)</sup>

ومن الطبيعي أن يؤثر تيار العولمة الجارف على التعليم الجامعي، فإذا كانت تحمل بين طبيعتها فرص الوصول إلى هذا النوع من التعليم بفضل أدوات الإتصال الحديثة، فإنها تحمل أيضاً تدهوراً وضعفاً في نوعيته لتزايد ارتباط الجامعات بالنظام الرأسمالي العالمي والمؤسسات الاقتصادية الضخمة التي توفر التمويل اللازم والذي لا يستطيع أن تحصل عليه من الدولة أو الطلاب، وعلى الرغم من ايجابية ذلك التوجه إلا أنه يثير التساؤل حول تأثيره في طبيعة الجامعة ودورها واستقلالها بل وسمعتها وسلطتها الأخلاقية، وأيضاً نظراً لتغير حجم الكيان الجامعي وطبيعته ووظيفته، وانقسام الجامعات إلى جامعات عالمية إلكترونية ضخمة تخدم جمهوراً عالمياً متناثراً، والأخرى جامعات محلية صغيرة تخدم الاحتياجات المحلية، هذا بالإضافة إلى غلبة الطابع التجاري الاقتصادي على الجامعة بحيث أصبحت أقرب إلى مكان لتبادل السلع وتقديم الخدمات التعليمية والمعرفية.<sup>(2)</sup>

كما إن مواجهة تحديات العولمة أو الإفادة من فرصها يتطلب بالضرورة أسساً تربوية جديدة، تركز عليها الجهود التربوية وتقود العمل الوطني لإحداث اصلاحات تربوية جذورية في بنية التعليم ومحتواه وفلسفته.<sup>(3)</sup> حيث استطاعت العولمة- خلال سنوات قليلة من احداث تغييرات هيكلية في دول ومجتمعات العالم، واتسمت هذه التغييرات بالتحول السريع في جوانب جوهرية عديدة أهمها: عولمة الاقتصاد وتنافسيته وتجاوزه للحدود القومية من خلال كيانات اقتصادية عابرة للقومية، بل وعابرة للقارات، كذلك تلاشي المفهوم الفيزيقي والبعد الوقتي للزمان.<sup>(4)</sup>

يتضح من السابق أن العولمة شغلت أذهان الكثير في المجالات العلمية والاقتصادية والسياسية والتربوية والتي تعد من أكثر عوامل الضغط تأثيراً في المجتمعات، ومن ثم في التعليم. ولتحقيق تعليم جامعي ذات جودة عالية يتطلب إعادة النظر في ما يكسبه التعليم للأفراد من مهارات وطرق وتفكر، وتطويرها لتتوافق مع متطلبات المتغيرات التي تفرضها العولمة وتحديات العصر. ومن التغييرات الاقتصادية ذات التأثير العميق في المجتمع بمؤسساته المختلفة عملية الخصخصة Privatization، ويقصد بها على مستوى المجتمع تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص، وعلى مستوى التعليم السماح للأفراد بإنشاء مدارس وجامعات خاصة. وغنى عن البيان ما سبترتب على هذا الإتجاه من آثار سلبية من أبرزها خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم، والتقليل من شأن التعليم الجامعي الحكومي والتأثير السلبي في مكانته. ولكي يواجه التعليم الجامعي الحكومي هذه الآثار، فإن من الضروري إعادة النظر في أهدافه ومحتواه وإمكاناته وأساليبه، بحيث

(1) محمد بن محمد مطهر، مرجع سابق، ص ص 19-20.

(2) محمد نبيل نوفل، "الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين"، المجلة العربية للتربية، المجلد 28، العدد الأول يونيه، 2002، ص 155.

(3) طلعت عبد الحميد وآخرون، تربية العولمة وتحديث المجتمع دراسات في الأصول الفلسفية والاجتماعية للتربية، الطبعة الأولى (القاهرة، دار فرحة للنشر، 2004)، ص 221.

(4) أمل عبد الفتاح محمد محمد، "التربية المقارنة والعولمة أبعاد التغيير والموجهات الحاكمة"، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 32، (الجزء الثاني)، 2008، ص 9.



لتحقيق التكيف مع الاقتصاد العالمي والمحلي وذلك يتطلب وجود كوادرات تعليمية وقيادة فعالة من أجل مواجهة كل هذه التحديات والضغوطات التي تواجه التعليم بشكل عام. ويمكن القول مما سبق أن هناك تغييرات اقتصادية كبيرة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسات التعليمية والمجتمعية ومنها الجامعة، ومن أهم هذه التغييرات هو وجود الاقتصاد المعتمد على المعرفة في ظل العولمة. حيث يتأثر التعليم بما يحدث من تغييرات في المنظومة الاقتصادية للمجتمع، فالزيادة أو العجز في ميزانية الدولة، تؤثر في تمويل التعليم، وفي الوقت ذاته يؤثر التعليم في المنظومة الاقتصادية، فنوعية مخرجات التعليم على قدر ما تملكه من مهارات تتلاءم أو لا تتلاءم مع طبيعة العصر ومتطلبات سوق العمل والإنتاج، يؤثر في اقتصاد المجتمع سلباً أو إيجاباً.

## ب- التغييرات السياسية:

أن ما تسعى إليه العولمة هو فرض هيمنتها على حكومات الدول النامية تحت مسمى الديمقراطية، ونتج عن اقتحام الدول في هذا النظام ظهور بعض المشكلات البيئية المرتبطة بطبقة المجتمع واقتصاده وثقافته وتاريخه الموروث، تلك التي تظهر في شكل حركات تمرد وصراع طائفي ومن بين المشكلات المرتبطة بتطبيق النظم الديمقراطية الإضطرابات السياسية<sup>(1)</sup>. يتضح من ذلك أن التأثير السياسي الواضح لظاهرة العولمة وما تفرضه من هيمنة على حكومات وشعوب الدول النامية فيما يتعلق بأدوارها التنظيمية، قد أدى إلى صراع داخلي وأظهر مشكلات كانت هذه الدول في غنى عنها.

كما أدت هيمنة الدولة على التعليم الجامعي من خلال تمويله وإخضاعه لآليات الدولة عند تعيين قياداته ومسؤوليه إلى تدهور ملحوظ في الإدارة الجامعية. فكما هو الحال في وظائف الدولة المختلفة فإن تعيين القيادات الجامعية في الأنظمة الشمولية يخضع لاعتبارات الانتماء الحزبي أو الولاء وهي أمور لا يمكن قبولها إذا لم تكن مرتبطة بالمقدرة العلمية والأكاديمية والإدارية للشخص المعني، كما أن هذه القيادات الجامعية نفسها تتركس نفس المبدأ عند تعيين عمداء الكليات أو الموظفين فتنتقل من منطلق الانتماء والولاء الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى العملية التعليمية والإدارية. لذلك فإن إصلاحات الإدارة الجامعية أمر أساسي، كما أن إخضاعها عند الاختيار للمعايير العلمية والأكاديمية بعيداً عن تدخل الدولة ولكن وفق قواعد تضمن سلامة الاختيار وعدالة التنافس بين أعضاء هيئة التدريس وإزالة أي تأثيرات حزبية أو سياسية على هذا الاختيار، والإعتماد على مقدرات ومؤهلات وخبرة المتقدمين لشغل هذه الوظائف. لذلك من المهم وضع أسس علمية ومحددة لاختيار قيادات للجامعات وفق معايير تحررها من تأثير رغبات الحكومة وفي نفس الوقت لا تتساق وراء رغبات أعضاء هيئة التدريس وأهوائهم السياسية<sup>(2)</sup>.

وتفرض التغييرات السابقة على التعليم الجامعي مسؤوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدى الطلاب، من خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التي تجعل من الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطالب. ويستلزم هذا إجراء تعديلات جوهرية في نظم وأساليب التعليم الجامعي بدايةً بنظم قبول الطلاب، وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه<sup>(3)</sup>. وكل

(1) محمود أبو النور عبد الرسول، "دراسة تحليلية مقارنة لأدوار المعلم في عصر العولمة"، مجلة التربية مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد 18، يناير 2006، ص 178.

(2) أبو بكر عبد الله القربي، مرجع سابق، ص ص 6-7.

(3) فتحي درويبة عشية، مرجع سابق، ص 302.

تلك التغيرات أثرت بشكل سلبي على التعليم الجامعي في اليمن ومن ثم أدت إلى ضعف الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.

وقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003م إلى أن نوعية التعليم العالي في العالم العربي تتأثر بعوامل كثيرة أهمها عدم وضوح الرؤية وغياب سياسات واضحة تحكم العملية التعليمية وذكر بعض هذه العوامل من مثل قلة استقلال هذه الجامعات وتحولها إلى ساحة للصرعات السياسية والعقائدية بسبب تقييد العمل السياسي وتشجيع تيارات سياسية معينة من قبل السلطة الحاكمة وذكر التقرير أن بعض الجامعات أصبحت تدار بحكم المنطق السياسي وليس وفقاً لسياسة تعليمية حكيمة وذكر مثلاً على ذلك أن بعض الجامعات تعاني من سياسة الباب المفتوح في القبول حيث أصبح قبول الأعداد الكبيرة من الطلبة وسيلة تلجأ إليها بعض الأنظمة العربية لاستجلاب الترضية الاجتماعية. ويلاحظ التقرير أنه برغم الارتفاع المضطرد في أعداد المنتسبين للتعليم العالي إلا أن القلة من هؤلاء المنتسبين تتجه إلى التخصص في العلوم الأساسية والهندسة والطب والمواد العلمية الأخرى، ويقرر أن تدني نسبة الخريجين في اختصاصات العلوم والتقانة من باحثين وفنيين يعد مؤشراً سلبياً في إطار مساعي بناء قدرة بشرية متوازنة في مجال العلوم والتقانة. ويضيف أن التأهيل في البلدان العربية يتسم بأنه مدفوع من جانب العرض بدلاً من جانب الطلب، وأن هناك تركيز على جانب الكم بدلاً من النوعية.<sup>(1)</sup> وتشير دراسة الحاج أن الجامعات اليمنية تخضع لقوى الضغط السياسي والاجتماعي والإداري، ومما يحيل الجامعات إلى إدارات نمطية تابعة لأهواء القيادات السياسية والإدارية.<sup>(2)</sup>

### ج- التغيرات المجتمعية والثقافية:

تعتبر التغيرات المجتمعية والثقافية من أكثر العوامل المؤثرة على مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، وذلك لارتباطها الوثيق بقطاع التعليم الجامعي، حيث تدعم هذه التغيرات كثير من القيم سواء الإيجابية أو السلبية على حد سواء.

حيث يرى البعض أن الخصائص التي قامت عليها حضارة هذا العصر راسخة في التراث العربي الأصيل وبالتالي لا يوجد تناقض بين الأصيل والمعاصر من القيم، وأن المعاصر هو أصيل وأن الأصيل أصبح معاصراً تتجسد من خلال عامل اجتماعي لتلك القيم وهو ليس كائناً سلبياً، فهو يؤثر ويتأثر بظروفه المكانية والزمانية وبقيمه الأصيلة في الوقت نفسه، وإن كان ذلك فإنه من الصحيح أيضاً أن اتجاهات تلك القيم ومضمونها قد يختلف باختلاف الأوضاع البنائية الزمانية المكانية من جهة وباختلاف الرؤى والمصالح من جهة أخرى.

فإذا كانت اليابان تعد من الدول الصناعية الكبرى التي تسهم في صياغة مستقبل العولمة الآن، فإن قيمها الأصيلة تم توظيفها وعصرنتها وظلت الجماعية والتعاون موجهة للقيم الرأسمالية التي تمجد الفردية والتنافسية.<sup>(3)</sup>

تحاول العولمة فرض نموذجاً ثقافياً على المجتمعات حيث تهدف العولمة الثقافية إلى شيوع أنماط الاستهلاك الغربية وقيمه، للترويج للصناعات والمنتجات الصناعية وتصور الحياة على أنها متعة ورفاهية وهي تتضمن أيضاً بلوغ البشرية مرحلة الحرية الكاملة لانتقال الأفكار والاتجاهات والأذواق على الصعيد العالمي، ومن ثم تعنى انفتاح الثقافة، والقضاء على التمايز

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الألماني، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 : نحو إقامة مجتمع المعرفة، عمان 2003، ص ص 56-70.

(2) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 114.

(3) طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

الثقافي الذي عاشته البشرية على مر تاريخها، وبالتالي ينتقل تركيز الإنسان ووعيه من المجال المحلي إلى المجال العالمي، ففي ظل العولمة الثقافية يزداد الوعي بعالمية العالم، وبوحدة البشرية، وستبرز بوضوح الهوية والمواطنة العالمية التي ستحل محل الولايات والانتماءات الوطنية، فالإنسانية ستعيد النظر إلى ذاتها ككتلة واحدة ذات مصير واحد، وتتشرك مع بعضها في قيم عميقة تتخطى كل الخصوصيات الثقافية. (1)

أدت التغيرات المتسارعة في متطلبات واحتياجات السوق التنافسي لمؤسسات ومنظمات الأعمال العالمية إلى توجه الأفراد نحو التعلم المستمر بأشكال وأنماط تتناسب مع هذه التغيرات وتستجيب لمجتمع معلوماتي تتمثل وسيلته وهدفه النهائي في المعرفة والتحول من الإهتمام بالتنمية البشرية بشكل عام إلى التركيز على إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري والملكية الذهنية لقوة العمل، ومن ثم يمكن بتحول مجتمع عصر العولمة إلى مجتمع التعلم Learning Society. (2) فمجتمع العالم الثالث يكون أكثر تأثراً بالتحديات التي تفرضها العولمة، إلى جانب أن السيطرة الثقافية تتنافى مع التفاعل الثقافي، الذي يتم بين طرفين متعادلين، على الرغم من انتشار العولمة، فإن الشباب يفتقر إلى وجود وعي كامل حتى يدركوا هويتهم وثقافتهم، فالبعض يطلق على ثقافة العولمة ثقافة القطيع الإلكتروني. (3) وكان من نتاج ذلك اندثار ثقافات محلية، أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع ثقافات وقوميات عصبية، كما صاحب ذلك مشكلات متعددة منها ظاهرة الإغتراب بين الشباب.

وفي ضوء ذلك يتعين على التعليم الجامعي أن يعمل على ترسيخ الخصوصية الثقافية لدى الطلاب ويؤكد على منظومة القيم التي تشكل هذه الخصوصية. وعليه كذلك أن يحافظ على الذات الثقافية دون عزلة عن الحضارة العالمية المعاصرة في توازن دقيق ومدروس بين عناصر الثقافة العالمية وعناصر الثقافة المحلية، بحيث يكون خريج الجامعة منتصباً لوطنه، ومتصلاً بالثقافة العالمية، ومتخصصاً في مجال معين. (4)

حيث يلاحظ أن الشباب هذه الأيام يمرون بفترة حرجة، فهم يأخذون كل ما يجدونه من ثقافة في المجتمع ويتأثرون بها ناهيك عن استخدام الإنترنت والذي قد يؤدي إلى وجود صراع قيمي بين الشباب بين ما يتعلمونه وبين ما يجدونه في الواقع، وهذه التيارات التي يتعرض لها الشباب العربي ومنهم اليماني تسعى إلى تحطيم مجموعة القيم والتقاليد المجتمعية التي تنشأوا عليها، مما يزيد من الفجوة بين الأجيال وإلى زيادة تقليد الشباب لسلبات الثقافات الغربية. لذا فعلى الدول العربية ومنها اليمن الإهتمام بالثقافة القومية الوطنية، وإيجاد طريقة لمواجهة تحديات العولمة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يحتاج إلى الإهتمام بالتعليم الجامعي وإيجاد كوادرات تدريسية مؤهلة تساعد طلاب هذه المرحلة من مواجهة تحديات العولمة. بالإضافة إلى أن قوى العولمة تعمل جاهدة على تكوين شرائح اجتماعية جديدة من مواطني الدول النامية لتصبح مراكز محلية لخدمات المؤسسات والشركات والبنوك العالمية، ومرتبطة ومنتمة إلى مصالح تلك المؤسسات ومصالح المستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال الأجنبية، وأداة للربط بين القطيع الإلكتروني وشعوبها الأصيلة. فقد ساعدت العولمة على تكوين أمم جديدة تنتمي قطاعات من

(1) محمود ابو النور عبد الرسول، التربية، مرجع سابق، ص 247.

(2) أمل عبد الفتاح محمد محمد، مرجع سابق، ص 17.

(3) ابراهيم محمد ابراهيم، مصطفى عبد السميع محمد، التعليم المقترح وتعليم الكبار: رؤى وتوجهات (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004)، ص 72.

(4) فتحي درويش عشبية، مرجع سابق، ص ص 304-305.

شعوبها في اختلاف توجهاتها ومصالحها إلى دول العالم الأول والثاني والثالث والرابع، بحيث لا يكون هذا التقسيم الجديد قائماً على فكرة العدالة الاجتماعية أو الحريات أو الديمقراطية، بل سوف يقوم بدرجة أكبر على القوى السياسية والاقتصادية المسيطرة.<sup>(1)</sup>

وعلى ذلك فالعولمة تفرض العديد من التحديات على التعليم الجامعي في اليمن، أهم هذه التحديات هي المنافسة مع الجامعات العالمية الأخرى في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمعرفية بوجه عام، وتقديم التخصصات المختلفة والحديثة، وإعداد خريجين بمواصفات عالمية يستطيعون التنافس على فرص العمل في مختلف الأسواق الدولية والمحلية.

ولم تكن التربية بمعزل عن ذلك، إذ تشير التقارير العالمية لحقوق الإنسان إلى أن تدني مستوى التعليم وتخلي مؤسسات التربية عن أداء أدوارها المنوطة بها في الحفاظ على بنية المجتمع وشرائحه الثقافية، وإزالة الأمراض الاجتماعية والخلفية والثقافية هو ما آل بالمجتمعات العربية إلى ماهي عليه الآن من أزمت وقلّة وعي وحيلة وحروب وفتن وهيمنة من الداخل ومن الخارج، وتفشي حالة اللافعل وفقرة القدرة على العمل والإنجاز، وانتشار الفساد وأعمال التخريب، حيث لا محاسبية ولا جزاء نتيجة لغيبية المرجعية الدينية والخلفية.<sup>(2)</sup>

علاوة على هذا وذاك، هناك ثمة عوامل وتحديات من خارج الجامعات وداخلها فرضت على الجامعات المعاصرة أن تجعل التعليم العالي والبحث العلمي نصب عينيها، وشغلها الشاغل، وفي مقدمة ذلك التقدم العلمي والتقني والإنفجار المعرفي بميادينه ومناهجه المختلفة.

وما ترتب على ذلك من تحولات وتغيرات مذهلة غيرت الكثير من أوجه حياة المجتمع وفتحت آفاقاً لا حدود لها، وعماد هذا وذاك البحث العلمي، وتجهيز الباحثين وإعداد المفكرين والعلماء الذين تقع على عاتقهم إجراءات الدراسات والبحوث والإبداع العلمي والتقني، وتحويل الأفكار والابتكارات إلى منافع وسلع وخدمات جديدة.<sup>(3)</sup>

يتضح من ذلك أن هناك سلبيات كثيرة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي سببتها العولمة والتي تؤثر بشكل مباشر على التعليم العالي، وبالتأكيد هذه التغيرات لها أثر كبير على القيم والممارسات الاجتماعية الفردية والمؤسسية، بما يفرض الإهتمام بالتعليم الجامعي ووضع أهمية خاصة للبحث العلمي الذي يساعد على مواجهة السلبيات الناجمة عن التغيرات المجتمعية المعاصرة.

## د- التغيرات التكنولوجية

ويقصد بالتكنولوجيا في المنظمات الجامعية "استخدام وتطبيق كل ما يتوصل له التقدم العلمي من أجهزة وأدوات حديثة تستخدم في منظمات التعليم العالي، مثل تكنولوجيا الحاسب الآلي، وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها"<sup>(4)</sup>. حيث تواجه الدول العربية وفي مقدمتها اليمن مجموعة من التحديات التي فرضتها العديد من المتغيرات والمستجدات المعاصرة على

(1) صفاء أحمد محمد شحاتة، مرجع سابق، ص 203.

(2) فاطمة الزهراء سالم، " نحو استراتيجية لإصلاح التعليم في الوطن العربي من أجل تعايش الثقافات (منظور استشرافي مستقبلي)"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008، ص ص 279-280.

(3) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 82.

(4) عادل عبد الفتاح سلامة، " التكنولوجيا الإدارية واستخداماتها في مؤسسات التعليم العالي: الحلقة الدراسية الوطنية لكبار المسؤولين عن إدارة وتخطيط التعليم العالي"، طرابلس: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2001،

الساحة الدولية وهذه المستجدات منها ماهو سلبي وإيجابي والتي لا يمكن تجنبها، حيث تنوعت بين ماهو اقتصادي واجتماعي وثقافي وسياسي والتي يمكن اختزالها في العولمة والثقافة العالمية والإفجار المعرفي والتقني.

وتلعب الجامعات الدور الأساسي في تهيئة واستغلال مورد المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات في ذلك، حيث العديد من الدراسات والمعلومات تشير إلى الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي وفيها الجامعات في خلق وابداع وبث وتطبيق المعرفة- تراكم المعرفة، في الوقت الحاضر. حيث أصبحت الجامعات في مجال تكنولوجيا المعلومات أمام تحد كبير استوجب عليها اتباع طرق وأساليب جديدة لتخزين ومعالجة تلك المعلومات مما ترتب على ذلك ما يلي:<sup>(1)</sup>

- تدريب المتعلمين على الإستخدام الأفضل للتكنولوجيا الجديدة في مجال حفظ المعلومات وتخزينها واسترجاعها.
- ضرورة توفير بيئات تعليمية بالجامعات تحفز الدارسين على التساؤل والتفكير، وتفسير المعلومات المتصلة باهتماماتهم وحاجاتهم.
- أهمية ربط المؤسسات الجامعية على المستوى المحلي معاً في شبكة الإتصال وتبادل الخبرات والإنجازات فيما بينها، وبما يضمن التحول التدريجي بالمؤسسات الجامعية التقليدية إلى مؤسسات جامعية مبنية على تقنيات المعلومات.
- ضرورة تزويد المكتبات الجامعية على مستوى الكليات والجامعات بالمكتبات الإلكترونية العملية، وتدريب الدارسين على استخدام هذه المكتبات من أن يتعلموا بأنفسهم باستخدام الوسائل المتعددة.

لقد أدى تطور الإبتكار والتطور التكنولوجي إلى اشتداد ضرورة عولمة الإنتاج وإلى تسارع عمليات التحديث والتطوير، وإلى حتميات عمليات التبادل على النطاق الدولي. وأصبحت آثار العولمة واضحة في كل مكان، يمكن لمسها بسهولة، آثار ذوبان الدولة، وذوبان الشخصية، وتلاشي الفواصل السياسية، وتعاطم الفواصل الاقتصادية، ما بين أغنياء لديهم فائض متعاطم، وما بين فقراء لديهم عجز متزايد.<sup>(2)</sup> حيث أدت الثورة العلمية التكنولوجية التي شهدتها المجتمعات الإنسانية إلى إعادة تشكيل الكثير من المعارف والمفاهيم والقيم، الأمر الذي أدى بدوره إلى تنذبذ وعدم استقرار في القيم الموروثة والمكتسبة على حد سواء وبالتالي نشوء صراع بين تلك القيم. كما أدى التطور التكنولوجي الكبير في مجال الإتصالات إلى زيادة الإحتكاك والتفاعل والتأثير في مجال القيم بين الثقافات المختلفة مما فاقم بدوره من حجم مشكلة صراع القيم.<sup>(3)</sup> وعلى ضوء هذه التغيرات لا بد من العمل على دعم القيم الثقافية والأخلاقية المشتركة والخاصة وإثرائها وإتاحة الفرصة للحصول على المهارات الضرورية للتعامل على التغيرات والأدوات التكنولوجية.<sup>(4)</sup>

(1) عبد السلام مهنا فريوان، العولمة وأثرها على التعليم العالي، من سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، "نحو مجتمع معرفي" المنعقد في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن او في الفترة من 17-20 فبراير 2008، الرياض، 2008، ص ص 791-793.

(2) محسن أحمد الخضري، العولمة: مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة، الطبعة الأولى (مجموعة النيل العربية، 2000، ص 33.

(3) محمد بن عودة الذبياني، "الصراع القيمي في المجتمع السعودي ودور وسائط التربية في علاجه"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008، ص 329.

(4) نادية جمال الدين، "التعليم للجميع كمدخل للتعلم مدى الحياة في زمان العولمة إطلالة وثائقية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد: الرابع، 2006، ص 89.

وفي مجال التعليم العالي فقد أدت تقنيات الاتصال إلى ثورة في مجال التعليم والتعلم، والبحث والتقييم فقد أصبح بمقدور الطالب، وعضو هيئة التدريس وغيرهم من الأفراد الإطلاع على الجديد من العلوم، والمعارف المتاحة عبر الإنترنت مما يزيد من قدرتهم على اكتساب المعرفة، والاستفادة من تجارب الأمم في هذه المجالات.<sup>(1)</sup>

وكل ذلك يعكس على التعليم بكل أنواعه ومراحلها، حيث يتأثر الطلاب والقائمون بالتعليم من كل هذه التغيرات والمستجدات الحديثة التي تطرأ على المجتمع. وتتعلق البيئة التكنولوجية بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي العامل في تقدم النظم التعليمية والمجتمعية بشكل عام، وقد أصبح التعليم هو المسئول عن هذه التقنية بتوفير المهارات والقدرات اللازمة لاقتحام عصر التكنولوجيا وعصر تدفق المعرفة الإنسانية، والتطور التكنولوجي، وأصبحت المعرفة هي القوة التي تشكل الحاضر وتبني المستقبل، وأصبحت التكنولوجيا المتقدمة هي المعيار الأساسي للقوة في نظام عالمي جديد ومتطور.<sup>(2)</sup> لذا كان لزاماً على اليمن دمج التكنولوجيا في النظام التعليمي، ولقد أدركت وزارة التعليم العالي في إطار مشروع تطوير التعليم العالي عمق أهمية تقنية المعلومات، ولهذا السبب قرّرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تقوية قدرات مؤسسات التعليم العالي، من خلال وضع الخطط الكفيلة لتحسين قدرات التقنية والاتصالات في مؤسسات التعليم العالي. وأدت هذه الجهود إلى صياغة سياسة وطنية لتقنية المعلومات في مجال التعليم العالي، تتبعها خطة وطنية رئيسية لتقنية المعلومات والاتصالات في التعليم العالي في اليمن، ثم تلتها خطة تنفيذية تم تطويرها بالتعاون مع مستشارين من جامعة دلفت للعلوم والتكنولوجيا في هولندا ويتمويل هولندي. إن الهدف من هذه المشاريع والخطط للتعليم العالي الحكومي هو تأسيس بنية تحتية لتقنية المعلومات والاتصالات التي تقود إلى استخدام وتطوير تقنية المعلومات والاتصالات في الجامعات والكليات اليمنية، علماً بأن البنية التقنية السريعة للاتصالات والمعلومات تعتبر جزءاً مهماً من الخطة الرئيسية للمكتبة والتعلم الإلكتروني.<sup>(3)</sup>

ويمكن وصف المجتمع الإنساني اليوم بأنه مجتمع المعلوماتية، فمنذ بزوغ مجتمع المعلومات الكوني أضحت جميع البنى والأنساق محاطة بعوامل التغيير وفي مقدمتها نظم التنشئة الاجتماعية والعمالة والتعليم.<sup>(4)</sup>

كما أدت الثورة المعلوماتية وتطبيقاتها التكنولوجية المتنوعة، خاصة تكنولوجيا الاتصالات التي أدت افتراضياً إلى تلاشي الحدود بين الدول، وحولت مفاهيم وأنماط التعليم والتدريب إلى مفهوم التعلم بمساراته المتميزة، والتي تتيح لكل فرد الحرية والخصوصية في اختيار ما يتوافق واحتياجاته الأنوية والمستقبلية، ما يقابل ويستجيب لمتطلبات التنافسية في سوق العمل العالمي.<sup>(5)</sup> وأثرت على الإدارة بصفة عامة وعمل إدارة المنظمات التعليمية وقد ظهر هذا التأثير في شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل، التي تعتمد في أساسها على الحاسب الآلي بدرجة أو بأخرى، والهدف من ذلك تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وامكان امتداد

(1) محمد بن محمد مطهر، مرجع سابق، ص 20.

(2) علي أحمد مدكور، التربية وثقافة التكنولوجيا، ( القاهرة، دار الفكر العربي، 2003)، ص ص 342-348.

(3) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010، مرجع سابق، ص 29.

(4) طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 157.

(5) أمل عبد الفتاح محمد محمد، مرجع سابق، ص 9.

المدى الزمني للقرار إلى فترات أطول في المستقبل، كما تيسر عمل الفريق وتختصر المسافات وتقلل من التكاليف والأعباء.<sup>(1)</sup>

إن الانتقال إلى مجتمع المعرفة يفرض على الأمم أن تواجه تحدياً يتمثل في تحسين نوعية التعليم على نحو ملموس. وتعزز العولمة التي تحركها بالأساس تكنولوجيا المعلومات والإتصال قيمة المعرفة باعتبارها حامل للثروة.<sup>(2)</sup>

وبتحليل ما سبق يتبين أن العصر الحالي يتميز عن العصور السابقة، بسرعة التغيير في مجالات الحياة كافة، حتى أصبح ينعث بعصر الثورات، الثورة المعلوماتية، والثورة التكنولوجية وثورة الإتصالات، والتي تمثل هذه الثورات العلمية والتقنية قفزات في هذه المجالات، أي تطورات سريعة ومتلاحقة.

وما شهدته العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، من تطورات متلاحقة وسريعة في مجال المعرفة والتكنولوجيا، وظهور فكرة العولمة الاقتصادية بتجلياتها السياسية والثقافية والاجتماعية؛ أحدث تأثيراً على منظومة المجتمعات في دول العالم كافة.

وقد حثت منظمة اليونسكو من خلال البرنامج المعروف باسم Natis عام 1974م دول العالم الثالث من أجل تطوير برامج وطنية تتيح لمواطنيها كثيراً من حكومات ومؤسسات حق الحصول على المعلومات العلمية والتكنولوجية من الخارج والمنتجة محلياً. لهذا اتجهت المجتمعات النامية إلى تطوير الأنظمة التعليمية لتقليل حدة التخلف بينها وبين المجتمعات المتقدمة ومحاولة اللحاق بالسباق العلمي والتكنولوجي.<sup>(3)</sup>

لقد تحول العالم بفعل تكنولوجيا الإتصالات وحرية التجارة الدولية، وانخفاض تكاليف النقل إلى سوق واحدة متسقة، وقد دفع العالم إلى سعار وحمى منافسة شديدة الوطأة، منافسة من أجل ابتلاع الآخرين، وإزاحتهم نهائياً عن الطريق.<sup>(4)</sup>

يلاحظ مما سبق أن دخول مضمار التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات والاتصالات يتطلب التطوير والتغيير والتحديث لمؤسسات التعليم العالي والإهتمام بالعلماء والمبدعين والباحثين ما لم ستصبح الأمة متخلفة ومنتجة للمواد الأولية الرخيصة ومستهلكة لكل ما يأتيها من الخارج بالإضافة إلى تفشي الفقر والمرض والجهل، وتفاقم الأزمات الاقتصادية والاجتماعية نتيجة لعدم التخطيط لمواجهة المستقبل وتحدياته، كما ينتج من السابق أن التحديات المعاصرة تفرض على التعليم الجامعي إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء أكان في فلسفته أم أهدافه أم محتواه أم أساليبه، فتسهم هذه العناصر مجتمعة في إعداد الطالب وتكوينه بصورة متكاملة تتلاءم مع التغييرات المحلية والعالمية بأنواعها المختلفة.

## 2- التحديات التي تواجه توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي بالجامعة:

هناك العديد من التحديات التي تقف أمام توظيف الإدارة بالقيم منها التغييرات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الجامعة ككل، وعلى عدم قدرتها

(1) شاكور محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1996)، ص 67.

(2) سننبا غتمن، تحديات التربية في مجتمع المعلومات، ترجمة منظمة اليونسكو، (باريس، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة"اليونسكو"، 2005)، ص ص 21-22.

(3) مها عبد الباقي جويلى، "تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات"، من بحوث مؤتمر التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المؤتمر العلمي الخامس، المنعقد في جامعة حلوان، في الفترة من 29-30 إبريل، 1997، القاهرة، كلية التربية، 1997، ص ص 309-310.

(4) محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 34.

على توظيف وتبني الإدارة بالقيم لتطوير أداؤها البحثي، مع إدراك أن أي تهديدات تحمل في طياتها فرصاً يمكن إغتنامها وتهديدات يجب الاستعداد للتعامل معها، وتتضمن أهم تلك التحديات في البيئة الخارجية القريبة للجامعة ما يلي:

### أ- غياب خطة سياسية للبحث العلمي:

مع الاعتراف بأهمية جهود التطوير والإصلاح التي كرست لبعض جوانب التعليم الجامعي والعالى في الجمهورية اليمنية، وعلى تواضعها، غير أن هذه الجهود تجافي منطق عملية التطوير الذي يقتضي بأن تبدأ هذه العملية بإعادة النظر في الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي، لكونها تمثل المدخل الأساسي ونقطة الانطلاقة المنطقية نحو النهوض بالجامعة، فنجد معظم الدراسات اليمنية التي أجريت على التعليم العالى تنفي عدم وجود سياسة واضحة أو خطة استراتيجية للبحث العلمي سواء على المستوى الوطني أو على مستوى الجامعات. ومن هذه الدراسات دراسة شمسان التي تشير إلى أن هناك ضعف في قدرة المجلس الأعلى للجامعات على رسم سياسات فعلية للبحث العلمي والإشراف والتنسيق مع الجهات المختصة بالبحث العلمي في الجمهورية<sup>(1)</sup> وتبين دراسة أخرى غياب سياسة عامة للبحث العلمي وضعف التنسيق بين مؤسساته<sup>(2)</sup>.

### ب- مركزية إدارة الجامعة:

تمثل المركزية توجهاً إدارياً يعتمد على تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا في الجامعة، عكس اللامركزية التي تشير إلى درجة تفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى بالجامعة إلى المستويات الإدارية الأدنى، لذا فإن المركزية في الإدارة الجامعية تقلل من إتاحة الفرص لتطبيق الأفكار أو تقديم الإقتراحات وذلك بسبب انحصار السلطة العليا بالجامعة فقط. وعلى الرغم من المساعي التي تتبناها الدولة في تطبيق اللامركزية في جميع وزاراتها ومنشئاتها الحكومية، إلا أن المركزية ما زالت موجودة في كثير من المنشئات الحكومية ومنها الجامعات، حيث يلاحظ أن الإدارة الجامعية والمتمثلة برئاسة الجامعة هي المسؤولة الأولى والأخيرة في توزيع الموارد المالية على كلياتها ولا تستطيع أي كلية التصرف بمواردها المالية دون الرجوع إلى رئاسة الجامعة. هذا ما تؤكد إحدى الدراسات التي أجريت في كلية العلوم الإدارية بجامعة تعز إلى وجود مركزية شديدة في الجامعة، وعلى سبيل المثال أن عميد الكلية قانونياً يعتبر الشخص المسؤول عن إدارة النشاط الإداري والمالي في الكلية، إلا أن افتقار الكلية لميزانية مستقلة وطرق العمل الإداري بالجامعة المتسمة بالمركزية الشديدة. كذلك أن بعض الوحدات الإدارية بالكلية- كالوحدة المالية ووحدة القيد والتسجيل تتعامل مع وحدات الإدارة العامة بالجامعة كما لو كانت تابعة لها من ناحية الإشراف وليست لإدارة الكلية. الأمر الذي يؤدي إلى تشتت مصادر اتخاذ القرار وضعف أكثر لمستوى الأداء<sup>(3)</sup>.

و اتفاقاً مع ما سبق تؤكد دراسة أخرى وجود المركزية في اصدار القرارات، عدم وجود استقلالية مالية وإدارية وضعف منح إدارة كليات جامعة صنعاء التصرف في إيراداتها الخاصة

(1) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 297.

(2) محمد الصوفي، مرجع سابق، ص 9.

(3) محمد علي قحطان، مرجع سابق، ص 63-64.

وتوجيهها لتطوير العملية التعليمية والبحثية.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى وجود البيروقراطية الإدارية والسلطة المركزية بالجامعة، يعوق نمو وازدهار البحث العلمي.<sup>(2)</sup> يتضح مما سبق على أنه رغم الخطى الحثيثة نحو تطبيق اللامركزية في اليمن، إلا أن المركزية مازالت موجودة ويصعب التخلص منها وذلك بسبب عدة أشياء منها البيروقراطية، والنقص العام في كفاءة الكوادر والتمويل، ومما يؤثر سلباً على حرية الإدارة الجامعية في تقديم أفكار جيدة في البحث العلمي تساعد على النهوض بالمجتمع اليمني في جميع جوانب الحياة.

### ج- تزايد الإتجاه نحو خصخصة الجامعات:

الملاحظ أن هناك ضغوطاً خارجية تمارسها الدول الرأسمالية التي تهيمن على النظام العالمي الجديد على الدول النامية، لتوسيع نطاق التعليم الجامعي الخاص بها مثله مثل المشاريع الاقتصادية الأخرى، بصورة ظاهرة عن طريق البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وعن طريق المساعدات والقروض، وعن طريق دعم القطاع الخاص في البلدان النامية وفتح الباب أمامه لتولي زمام المبادرة في التنمية والتغيير الاجتماعي، وجعله يحل محل الدولة في كثير من وظائفها التقليدية، وفي مقدمتها وظيفة التعليم والبناء الاجتماعي، وبالتالي تتحمل مسؤولية التعليم الجامعي، على أساس أن القطاع الخاص، إذا كان لا يمتلك روابط مجتمعية تقليدية أو محافظة في التنظيم الاجتماعي، فإنه اعتماداً على باب الربح في إنتاج التعليم سيكف عن توجيه الجامعات نحو متطلبات السوق المحلية والسوق العالمية.<sup>(3)</sup>

غير أن تحقيق مثل ذلك لا بد أن يصحبه تحولات هيكلية في البناء الثقافي الاجتماعي الذي يمد القطاع الخاص بإدارة جديدة لها، وهو الذي تقصده الدول الرأسمالية لإقامة النظام العالمي الجديد من خلال ما يطلق عليه "العولمة".

ففي إطار العولمة الاقتصادية وسعي الدول الرأسمالية لتراجع قيمة الدولة في البلاد النامية، وفتح المجال أمام الشركات الكبرى العابرة للقارات من أجل تكوين رأس المال العالمي، بات منطقياً كما يرى أنصار العولمة أن تفقد الثقافات الوطنية قيمتها أساساً لشرعية الجامعة، إذ بعد انتقال الجامعات إلى مرحلة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا، أصبح طبيعياً أن تنتقل الجامعات من الدور الوطني والقومي الذي تولته الجامعات الحكومية سنين طويلة. إلى الدور العلمي والحضارة المعاصرة الذي يجب أن تتولاه الجامعات الخاصة، بحكم سرعة استجاباتها للمطالب الجديدة للشركات والسوق العالمي، وتجاوزها الحدود الإقليمية الضيقة.<sup>(4)</sup>

وحتى تلعب الجامعات هذا الدور عليها أن تصبح أداة فاعلة لنشر صورة العالم ومآله، وتأكيد أنماط الحياة الجديدة، والحفاظ على المدنية، ومآله من قيم، وأفكار عامة تهم البشرية، ووفقاً لهذا الدور سوف تعمل الجامعات الخاصة على المستوى الفردي جعل خريجها أكثر حظاً في تعاملهم مع السوق العالمية وأكثر انفتاحاً له، وما يتولد لديهم من الرغبة في الإنسلاخ من هويتهم الثقافية، واتحادهم مع غيرهم، لهذا فإن الجامعات وما تحدثه من توسيع الفجوة بين الشرائح

(1) علي شوعي ناجي عرجاش، "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004، ص 181.

(2) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 296.

(3) أحمد علي الحاج محمد، "التعليم الأهلي في اليمن"، ؟، مؤتمر التعليم العالي الأهلي، صنعاء 1-30، يونيو 2000م، الكتاب الأول، (صنعاء: جامعة الملكة أروى، 2000م)، ص ص، 40-41.

(4) المرجع السابق، ص 41.

الاجتماعية وتباين التوجهات والمصالح، وتشويه القيم والعلاقات الاجتماعية، فإنها بذلك تنمي نزعات التمرد على الواقع وسهولة تقبل الأفكار والقيم الشكلية الواردة.<sup>(1)</sup> وفي الواقع فقد تزايدت عدد الجامعات الأهلية والخاصة في اليمن حتى وصل عددها في العام 2006م إلى (13) جامعة إضافة إلى كليتين أهليتين هما الكلية العليا للقرآن الكريم بصنعاء وكلية العلوم الإسلامية بتعز.<sup>(2)</sup> وهناك عوامل خارجية ساعدت في نشأة الجامعات الخاصة في اليمن منها لجوء بعض الطلاب العرب المحرومين من الدراسة الجامعية في دول الخليج العربيه لأسباب خاصة تفرضها هذه الدول أمام غير الوطنيين، وذلك للدراسة في الجامعات الخاصة في اليمن، مما وفر موارد مالية بالعملة الأجنبية لهذه الجامعات.<sup>(3)</sup> بالإضافة إلى جودة الخدمة التعليمية المقدمة داخل هذه الجامعات ترتبط مباشرة بهذه القيمة المالية التي تشترطها للإلتحاق ببرامجها، هذا مما أدى إلى التباين الواضح في فرص التعليم بين الجامعات الحكومية والخاصة، مما يستدعي دعم دور الجامعات الحكومية في تقديم تعليم جيد يساعدها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة بها.

يتضح من كل ذلك أن التوجه نحو الخصخصة بما يؤثر على قطاع التعليم الجامعي الحكومي، لذا لا بد من توفير بديل مع تزايد عدد الجامعات الأهلية والخاصة والذي يصحبه إمكانات ووسائل حديثة مما يزيد الضغوط التنافسية على الجامعات الحكومية، ويفرض ذلك توفير آليات ووسائل حديثة لكي تستطيع هذه الجامعات المحافظة على استمرارها وبقائها في ظل جوانب التنافس المحيطة بها، ويحتاج ذلك إلى أن تتبنى مداخل إدارية حديثة تركز على القيم والتميز.

#### د- غياب البحث العلمي في خدمة المجتمع:

هناك نظرة سابقة هي الاعتقاد بأن البحث العلمي ليس له ضرورة اجتماعية وفعل في شئون الحياة، وإنما يعطي صاحبه اعترافاً بقدرته وخبرته، ويكسبه مزايا اجتماعية ومادية، وهذه النظرة تعمق الهوة بين الجامعة والمجتمع، وتؤدي من جهة إلى إهمال جهات التخطيط والتنفيذ لما تجريه الجامعات ومراكز البحث العلمي من دراسات وبحوث.<sup>(4)</sup>

ونتيجة لهذه النظرة أيضاً وغيرها، تنخفض المخصصات المالية والإنفاق على البحث العلمي في اليمن، على اعتبار أن إنفاق تلك الأموال لا فائدة منها، لهذا تدرج في الحسابات القومية ضمن الخدمات الاجتماعية التي لا تعود على المجتمع بالنفع المباشر، مثلها في ذلك مثل إقامة حديقة عامة مثلاً. مع ملاحظة أن البحث العلمي يتطلب تكاليف هائلة للإنفاق على المنشآت والمعامل والمختبرات، وشراء المعدات والأجهزة والكتب، وماشابه ذلك. الأمثلة على ذلك مذهلة على ما تنفقه الدول على البحث العلمي. كذا تدني أو بمعنى أصح انعدام مشاركة المؤسسات الكبرى والشركات والأثرياء في الإنفاق على البحث العلمي، سواء من تقديم الهبات والعطايا، أو التعاقد مع الجامعات أو ماشابه ذلك. ولم تتخذ إلى حتى الآن إجراءات رسمية من شأنها دفع القطاع الخاص والأهلي في المشاركة في تمويل البحث العلمي.<sup>(5)</sup> وفي مقابل ذلك بالنسبة للجامعات اليمنية، فلا تتوفر معلومات كافية عما تقدمه الجامعات من خدمات لمجتمعها. إلا أن هناك مؤشرات تدل على

(1) حامد عمار، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة، (القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996)، ص 98-101.

(2) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2006/2007، مرجع سابق، ص 75.

(3) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 28.

(4) أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 125.

(5) المرجع السابق، ص 125.

أن الجامعات اليمنية لا تقوم بهذه الوظيفة لمجتمعها بشكل كاف، سوى ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من خدمات استشارية بصفة شخصية<sup>(1)</sup> وبالتالي فإن وظيفة الجامعة المعينة بخدمة المجتمع وإن تحققت في أدنى مستوى لها إنما يتم ذلك على نحو عشوائي ومناسباتي في كثير من الأحوال. أما استهداف ربط برامج الجامعة ومخرجاتها بمطالب سوق العمل، فإن ذلك لا زال غامضاً وعموماً على مستوى التصور مما أثر سلباً في تفعيل هذه الوظيفة على مستوى التطبيق.

يتضح مما سبق وجود فهم خاطئ يسيطر على المجتمعات العربية ومنها بالتحديد اليمن في عدم الاهتمام بالبحث العلمي ومخرجاته، مما يولد غياب مشاركة المجتمع من رجال أعمال وشركات استثمارية، وضعف مساهمة المنظمات غير الحكومية والقطاع الشعبي وغير ذلك في تمويل البحث العلمي، وإشراكه في دفع مسيرة البحث العلمي وعجلة النهوض والتطور إلى الأمام، وتطويره المواكب للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك عبر القنوات الرسمية ويمكن أن نرجع عدم فهم المجتمع اليمني بأهمية البحث العلمي إلى ضعف الثقافة المجتمعية فيما يخص بأهمية العلم يشكل عام والبحث العلمي بشكل خاص.

### هـ- قصور البرامج الدراسية ومخرجات الجامعة:

و كما هو الحال في البلدان الأخرى، تواجه اليمن معضلة خاصة تتمثل في صعوبة تلبية احتياجات التنمية الشاملة وسوق العمل من الخريجين في المجالات العلمية والتقنية، حيث إن معظم مخرجات التعليم العالي تتركز في مجالات العلوم النظرية. لذا نجد أن الطلاب الملتحقين في تخصصات العلوم والهندسة والتكنولوجيا لا تزيد نسبتهم عن 13% فقط في الوقت الحاضر. وهذا يعني أن 87% من الطلاب يدرسون التخصصات النظرية، وهذا الوضع ليس ناتجاً عن قلة الطلب على التخصصات العلمية من قبل الطلاب، بل هو بسبب عدم مقدرة الجامعات على استيعاب عدد أكبر في هذه التخصصات لقلة الإمكانيات المادية والبشرية لها. وعلى الرغم من الاعتقاد السائد في اليمن كما سمع في ورشة العمل التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 2005، بأن هناك تفضيل عام للتخصصات النظرية على التخصصات التطبيقية لدى الطلاب. إلا أن عدد الطلاب المتقدمين لامتحانات القبول في الكليات العلمية وكليات المجتمع تثبت عكس ذلك. ومع ذلك فإن مشكلة عدم التوازن بين مخرجات الجامعات في التخصصات العلمية والنظرية ليست مقصورة على اليمن بل تعاني منها كثير من البلدان الأخرى، إلا أن المشكلة تبدو أشد حدة في اليمن مقارنة بتلك البلدان<sup>(2)</sup> حيث الشائع في اليمن أن الطلاب يرغبون في الالتحاق بالتخصصات النظرية أكثر من التخصصات العلمية والتطبيقية، ولا شك أن هناك أعداداً كبيرة من الطلاب يدرسون تخصصات غير مطلوبة وأعداداً غير كافية يدرسون التخصصات المطلوبة، لذا يجب على الحكومة أن تهيئ الفرص لتعزيز الالتحاق بالبرامج التي تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتشجع الطلاب على الالتحاق بها.

ويمكن القول بأن السبب للعدد المنخفض نسبياً من الطلاب في العلوم والهندسة والتكنولوجيا له علاقة بالقدرة الاستيعابية أكثر مما له علاقة بالطلب، ومع ذلك فإن الإحجام النسبي عن الطلب في هذه التخصصات، فإنه ربما يكون ناتجاً عن قلة الطلب على تلك التخصصات في سوق العمل. فإذا زاد طلب سوق العمل على الخريجين الحاصلين على شهادات في مجالات العلوم والهندسة والتقنية، ووفرت الجامعات الإمكانيات لاستيعاب أعداد أكبر في هذه التخصصات، فإن من المحتمل أن يتقدم عدد أكبر من الطلاب للدراسة في تلك التخصصات.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص، 34.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص، 31.

ومن خلال نتائج تشخيص واقع برامج التعليم العالي من قبل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي، يتضح أن اليمن تعاني من صعوبة تخريج أعداد كافية في تخصصات العلوم والهندسة، حيث يتوجه معظم الطلاب للدراسة في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهذا نتيجة لعدم توفر الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة في التخصصات العلمية والهندسية، وهناك مؤشرات عالية تؤكد ارتفاع معدل البطالة بين المتخرجين في التخصصات الإنسانية بسبب عدم ملاءمة تخصصاتهم لسوق العمل.<sup>(1)</sup>

في ظل غياب المعلومات الجيدة حول احتياجات المجتمع وسوق العمل، فإنه لا توجد رؤيا واضحة لدى الجامعات عن التخصصات التي ينبغي أن تقدمها، ولا لدى الطلاب فيما ينبغي اختياره من التخصصات. لذلك يجب توفير قاعدة بيانات شاملة عن سوق العمل واحتياجاته، وأن تضع الحكومة آليات لتوجيه الجامعات والطلاب حول الاحتياجات المستقبلية المحتملة لسوق العمل، وأن توفر الجامعات مراكز للإرشاد الأكاديمي والوظيفي للطلاب. ومن الضروري كذلك إجراء دراسات "تتبعية" على الخريجين، لمعرفة التخصصات التي يستوعبها سوق العمل. كل ذلك سيساعد الجامعات والطلاب على اتخاذ قرارات صحيحة، معتمدة على بيانات علمية صحيحة.<sup>(2)</sup>

مما سبق يتضح وجود عشوائية في الإلتحاق بالتخصصات النظرية والتطبيقية، حيث يوجد تكسب من الخريجين في التخصصات الأدبية وندرة في التخصصات العلمية، وقد يرجع ذلك إلى عدم معرفة احتياجات السوق من هذه التخصصات، بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتخصصات العلمية كالعلوم والهندسة والتقنية، لأن مخرجات الجامعات من هذه التخصصات ما زالت محدودة. وبينما توجد بطالة عالية لدى الخريجين عموماً، إلا أن البطالة لا تبدو موجودة لدى خريجي هذه التخصصات. وحتى إذا ظهر فيما بعد أنه ثمة أعداد كبيرة قد تخرجت في هذه التخصصات بما يزيد على القدرة الاستيعابية لسوق العمل المحلي فإن هذا لا يقلق، لأن الأعداد الزائدة في هذه التخصصات يمكن استيعابها في سوق العمل الإقليمية، كما هو الحال في بعض البلاد العربية كالأردن فيصبحوا مصدر دخل إضافي بالعملة الصعبة للبلاد. لذا فعلى الجامعات إيجاد آلية للتحديث والتطوير المستمر للمناهج والبرامج التعليمية، وفتح تخصصات وبرامج جديدة في الجامعات لكي تواكب التطورات والتغيرات في العالم. لكن في الوقت الحالي لا يبدو أن هناك آلية لمواصلة تحديث البرامج التعليمية، رغم أن بعض البرامج محدثة إلى حد ما لكن الكثير منها لا زال يفترق إلى التحديث.

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2007/2006، مرجع سابق، ص 54.

(2) المرجع السابق، ص، 66.

## و- استخدام الطرق التقليدية في التدريس:

اعتمد النظام التعليمي في الجامعات اليمنية على الأسلوب النمطي الذي يعتمد على التلقين والحفظ في توصيل المادة التعليمية إلى الطلاب، وهذا يعني بأن المناهج التعليمية القائمة لا تزال قديمة وبعيدة عن مجريات الحياة العلمية، ووسائل التعليم الحديثة، فإلى جانب جمود المناهج والاقتصار على الملازم والكتب ونقص الوسائل التعليمية يجعلها تقدم معلومات ومعارف نمطية مجزأة لا وظيفة لها في الواقع، مما يؤثر ذلك سلباً على طلاب الدراسات العليا، وينعكس ذلك في أدائهم البحثي مستقبلاً. حيث يفترض أن مهمة الجامعات الأساسية تطوير الفكر والبحث لتتلاءم مع تطورات العصر، ويرجع السبب إلى قلة الأنشطة المصاحبة داخل المحاضرات أو خارجها وانعدام التدريب العملي في كثير من الأحيان، يجعل الجامعة تعجز عن اكساب الطلاب بشكل عام وطلاب الدراسات العليا بشكل خاص المهارات والمهن التي تحتاجها الوظائف والمهن في سوق العمل.

- ويعاني محتوى التعليم الجامعي في اليمن من عدة جوانب أهمها مايلي:<sup>(1)</sup>
- غياب الإطار الفكري التربوي الذي يوجه عملية بناء المنهج والتدريس وكيفية تخطيط وتنفيذ تدريس المساقات الدراسية الجامعية على أسس علمية حديثة.
- صعوبة مجارات مناهج التعليم الجامعي للتطورات الحديثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا المختلفة وتدني مستوى استجابتها لمتطلبات هامة مثل الارتباط باحتياجات سوق العمل ومراعاة التوازن بين النظري والعملي.
- اعتماد المنهج الدراسي بشكل رئيسي على الملازم والملخصات وقلة الاعتماد على الكتب المنهجية المؤلفة من قبل أعضاء هيئة التدريس إن وجدت.
- تسود طريقة المحاضرة أنشطة التعليم في الجامعات اليمنية تليها طريقة المناقشة وتكليف الطلبة بكتابة التقارير والبحوث، أما استخدام الأساليب المحفزة للتفكير المبدع كطرق حل المشكلات والنقاش الاستقصائي والطرق المعززة للعمل التعاوني مثل عمل المجموعات والمشروعات فنادرة الإستخدام.
- شحة فرص التطبيق العملي والتدريب الميداني في أجهزة ومرافق الدولة المختلفة.
- عدم تفاعل القطاع الخاص في تحديد احتياجاته من المتخرجين وفي تقديم الخدمات التدريبية أثناء الدراسة.

إن وظيفة التدريس الجامعي في اليمن تكاد تسير بحسب التقاليد المعروفة وليس بحسب أهداف محددة و مترجمة لهذه الوظيفة في واقع الممارسات التدريسية. ذلك ما يطلب من أعضاء هيئة التدريس في معظم الجامعات العربية وبالطبع منها اليمن إنما يقتصر في الغالب على مجرد تقديم مفردات لكل مساق تدريسي بما يستلزمه من أساليب تدريسية وهي في معظمها تقتصر على أسلوب المحاضرة، وأساليب تقويمية تكاد تقتصر في معظمها على الأسئلة المقالية التي تركز في مجملها على مستوى التذكر. وكل ذلك يجري بعيداً عن أي مرجعية يقاس عليها مدى الإنجاز في هذه المتطلبات. فالأهداف ولا سيما التعليمية التدريسية تكاد تغيب عن اهتمامات التدريسيين وكان هذه التقنية إنما جاءت لمعايرة الأداء التدريسي لمعلمي التعليم العام دون غيرهم. لذلك قلما نجد

(1) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2007/2006، مرجع سابق، ص ص، 97-98.

بعض التدريسيين الجامعيين مهتمين بمعايرة محاضراتهم ونشاطاتهم التدريسية وما يترتب عنها من إجراءات في ضوء أغراض تعليمية أعدت سلفاً لتوجيه سير العمل التدريسي وتقويمه<sup>(1)</sup> لذا فإنه لزاماً على الجامعات وما في مستواها تطبيق الاستفادة من الوسائل الحديثة في المناهج التعليمية التي سوف تعزز العديد من الأنماط التعليمية الحديثة في مجال التعليم عامة ومجال التعليم الجامعي بصورة خاصة، وسوف ينعكس كل ذلك على نوعية التحصيل العلمي والفكري للطلاب في الجامعات، إن تطوير الدور الذي يؤديه التعليم الجامعي في تنمية الموارد البشرية وتوفير التواصل المعرفي في المجتمع وإعداد المختصين في إنتاج المعرفة ونقلها والتعامل معها تقتضي اعتماد خطط دراسية ومناهج متطورة تستند إلى معايير الجودة أو النوعية والصلة الأكاديمية المطورة للواقع والمستشرفة للأفاق المستقبلية المطلوبة.

كما بينت وزارة التعليم العالي في خطتها الاستراتيجية التي أعدها مشروع تطوير التعليم الجامعي أن هناك مشاكل حقيقية في العديد من برامج الجامعات، وفي الطرق التي يتم التدريس بها. وبلا شك أن هناك عدد من البرامج الموجودة في اليمن تتصف بالجودة، لكن هناك عدداً كبيراً منها غير متصف بالجودة ومن أهم العوامل المؤثرة سلباً على جودة التعليم النسبة العالية للطلاب في مقابل أعضاء هيئة التدريس، وكذلك استخدام الطرق والأساليب التقليدية في التدريس التي تعتمد على التلقين والتلقي، وهي لا تتفق مع ما يتطلبه التدريس، في القرن الواحد والعشرين، ولا تكسب الطلاب المعارف والمهارات التي يحتاجونها لتشغيل الاقتصاد المعرفي الحديث. ومن الصعوبة بمكان الارتقاء بهذه الممارسات إلى المستوى المطلوب في غياب الموارد الكافية، ومع ذلك فإن من الضروري على الجامعات وهيئة التدريس أن تراجع أساليبها التدريسية لضمان اتساقها مع الممارسات الجيدة الحديثة. ومن ناحية أخرى يمكن للجامعة أن تشجع الطلاب على التعلم الذاتي ولا سيما في مجال العلوم والهندسة، وسيتحقق ذلك بشكل أفضل عند توفير شبكة اتصالات سريعة والارتباط بالإنترنت<sup>(2)</sup>.

وفق ما سبق، يتبين أن التدريس في الجامعات اليمنية يعتمد على الحفظ والتلقين، واستخدام وسائل تقليدية، لذلك فإن التعليم في اليمن يعاني من عدة مشاكل. لذا لزم على الجامعات اليمنية العمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس بها في استخدام وسائل حديثة في التدريس باستخدام الكمبيوتر والإنترنت وغيرها من التكنولوجيا التي دخلت مؤخراً على التعليم، وأن تشجع الجامعة على استخدام أفضل الوسائل الحديثة في التدريس، وتقوم بتزويد الهيئة التدريسية بالمعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة في استخدام التقنية الحديثة في التدريس، وذلك من أجل رفع مهارة البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا..

### 3- أطراف البيئة المحلية للجامعة:

يعتبر تحديد الأطراف البيئية القريبة للجامعة من العوامل الهامة في التحليل البيئي، حيث تؤثر هذه الأطراف على أداء الجامعة بشكل عام والأداء البحثي بشكل خاص، وهناك عدة أطراف، ويمكن ذكر تلك الأطراف كما يلي:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(1) أحمد غالب الهبوب، "فلسفة التعليم الجامعي في البلدان العربية: دراسة تحليلية نقدية لأهداف التعليم الجامعي في الأردن واليمن"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 26-27 نوفمبر 2006، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، ص 31.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 67.

- إدارة المراكز والوحدات بالجامعة.
- أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة والعاملون.
- الطلاب.
- أولياء الأمور.
- المنظمات المختلفة بسوق العمل.
- الجهات الحكومية المختلفة.
- المجتمع بوجه عام.

تمثل هذه الأطراف عنصراً فاعلاً من عناصر البيئة الخارجية القريبة للجامعة وهم أصحاب المصالح التي يتأثرون ويؤثرون في أداء الجامعة، ومن ثم فإن تفعيل أدوار هذه الأطراف يمثل فرصة كبيرة للجامعة بالوفاء برسالتها على أكمل وجه. وسيتم تناول أهم ثلاثة من تلك الأطراف وهي:

### أ- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

تعتبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من عناصر البيئة الخارجية القريبة جداً للجامعة بل والمرتبطة بها بشكل كبير، حيث يتضح ذلك من خلال الدور الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات فإنه مقصور على الإشراف والتوجيه الاستراتيجي دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها. والسبب في ذلك يرجع إلى غياب التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات للوزارة. ولذلك ينبغي أن يكون للوزارة مهام محددة يقوم بها كادر وظيفي مؤهل تأهيلاً عالياً إلى جانب حاجتها إلى قاعدة بيانات ومعلومات كافية تمكنها من وضع السياسات والخطط، واتخاذ القرارات بشكل مناسب، حيث إن البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الوزارة حالياً غير كافية، فلا تعطي صورة واضحة عن أعداد الطلاب وتوزيعهم وفقاً للتخصص والنوع والعمر وغيره، ولا عن الهيئة التدريسية من حيث التخصص والنوع والعمر، وكذلك لا توجد بيانات كاملة عن الموارد والنفقات، رغم وجود موقع الكتروني للوزارة.<sup>(1)</sup> وبناء على ذلك يتضح بأن هناك اهتمام واضح من قبل وزارة التعليم العالي للجامعة رغم عدم توفر امكانات وبيانات كافية تمكنها من دعم وتشجيع ومساعدة الجامعات على النهوض والتطور فهي بدورها تقوم بالدور الإشرافي التوجيهي وليس الرقابي مما يجعلها أقرب العناصر البيئية التصاقاً بالجامعة، وتسعى الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني المتاح على النت باتاحة جميع البيانات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي ومن خلال توجهاتها فهي تسعى لتعميم مشروع الحكومة الإلكترونية.

### ب- إدارة المراكز والوحدات البحثية بالجامعة:

إن للمراكز والوحدات البحثية دور فعال في تطوير أداء الجامعة بشكل عام والأداء البحثي بشكل خاص، ورغم تزايد هذه المراكز في الجامعات اليمنية إلا أن بعض منها يفتقر إلى وجود برامج وخطط مرتبطة بخطط التنمية، ونصف تلك المراكز والهيئات البحثية متخصصة في مجالات الأبحاث البيئية والزراعية ومعظم النصف الآخر متخصص في مجالات الأبحاث الإنسانية والاجتماعية.<sup>(2)</sup>

يتضح من ذلك على الرغم من تزايد أعداد المراكز والوحدات البحثية في الجامعات اليمنية، إلا أنها مازالت لا تقوم بدورها الفعال اتجاه المجتمع بشكل عام والجامعات بشكل خاص وذلك لوجود معوقات تواجه مشاركتها الفعالة في تحسين الأداء البحثي في الجامعات ومن أهم هذه

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، مرجع سابق، ص 15.

(2) محمد الصوفي مرجع سابق، ص 9.

المعوقات عدم توفر الدعم المالي لها، وغياب ثقافة المشاركة في المجتمع اليمني، هذا بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها الجامعات اليمنية، وضعف التنسيق بينها وبين المؤسسات الأخرى، ومن ثم يحتاج ذلك إلى وضع سياسة تعمل على وعي المجتمع والمتقنين بأهمية المشاركة والتعاون بين المجتمع ومؤسساته المختلفة وبين الجامعات، بهدف جذب أطراف البيئة الخارجية للجامعة، وأصحاب المصالح لتقديم الدعم المادي والمعنوي للجامعة.

### ج- المنظمات المختلفة بسوق العمل:

إن للمنظمات المختلفة دورها الحيوي والفعال في تنمية المجتمع وتطوير أداء مؤسساته، ومنها المؤسسات التعليمية على رأسها الجامعات، إلا أن التعاون بين هذه المؤسسات والجامعات اليمنية قد يكون غير موجود، فقد أشارت إحدى الدراسات على غياب استراتيجية للتعاون بين الجامعات اليمنية والمؤسسات الاجتماعية المحلية حتى أنها لم تحاول تعريف المؤسسات الاجتماعية ببرامجها المتنوعة ولم تفتح مجالات للتعاون البحثي معها حتى أن رفق القطاعات التنموية بالخدمات الاستشارية أو الإنتاجات النوعية كان ضعيفاً جداً ولم تحاول إقامة دورات تدريبية تتلاءم وحاجات القطاعات التنموية.<sup>(1)</sup> الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في هذه الفعاليات المختلفة التي تخدم المجتمع اليمني وتصبح جامعاته قوة في تحسين إنتاجاته وخدماته من خلال المساهمة المباشرة مع قطاعاته الإنتاجية والخدمية.

كما أن غياب دعم مؤسسات القطاع الخاص لأنشطة الجامعة وجهودها التطويرية، كل ذلك ساعد على تغييب الدور المهم للتعليم العالي في خدمة التنمية فمعظم البحوث التي تنجز على مستوى الجامعات لا تلامس القضايا والاحتياجات المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية لليمن.<sup>(2)</sup>

واستخلاقاً لما سبق تناوله من تحليل لأبعاد البيئة الخارجية للجامعة والتغيرات العامة الموجودة فيها والتحديات الناجمة عنها، بالإضافة إلى الأطراف المؤثرة بشكل مباشر على توظيف الإدارة بالقيم بالجامعة، يتضح أن هناك العديد من الفرص التي يمكن استغلالها مثل التطورات التكنولوجية وتقنية الاتصالات، ولكن من جانب آخر يوجد عدد من التهديدات التي تفرض نفسها والذي من الواجب الاستعداد الجيد لها وللتعامل معها.

### ثالثاً: تحليل Swot للأداء البحثي بالجامعة:

على مستوى العالم المتقدم وفي أي مؤسسة خاصة أو حكومية، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة يوجد أن من أهم ما يشغل المخطط الاستراتيجي هو تحليل بيئة المؤسسة. أي مسح وتحليل الفرص والتهديدات. وهذه متغيرات تحفل بها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وكذا مسح وتحليل نقاط القوة والضعف، وهذه أيضاً متغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة أي في كيانها كنظام. وهذا التحليل الرباعي هو أساس هام للتخطيط الاستراتيجي.<sup>(3)</sup>

ومن خلال ما تم تناوله لاستكشاف البيئة الداخلية وعناصرها البشرية والمادية بالإضافة إلى متغيرات البيئة الخارجية سواء على المستوى العام أو القريب، يمكن استخلاص بعض نقاط القوة والضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي يتوقع أن تؤثر على الأداء

(1) -سيلان جبران العبيدي، مرجع سابق، ص 26.

(2) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام

2007/2006، مرجع سابق، ص ص 84-85.

(3) صفاء أحمد محمد شحاتة، مرجع سابق، ص 215.

البحثي للجامعة، ومن ثم تحليل كل تلك العوامل وذلك وفق متغيرات الظاهرة التي يحاول البحث دراستها.

وبناء على ذلك يمكن ابراز أهم العوامل التي تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، إلى جانب الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية للجامعة. ويمكن تناول ذلك كما يلي:

### 1- الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء البحثي بالجامعة:

في ضوء تحليل متغيرات البيئة الداخلية للجامعة، يظهر أن هناك بعض نقاط القوة التي ترتبط بالموارد البشرية والمادية، مثل توفير بعض الأجهزة التكنولوجية، وإنشاء بعض الوحدات والمراكز البحثية التابعة للجامعة. وبذلك تتمثل أبرز نقاط القوة التي يمكنها دعم توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي للجامعة فيما يلي:

#### أ- نقاط القوة:

تتمثل أبرز عناصر القوة في توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي للجامعة فيما

يلي:

- (1) يوجد للتعليم العالي والبحث العلمي وزارة تستطيع القيام بالمهمة التي أنشئت من أجلها من خلال الخبرة والمعرفة الكافية في مجال التعليم العالي.
- (2) إعداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لرؤية ورسالة وأهداف استراتيجية توضح وظيفتها وأدوارها التي تعمل على تحقيقها لخدمة الجامعات الحكومية والأهلية والبيئة المحيطة بها.
- (3) منحت الوزارة سلطات قانونية كاملة بموجب القانون رقم (18) للعام 1995 الذي عدل في عام 2000، واللائحة رقم (137) لعام 2004 الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واللوائح الأخرى ذات العلاقة. وقد أعطت هذه القوانين لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي السلطة القانونية على كل مؤسسات التعليم العالي من خلال الإشراف والتنسيق والموافقة على الخطط والسياسات وضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات السارية في مجال التعليم العالي.
- (4) إدراك قيادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أهمية إحداث التغييرات المطلوبة ودعم كل الجهود الرامية للإصلاح، مع توفر الرغبة الأكيدة لتحسين وضع التعليم العالي وتطويره.
- (5) تملك الجامعات الحكومية عموماً الحد الأدنى من البنية التحتية، والوسائل التعليمية، والكادر الأكاديمي والإداري المؤهل القادر على الإسهام في الأنشطة المحلية والدولية وبلغات مختلفة.
- (6) إنشاء بعض الوحدات والمراكز البحثية التابعة للجامعات الحكومية بهدف تبادل الخبرات والمعلومات بين الباحثين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كما يمكن توظيف هذه الوحدات والمراكز في تطوير الأداء البحثي للجامعة.
- (7) محاولة تفعيل دور المكتبة الجامعية من خلال توفير بعض مصادر التعلم مثل الكتب والدوريات الحديثة والمتنوعة.
- (8) لأعضاء هيئة التدريس والطلاب كيانات تمثلهم في الجامعات الحكومية.
- (9) ابتعث الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية اليمنية إلى الخارج لمواصلة الدراسات العليا.

(10) وجود تعاون بين الجامعات والمؤسسات الأخرى مثل (جامعة دلفت للعلوم والتكنولوجيا في هولندا).

(11) إقامة برامج تدريبية لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

#### ب- نقاط الضعف:

- تبرز أهم نقاط الضعف في توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي للجامعة فيما يلي:
- (1) تشريعات تحتاج إلى مراجعة، وأنظمة إدارية تقليدية، وإجراءات معقدة، وتنسيق سيئ، ومركزية شديدة، وتدخلات في اتخاذ القرار.
  - (2) بنية وقدرات وزارة التعليم العالي والبحث العالي غير كافية للقيام بوظائفها على أكمل وجه.
  - (3) غياب الشفافية والمساءلة في معظم مؤسسات التعليم العالي.
  - (4) غياب التخطيط الاستراتيجي، حيث تفتقر الجامعات إلى وجود رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة.
  - (5) قلة الموارد المالية، ورغم اعتماد الجامعات على الحكومة في تمويلها إلا أنها تنفق ما يقرب من 70% من موازنتها الإجمالية على الأجور والمنح الدراسية.
  - (6) عدم الاستقلالية المالية، رغم أن القانون يمنح الجامعات الاستقلالية الكاملة. فمخصصات الجامعات تحدد بناء على المفاوضات مع وزارة المالية، وتظل إجراءات الصرف مقيدة بموافقة المدراء الماليين الذين تعينهم وزارة المالية في كل الجامعات اليمنية.
  - (7) ضعف المرافق والبنى التحتية، فأغلب الجامعات الحكومية الجديدة، على وجه الخصوص، والجامعات الأهلية تفتقر إلى المكتبات والوسائل التعليمية، والمختبرات والأجهزة وشبكات الاتصالات. وهذا القصور يحد من نسبة الالتحاق في المجالات العلمية والهندسية.
  - (8) ضعف ثقافة البحث، حيث تجرى أكثر البحوث للترقية العلمية وليس للأبحاث أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد.
  - (9) لا تتناسب البرامج والتخصصات الأكاديمية في الجامعات مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
  - (10) عدم التوازن بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
  - (11) ضعف استجابة الجامعات نحو خدمة المجتمع، وغياب اهتماماتها بقضايا الوطن.
  - (12) انعزال الجامعات عن العالم الخارجي، ولا يوجد تفعيل لارتباط الجامعات اليمنية مع الجامعات الأجنبية والعربية الأخرى.
  - (13) ضعف العلاقة مع القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية.
  - (14) القصور في الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للجامعات.
  - (15) غياب الأطر والضوابط الوطنية للاعتراف والاعتماد للبرامج والشهادات والدرجات العلمية.
  - (16) غياب الشفافية في عملية استقطاب واختيار وتوظيف هيئة التدريس ومساعدتهم.
  - (17) غياب ثقافة التعاون بين هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين.
  - (18) الاختلال الكبير في معدل الهيئة التدريسية إلى عدد للطلاب.
  - (19) عدم الالتزام بالقانون فيما يخص العمل الحزبي داخل الجامعة.

## 2- تحديد الفرص والتهديدات التي يتوقع أن تؤثر على جودة الأداء البحثي بالجامعة:

البيئة الخارجية تمثل مجموعة القوى التي تتفاعل معها الجامعة التي قد تكون تمثل بالنسبة لها إما فرصاً أو تهديداً وبذلك فهي تشمل القوى السياسية والاقتصادية والثقافية، والمنظمات المختلفة وكل ما يحيط بالجامعة من قوى. ويمكن تلخيص ما ورد في الإطار النظري العديد من الفرص التي يمكن استغلالها والتي تمثل أوضاع جيدة للجامعة، بالإضافة إلى توقع بعض التهديدات التي تمثل جوانب ومؤشرات سلبية يجب على قادة الجامعات العمل على تفاديها والاستعداد للتعامل معها. ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

### أ- الفرص:

- تمثل أبرز الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة، والتي يمكن الاستفادة منها واستغلالها في دعم الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي للجامعة وهي كما يلي:
- (1) التزام القيادة السياسية والحكومية بدعم ومساندة عملية تطوير التعليم العالي.
  - (2) الاستفادة من برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري الذي تبنته الحكومة بالتعاون مع هيئات دولية وجهات مانحة في إصلاح وتطوير التعليم العالي.
  - (3) الاستفادة من التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات وتوظيفها في تطوير مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
  - (4) تسويق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً لاستقطاب عدد كبير من الطلاب.
  - (5) الرغبة لدى القيادة السياسية والدعم من المجتمع في تحقيق تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث الريف والحضر في الالتحاق بالتعليم العالي.
  - (6) إعداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خطة استراتيجية وطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010م) تركز على واقع التعليم العالي والرؤية والرسالة للتعليم العالي والأهداف والتحليل والإجراءات، والتبعات المالية، كل ذلك يمثل فرصة في نشر المفاهيم الاستراتيجية على جميع المستويات العليا والتنفيذية التابعة للوزارة ومنها الجامعات بما يساعد على رصد البدائل والاحتمالات وتحديد المسارات المستقبلية، وهذا من شأنه أن يدعم الأداء البحثي للجامعة.
  - (7) الإهتمام بتعميم الحكومة الالكترونية في مجال التعليم بالإضافة إلى انشاء وزارة التعليم العالي موقع الكتروني يمكن من خلاله رصد التوجهات الرسمية والحالية والمستقبلية لتطوير التعليم، هذا إلى جانب إتاحة البيانات والمعلومات عن جميع ما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي.
  - (8) فتح برنامج التعليم عن بعد، والتعلم الالكتروني.
  - (9) توسيع التعليم الموازي لزيادة الموارد المتاحة للجامعات.
  - (10) تطوير استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي التي ستوفر آلية تحسين دائمة لمؤسسات التعليم العالي.

### ب- التهديدات:

وتتمثل أبرز جوانب التهديد التي يمكنها أن تؤثر على توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي بالجامعة فيما يلي:

- (1) تزايد عدد الجامعات الأهلية والخاصة بما يهدد مكانة الجامعات الحكومية وبما يفوضه ذلك من تطبيق آليات السوق من خلال العرض والطلب، ويعود ذلك التوجه المتزايد نحو دور القطاع الخاص في تقديم خدمات تعليمية أكثر ولعجز القطاع الخاص في تلبيتها، مما يستدعي أن تحاول الجامعات الخاصة من تحسين أدائها وتطوير إمكاناتها.
- (2) مغادرة أعداد من هيئة التدريس المؤهلة للعمل في الخارج نتيجة لضعف الأجور في الداخل، وعدم وجود شفافية في التعيين وتكافؤ في الفرص.
- (3) مركزية إدارة الجامعات بما يحد من سلطات القيادات في الكليات وحرية وتطوير إمكاناتها حسب احتياجاتها واحتياجات البيئة المحيطة بكل كلية، بالإضافة إلى عدم مشاركة القيادات في الكليات في وضع خطة استراتيجية للجامعة.
- (4) استمرار تمويل الدولة للتعليم الجامعي الحكومي في الوقت الذي يزداد فيه التوجه نحو التخصصية. بمعنى عدم تنوع مصادر تمويل التعليم واعتمادها بشكل أساسي على التمويل الحكومي بما يؤدي إلى ضعف الموارد التي تحتاجها الجامعة، بالإضافة إلى قصور مبادرات المنظمات المختلفة في هذا المجال بما يحتاج إلى تطوير تشريعي يتيح الفرص لبعض مبادرات التطوع الأهلية التي يمكنها دعم الجامعات.
- (5) مقاومة الجهود التي تسعى للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
- (6) ضعف قنوات التواصل بين الجامعات ومراكز ومؤسسات البحث المختلفة، بما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مؤسسات البحث المختلفة كالمراكز والوحدات وغيرها، بما يفرض الحاجة إلى دعم الإتصال وإنشاء علاقات عامة بين الجامعة وتلك المؤسسات والمراكز البحثية التي يمكنها أن تساعد في تطوير الأداء البحثي للجامعة.
- (7) الضغوط الاقتصادية المتزايدة في كافة الجوانب التعليمية وغير التعليمية، بما يؤثر سلباً على أداء الهيئة التدريسية بالجامعات ويقلل من تطبيق الأفكار والأساليب الحديثة في الإدارة.
- (8) وجود فجوة بين تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي.
- (10) وجود نقص كبير في الأجهزة والإمكانات اللازمة في الأقسام العلمية مما يؤدي إلى عزوف الطلاب عن الإلتحاق بالأقسام العلمية، ونتيجة لذلك يعوق إحداث تطور معرفي مجتمعي يحتاج إلى ميزانية لتحقيق التوازن بين الأقسام العلمية والأدبية.
- (11) التقدم التكنولوجي والتغيرات المتسارعة في متطلبات واحتياجات سوق العمل بما يفرضه من تخصصات ومهن جديدة تخصصات علمية دقيقة تتوافق مع هذه التغيرات العالمية التي تحدث في المحيط الخارجي لبيئة الجامعة.
- (12) انخفاض الولاء والانتماء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي و ضعف الروح المعنوية عندهم نتيجة انخفاض الأجور والمرتبات القائمة على عدم التنافس الأمر الذي سيؤدي إلى هجرة العقول.

وفي ضوء ما سبق وما أمكن استخلاصه من ملاحظات، فقد حاول الباحث من خلال فحص ودراسة البيئة الداخلية للجامعات اليمنية وتحليلها، للوقوف على جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وقد خلص الباحث إلى أن الجامعات اليمنية، بالرغم من وجود بعض جوانب القوة

التي تمتلكها. إلا أنها تعاني الكثير من أوجه الضعف في منظومتها الفرعية المختلفة، والتي تؤثر سلباً على الأداء البحثي، ومن ثم لا تستطيع بوضعها الراهن أن تحقق آمال وطموحات المجتمع اليمني من خلال القيام بالأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع وتساهم في تحقيق التنمية البشرية. وقد خلص الباحث إلى أن الجامعات اليمنية لديها فرص كثيرة يمكن أن تغتنمها لتطوير أدائها البحثي. كما خلص إلى أن هناك تهديدات تواجه الجامعة في تطوير الأداء البحثي من خلال تحليل بيئتها الخارجية.

وتأسيساً على ما تقدم وما أمكن التوصل إليه من نتائج في الدراسة النظرية والتحليلية السابقة، وبعد الوقوف على واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، والفرص والتهديدات التي تواجهه في بيئته الخارجية، وجوانب القوة والضعف في بيئته الداخلية. ولمعرفة الأداء البحثي للجامعات اليمنية بصورة أكثر، سيتم إجراء دراسة ميدانية في الفصل التالي من البحث.

**الفصل الخامس**  
**واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية**  
**(دراسة ميدانية)**



## الفصل الخامس

### واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية

#### (دراسة ميدانية)

#### مقدمة:

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية وتحليل بيئته الداخلية والخارجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والتهديد والفرص للبيئة الداخلية والخارجية للأداء البحثي للجامعات اليمنية تمهيداً لطرح مخطط وعرضه على الخبراء وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتطويره في ضوء العناصر المتميزة في ذلك المخطط. واتساقاً مع ذلك الهدف يتناول هذا الفصل بناء أدوات الدراسة، وتحديد العينة، واختيار أساليب التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

#### أولاً: إعداد الاستبيان وتطبيقه:

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استعان الباحث بالاستبيان كأداة لأجراء الدراسة الميدانية وذلك بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، ومعرفة الاسهامات والأنشطة البحثية لهم، حيث يعد الاستبيان من أهم وأنسب الوسائل للحصول على معلومات والتعرف على آراء وخبرات واتجاهات مرتبطة بواقع معين.<sup>(1)</sup>

#### 1- عينة الدراسة وخصائصها:

نظراً للصعوبة البالغة التي يواجهها الباحث عند إجراء البحث على المجتمع الأصلي بأكمله خاصة إذا كان هذا المجتمع - الكل- كبير نسبياً، لذا فإن الباحث يكتفي باختيار عدد قليل أو جزء بسيط من هذا الكل أو بعض من جميع وذلك في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتاحة له، ويبدأ بدراسة هذا الجزء المختار وتعميم نتائجه على المجموع.<sup>(2)</sup>

ويمكن القول أن أحد أهم خطوات إجراء البحث هو اختيار العينة، والحد الأدنى الذي يمكن قوله هو (100) للدراسات الوصفية، (50) للدراسات الارتباطية، (30) في كل مجموعة في الدراسات التجريبية والدراسات المقارنة.<sup>(3)</sup> أما العينة العشوائية الطبقية " يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناء على خاصية معينة، ثم تشتق بطريقة عشوائية مفردات كل طبقة مما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي كله"<sup>(4)</sup>.

(1) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، (عمان : دار مجدلاوي، بدت)، ص117.

(2) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص184.

(3) Jack R. Fraenkel, Normal F. Wallen, How to Design and Evaluate Research in Education, 6th Edition (Boston:Mc Graw Hill, 2005) P.108.

(4) ديوبولدب. فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وسليمان الخضري وطلعت منصور غيربال، ط5، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1994)، ص 393.

وقد قام الباحث باختيار ما يسمى بالعينة العشوائية الطبقية، وهو "أفضل طرق اختيار العينات لأنه قد يكون أكثر تمثيلاً للأصل من العينات العشوائية الكاملة"<sup>(1)</sup>. وفي ضوء متطلبات الدراسة، وأهدافها تم تحديد المجتمع الأصلي والذي بلغ (2589) عضواً يتوزعون على (7) جامعات حكومية في فئة أساتذة، أساتذة مشاركين، أساتذة مساعدين، وذلك بناء على مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية الصادر عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم.<sup>(2)</sup> ويتحدد إجمالي عدد كل فئة طبقاً لآخر إحصائية هي على النحو التالي:

- (1) جملة الأساتذة بالجامعات اليمنية الحكومية (172) أستاذاً، بنسبة 6.64% منهم 3 إناث من المجتمع الأصلي.
- (2) جملة عدد الأساتذة المشاركين بالجامعات اليمنية (445) أستاذاً، بنسبة 17.19% منهم 19 إناث من المجتمع الأصلي.
- (3) جملة عدد الأساتذة المساعدين بالجامعات اليمنية (1972) أستاذاً، بنسبة 76.17% منهم 223 إناث من المجتمع الأصلي. وبهذا فإن إجمالي عدد الأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدين في الجامعات اليمنية (2589) أستاذاً، منهم 245 إناث، أي بنسبة 9.46% من المجتمع الأصلي.

ومن ثم قام الباحث بتحديد حجم العينة المطلوبة، ولما كان من الصعب دراسة المجتمع بأكمله نظراً للإتساع الجغرافي الكبير الذي تتوزع فيه الجامعات اليمنية من ناحية، ومن ناحية أخرى نظراً لصعوبة التطبيق على أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، لذا تم الاقتصار على أربع جامعات هي ( صنعاء، عدن، ذمار، إب) وتم اختيار عينة لهذا المجتمع بصورة عشوائية بلغ عددها (325) عضو هيئة تدريس بنسبة (12.55%) من المجتمع الأصلي. مع الحرص على توافر تمثيل تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وهي: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، وأن يكون الاختيار عشوائياً قدر المستطاع، ويبلغ عددهم كالتالي:

- (أ) عدد الأساتذة في العينة المختارة = 28 أستاذاً بنسبة 11.7% من عينة الدراسة الفعلية (240).
- (ب) عدد الأساتذة المشاركين في العينة المختارة = 58 أستاذاً مشاركاً بنسبة 24.2% من عينة الدراسة (240).
- (ج) عدد الأساتذة المساعدين في العينة المختارة = 154 أستاذاً مساعداً بنسبة 64.2% من عينة الدراسة (240).

ويوضح الجدول رقم (10) و (11) توزيع عينة الدراسة على الجامعات المختارة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها:

#### جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة على الجامعات المختارة حسب متغيرات الدراسة وهي: النوع، العمر، الجامعة، الكلية.

النسبة المئوية	النوع	متغير الدراسة
83.	20	ذكور

(1) فؤاد أبو حطب وأمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1996)، ص 84.

(2) رئاسة الوزراء، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل- أنواعه المختلفة، مرجع سابق، ص 249.

16.	39	إناث	العمر
13.	33	أقل من 35 سنة	
70	16	ما بين 35-50	
16.	39	أكثر 50 سنة	
39.	94	صنعاء	
62.	64	عدن	
18.	44	ذمار	
15.	38	إب	
40.	98	عملية	الكلية
59.	14	إنسانية	

جدول رقم (11)

توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، الوظيفة.

النسبة المئوية	التردد	متغير الدراسة
11. %7	28	أستاذ
24. %2	58	أستاذ مشارك
64. %2	15	استاذ مساعد
37. %9	91	أقل من خمس سنوات
40. %4	97	من 5-10 سنوات
21.	52	أكثر من 10 سنوات

3.3	8	اليمن	مكان الحصول على درجة الدكتوراة
66.0	16	دولة عربية	
30	72	دولة أجنبية	
72.3	17	الهيئة التدريسية	الوظيفة الحالية
27.9	67	القيادات الجامعية	

يتضح من بيانات الجدول رقم (10) و(11) توزيع أفراد عينة البحث في جامعات صنعاء وعدن وذمار وإب والتي بلغ إجمالي عددها (240) من فئة الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين موزعين على الكليات العملية والإنسانية بالجامعات.

ويوضح الجدولين السابقين رقم (10) و(11) أن هناك اختلافاً في عينة البحث طبقاً للمتغيرات سالف الذكر، حيث أن فئة الذكور أعلى نسبة من إجمالي فئة الإناث، وذلك لارتفاع عدد الذكور في المجتمع الأصلي، كما أن النسبة العالية للعمر هي ما بين 35-50، حيث يتركز أكثر عدد هيئة التدريس في هذه الفئة.

ويتضح أن جامعة صنعاء أعلى نسبة وذلك باعتبارها أقدم الجامعات وعددها مرتفع في المجتمع الأصلي، تليها جامعة عدن، ويتضح كذلك أن الكليات الإنسانية نسبتها أعلى من الكليات العملية، كما أن فئة الأساتذة المساعدين أعلى نسبة من إجمالي العينة وذلك لارتفاع عددهم في المجتمع الأصلي، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة فيظهر من أعمارهم أقل من 5 سنوات أعلى نسبة، ويرجع السبب نفسه، فهم يحتلون أكبر عدد في المجتمع الأصلي، ويرجع ذلك إلى توجه الجامعات بما يسمى التوظيف بالإحلال لذا فنسبة الأساتذة منهم أقل من 5 سنوات أكثر. أما متغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة، فالدول العربية تحتل النسبة العالية من إجمالي العينة، ويرجع السبب إلى أن أكثر المتعلمين للحصول على درجة الدكتوراة في الدول العربية، كذلك ارتفاع الهيئة التدريسية من القيادات الجامعية، وهذا شئ بديهي بسبب قلة عدد المناصب الإدارية في الجامعات اليمنية مقابل عدد أعضاء هيئة التدريس.

## 2- إعداد الصورة المبدئية للاستبيان:

في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسة النظرية لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، وبعد الاطلاع على بعض أدوات الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع البحث، قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورته المبدئية<sup>(1)</sup>، وذلك بهدف دراسة واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية وتحليله تحليلاً بيئياً والوقوف على ما به من نقاط قوة وضعف في بيئته الداخلية، وما به من فرص وتهديدات في بيئته الخارجية.

وقد تضمنت الصفحة الأولى من الاستبيان عنوان الدراسة، والهدف من الاستبيان.

(1) الملحق رقم (1) الصورة المبدئية للاستبيان .

وقد تم تصميم الاستبيان من جزأين، يشتمل الجزء الأول منه على مجموعة من البيانات الأساسية، والإسهامات والأنشطة البحثية لأفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، ويشتمل الجزء الثاني على محاور الدراسة والتي تتمثل في: ( الرسالة- الأهداف- القيم، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية).

ويندرج تحت المحور الأول (15) عبارة مغلقة تمثل رسالة التعليم العالي وأهدافه ومدى إمكانية تحقق الأهداف ورأي المستجيب فيها ومدى موافقته على الرسالة واتفاقها مع الأهداف، بالإضافة إلى رأي المستجيب عن القيم البحثية الموجودة في الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي وذيل هذا المحور بعبارة مفتوحة عن قيم أخرى تذكر، أما المحور الثاني فيتضمن (57) عبارة مغلقة تمثل البيئة التنظيمية للبحث العلمي والموارد المالية/المادية، والعوامل المؤثرة على الأداء البحثي، ويتضمن المحور الثالث (14) عبارة تمثل الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على الأداء البحثي للجامعات اليمنية.

وقد تم وضع مقياس ثلاثي للاستجابات حيث تتطلب بعض العبارات الاستجابة حسب مدى الموافقة، والبعض الآخر يتطلب الاستجابة عن درجة التحقق، وبعضها يتطلب الاستجابة عن درجة التأثير وذلك على النحو التالي:

- (موافق- يتحقق باستمرار- تؤثر بدرجة كبيرة)، حيث تمثل إستجابة عالية للعبارة.
  - (موافق إلى حد ما - يتحقق جزئياً- تؤثر بدرجة متوسطة)، حيث تمثل استجاب ضعيفة للعبارة.
  - (غير موافق- لا يتحقق- تؤثر بدرجة ضعيفة)، حيث تمثل رفض للبند وعدم وجوده.
- ولقد تم تحديد رقم لكل استجابة كما يلي:

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
يتحقق باستمرار	يتحقق جزئياً	لا يتحقق
تؤثر بدرجة كبيرة	تؤثر بدرجة متوسطة	تؤثر بدرجة ضعيفة
3	2	1

### 3- حساب صدق الاستبيان: Validity

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبيان، حيث تقوم هذه الطريقة بإخضاع عبارات الاستبيان على مجموعة من أساتذة الجامعة من لهم خبرة واسعة في هذا المجال ليقومون بالحكم عليها وفقاً لأهميتها في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

وفي ضوء ذلك فقد قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين تكونت من (14) محكم<sup>(1)</sup>، من مختلف الجامعات المصرية والمهتمين بقضايا التعليم الجامعي، بهدف التأكد من صدق الاستبيان- "أي إذا كان يقيس ما يدعى قياسه"<sup>(2)</sup>، وتحديد مدى اتساق محاور وعباراته مع محاور البحث وأهدافه.

وقد تم تحديد ثلاث استجابات للحكم على عبارات الاستبيان ومستوى التقدير الكمي لها:

(1) ملحق رقم(2) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان.

(2) علي ماهر خطاب، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2002)، ص، 159.

أ- مناسبة: أي أن العبارة مناسبة بدرجة مرتفعة (75% فأكثر).  
ب- تحتاج إلى تعديل: أي أن العبارة مناسبة بدرجة متوسطة (أقل من 75% وحتى 50%) ولكنها تحتاج إلى إعادة صياغة أو تعديل.  
ج- تحذف: أي أن العبارة غير مناسبة (أقل من 50%) وبالتالي فإن توافرها ليس له تأثير ومن ثم يمكن الإستغناء عنها.

وقد تمثلت أهم ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين فيما يلي:  
(أ) فيما يتعلق بالغلاف والبيانات الأساسية، تم فصل عدد الأبحاث، عدد المشروعات، عدد المقالات البحثية كل منهما في خانة منفصلة عن الأخرى بدلاً عن خانة واحدة لهم جميعاً.

(ب) تعديل بعض العبارات مثل: عبارات رقم ( 20,21، 22,21، 25، 26، 29، 30، 32، 33، 40,42، 51، 53، 57 ) كما هو موضح في ملحق رقم (3).

(ج) إضافة عبارات: تم إضافة عبارتين في المحور الثاني وهما:  
- إنخفاض انتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة.  
- ضعف الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة انخفاض الأجور والمرتببات.

كما تم إضافة عبارات أخرى في المحور الثالث وتقسيمه إلى فرص وتهديدات والعبارات

هي:

- تسويق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً لاستقطاب عدد كبير من الطلاب رقم(77).

- توسيع التعليم الموازي لزيادة الموارد المتاحة للجامعات الحكومية رقم (78).

- تزايد عدد الجامعات الأهلية والخاصة بما يهدد مكانة الجامعات الحكومية رقم (84).

- ضعف الإلتزام بالأعراف والتقاليد المجتمعية رقم (85).

- مقاومة الجهود التي تسعى للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي رقم (86). كما هو موضح في الملحق رقم (3).

(د) حذف العبارات: تم حذف عبارتين فقط من المحور الثاني في الاستبيان وهي:

- وجود خطة استراتيجية للبحث العلمي رقم (18) وذلك بسبب تكرارها في عبارات سابقة.

- ضعف الإلتزام بالتقاليد الأكاديمية رقم (35)، وذلك لعدم مناسبتها في بنود المحور.

#### 4- الصورة النهائية للاستبيان:

تم صياغة الصورة النهائية للاستبيان استناداً إلى تعديلات السادة المحكمين وذلك بتعديل وإضافة وحذف بعض العبارات التي اتفقوا عليها بنسبة أكثر من 75% والتي رأوا أن ذلك سيحقق صدق وثبات الاستبيان ليصبح في صورته النهائية<sup>(1)</sup> وقد قام الباحث بتنفيذ تلك الملاحظات وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبيان، حيث أصبح يتكون من (86) عبارة مقسمة كالتالي:

(أ) صفحة الغلاف وتشمل:

خطاب موجه إلى أعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعات اليمنية يتضمن موضوع

الاستبيان وما يهدف إليه والمطلوب منه فعله إلى جانب ضمان سرية الإجابات.

(1) ملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبيان.

## (ب) البيانات الأساسية وتشمل:

الإسم (اختياري)، النوع، العمر، الجامعة، الكلية، الدرجة العلمية الحالية، سنوات الخبرة في الجامعة بعد الحصول على درجة الدكتوراه، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، الوظيفة الحالية، الإسهامات والأنشطة البحثية على مدى السنوات الخمس الماضية من 2005/2004 حتى 2009/2008م، النشر العلمي على مدى السنوات الخمس الماضية من 2005/2004 حتى 2009/2008م، شهادات التقدير أو الجوائز العلمية التي حصل عليها عضو هيئة التدريس من مؤسسات أكاديمية وعلمية.

## (ج) محاور الاستبيان وتشمل:

### (1) المحور الأول: الرسالة- الأهداف- القيم، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الرسالة، حيث شمل الاستبيان المقدم للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على عدد (4) عبارات اختيار من متعدد بهدف قياس مدى موافقة المستجيبين على الرسالة الحالية للتعليم العالي ومدى إمكانية تحقيقها.
- الأهداف، حيث شمل الاستبيان على عدد (5) عبارات تمثل اختيار من متعدد بهدف التوصل إلى واقع الأهداف الحالية للتعليم العالي ومدى تحقيقها.
- القيم، حيث تضمن هذا العنصر على (6) عبارات تمثل اختيار من متعدد بالإضافة إلى سؤال مفتوح وذلك بهدف معرفة القيم البحثية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي.

### (2) المحور الثاني: البيئة الداخلية، وقد اشتمل هذا المحور على العناصر التالية:

- البنية التنظيمية للبحث العلمي، حيث تضمن هذا العنصر عدد (12) عبارات تمثل اختيارات من متعدد لمعرفة مدى توفر والالتزام باستراتيجية البحث العلمي، ومدى وجود التعاون والتنسيق بين الأقسام والكليات في مجال البحث العلمي.... الخ.
- الموارد البشرية، حيث تضمن هذا العنصر عدد (17) عبارة اختيار من متعدد لمعرفة مدى إلتزام الكادر البشري بالمعايير الأكاديمية ومدى وضوح وتحديد المسؤولية وخضوع القيادات الجامعية للمساءلة القانونية، وكذلك معرفة مدى الإلتزام بالأنظمة الجامعية... الخ.
- الموارد المالية/ المادية، حيث تضمن هذا العنصر عدد (14) عبارة اختيار من متعدد بهدف معرفة واقع الإمكانيات المادية والمالية للبحث العلمي في الجامعات اليمنية، إلى جانب معرفة مدى مساهمة المراكز البحثية في تطوير البحث العلمي.
- العوامل المؤثرة على الأداء البحثي، حيث تضمن هذا العنصر عدد (14) عبارة تمثل الإختيار من متعدد لمعرفة لأي مدى تؤثر بعض العوامل على الأداء البحثي مثل: زيادة الأعباء التدريسية، أعداد الطلاب داخل المحاضرات، غياب روح المنافسة، قلة الدعم المادي، غياب المناقشات الحرة وافتقار القسم إلى التجهيزات التكنولوجية الحديثة.

### (3) المحور الثالث: البيئة الخارجية، وقد اشتمل هذا المحور عنصرين هما:

- الفرص، حيث يتضمن هذا العنصر (6) عبارات تمثل الفرص التي يمكن أن تستفيد بها الجامعة لتطوير الأداء البحثي ومنها الإستعانة بقيادات بحثية من جامعات عربية/ أجنبية، توظيف التقنيات، تسويق البرامج التي تقدمها الجامعة وغيرها.

- التهديدات، ويتضمن هذا العنصر عدد (8) عبارات والتي تمثل الإختيار من متعدد وذلك لمعرفة بعض التهديدات التي يمكن أن تؤثر على تطوير الأداء البحثي مثل: قلة الموارد المالية والمادية، وقلة الأجهزة الإلكترونية الحديثة... الخ.
- (4) الجزء الثاني: الأسئلة المفتوحة: حيث ضم هذا الجزء أسئلة مفتوحة لمعرفة تصورات المستجيبين بشأن تطوير الأداء البحثي في الجامعة وذلك في الجوانب التالية:
- جوانب القوة - جوانب الضعف.
  - الفرص - التهديدات.

## 5- صدق الاتساق الداخلي: Correlation Coefficients

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته النهائية، قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ويقصد بالصدق الداخلي Internal Validity أن نتائج الدراسة تعزى إلى المتغيرات موضع القياس أو المعالجة المرتبطة بأهداف الدراسة بمعنى ارتباط مفردات الدراسة بعضها ببعض<sup>(1)</sup>، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان وبين كل عبارة من عبارات المحور وبين المجموع الكلي للاستبيان، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$r = \frac{\sum (X \times Y)}{N \times S_x \times S_y}$$

ن ع س ع س

حيث ر = معامل الارتباط لبيرسون

ح س = انحراف الدرجة في المجموعة س عن المتوسط

ح ص = انحراف الدرجة في المجموعة ص عن المتوسط

ع س = الانحراف المعياري للمجموعة س

ع ص = الانحراف المعياري للمجموعة ص

ن = عدد الاحتمالات.

### جدول رقم (12)

يوضح معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

معاملات الارتباط بالدرجة الكلية	المحور
**0.67	الأول
** 0.73	الثاني
** 0.71	الثالث

\*\* دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبيان معاملات دالة عند مستوى (0.01) وهي ارتباطات مرتفعة، حيث تتراوح بين (0,67-0,73)، مما يؤكد على صدق الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

(1) علي ماهر خطاب، مرجع سابق، ص 253.

## 6- ثبات الاستبيان: Reliability

ويقصد به أن يعطى الاختبار النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص وفي نفس الظروف.<sup>(1)</sup> ويقصد به أيضاً دقة الاستبيان ومدى تناسق عباراته وتجانسها، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha ، باعتباره أفضل طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية مثل الاستبيانات واستمارات البحث.<sup>(2)</sup> وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معامل ثبات ألفا كرونباخ} = \frac{N \times \text{مج } ع^2}{1 - ع^2}$$

حيث: ن = عدد فقرات الاستبيان

ع<sup>2</sup> = ثبات الفقرة الواحدة من الاستبيان.

ع<sup>2</sup> = الثبات الكلي للاستبيان.

وقد تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (13)

#### حساب معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سيبرمان براون)
الرسالة- الأهداف- القيم	15	0.75	0.73
البيئة الداخلية	57	0.89	0.81
البيئة الخارجية	14	0.74	0.77
الاستبيان ككل	86	0.87	0.74

يوضح الجدول السابق رقم (13) أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير، سواء بالنسبة للمحاور، أو بالنسبة للاستبيان ككل، مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبيان، ويؤكد ثباته وصلاحيته للتطبيق، ويدل ذلك على أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات عالية تبرر استخدامها لأهداف البحث الحالي.

## 7- إجراءات التطبيق:

سارت إجراءات تطبيق الاستبيان وفقاً للخطوات التالية:

أ- موافقة اللجنة الإشرافية على إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توجيه خطاب إلى المستشار الثقافي بسفارة الجمهورية اليمنية بالقاهرة،<sup>(3)</sup> ومن ثم الحصول على خطاب الملحقية الثقافية إلى نائب رئيس جامعة عمران للدراسات العليا بشأن اتخاذ اللازم وتسهيل إجراءات مهمة الباحث للدراسة الميدانية.<sup>(4)</sup>

(1) الهلالي الشربيني الهلالي، دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي، (المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي، 2009)، ص 41.

(2) رجا محمود ابو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار النشر للجامعات 1998)، ص 428.

(3) الملحق رقم (6).

(4) الملحق رقم (7).

ب- الحصول على خطاب من نائب وزير التعليم العالي موجه إلى رؤساء الجامعات اليمنية، وخطاب آخر موجه إلى نواب رؤساء الجامعات اليمنية لتيسير الصعاب أمام الباحث والتعريف به<sup>(1)</sup>

ج- توزيع استمارات الاستبيان باليد على أفراد العينة من أساتذة ، وأساتذة مشاركين، وأساتذة مساعدين في أربع جامعات يمنية هي جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة إب، وجامعة ذمار.

د- تجميع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها، واستبعاد غير الصالح منها. ويوضح الجدول التالي رقم(14) عدد الإستمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان والنسبة المئوية للصالح منها، وتم تطبيق الاستبيان خلال أكتوبر ونوفمبر وديسمبر من العام الدراسي 2008-2009م.

ويوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة وكذلك الصالحة، والنسب المئوية للصالح منها.

#### جدول رقم(14)

عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة  
من الاستبيان والنسبة المئوية للصالح منها.

الاستمارات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	325	68	257	17	240	73.84%

### 8- المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية والمسمى بالحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، مستخدماً في ذلك الحاسب الآلي والأساليب الإحصائية التالية:

أ- حساب النسب المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

ب- اختبار مربع (كا<sup>2</sup> Chi Square)، وذلك للمقارنة بين التكرارات الملاحظة.

ج- اختبارات لدلالة الفروق T.Test بين استجابات العينة طبقاً لمتغير النوع والكلية.

د- اختبار طريقة أقل فرق دال (L.S.D) Least Significant Difference للمقارنات المتعددة بين فئات العينة في حالة وجود "ف" دالة؛ وذلك لمعرفة لصالح أي المجموعات تكون الفروق.

هـ- تحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق الجماعية بين الأنواع المختلفة للتوزيعات التكرارية، حيث تم الاعتماد عليه في البحث الحالي لاختبار دلالة الفروق بين فئات العينة طبقاً لاختلاف متغيرات العمر، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه.

و- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) لحساب معامل ثبات محاور أداة الدراسة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

(1) الملحق رقم (8)، (9).

ز- حساب الوزن النسبي للعبارة وذلك بهدف ترتيب درجات تحقق أو ممارسة العبارات داخل كل محور من محاور النظام وفقاً لاستجابات أفراد العينة، ويتم ذلك على النحو التالي:

$$\text{المتوسط الحسابي الوزني} = \text{مج(التكرار} \times \text{الأوزان)}$$

$$\text{النسب المئوية للمتوسط} = \frac{\text{المتوسط الحسابي الوزني للعبارة} \times 100}{\text{عدد الاستجابات}}$$

وذلك بهدف معرفة وترتيب درجات العبارات داخل كل محور من محاور الاستبيان وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وفق الدرجات التالية:

1- أقل من 1.5 درجة "ضعيفة"

2- أقل من 1.5 - 2.25 درجة "متوسطة".

3- أكبر من 2.25 درجة "عالية".

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد اجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وتفسيرها إحصائياً وفقاً

لمحاور البحث في صورة جداول إحصائية على النحو التالي:

## 1- النتائج الخاصة بالإسهامات والأنشطة البحثية:

يشتمل هذا القسم على الأنشطة البحثية بحساب الإحصاء الكمي، وبحساب التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وكذلك النشر العلمي، ونوع المساهمة، والحصول على شهادات تقديرية أو جوائز علمية.

ويتم تفسير نتائج هذا القسم كما يلي:

### أ- الإسهامات والأنشطة البحثية الكمية لأفراد عينة البحث:

تم قياس الإسهامات والأنشطة البحثية لأفراد العينة باستخدام المقياس الكمي لعدد الكتب العربية والأجنبية المؤلفة والمترجمة، الأبحاث، المشروعات، المقالات البحثية، الرسائل العلمية، خلال السنوات الخمس الماضية من 2005/2004 حتى 2009/2008م. ويوضح الجدول التالي رقم (15) الإحصاء الكمي للإسهامات والأنشطة البحثية لأفراد العينة.

### جدول رقم (15)

الإحصاء الكمي للإسهامات والأنشطة البحثية لأفراد العينة (240) خلال السنوات الخمس الماضية من 2005/2004 حتى 2009/2008م.

نوع الإسهامات والأنشطة البحثية	منفرد	مشترك	إجمالي	متوسط المعدل السنوي	معدل إنتاج الفرد الواحد
عدد الكتب العربية المؤلفة	197	52	249	49.8	0.2%
عدد الكتب الأجنبية المؤلفة	16	14	30	6	0.02%
عدد الكتب المترجمة	17	11	28	5.6	0.02%
عدد الأبحاث المنشورة	993	283	1276	255.2	1.06%
عدد المشروعات	308	60	368	73.6	0.3%
عدد المقالات البحثية المنشورة	638	145	783	156.6	0.6%
عدد الرسائل العلمية المشرف عليها	34	605	639	127.8	0.5%
الإجمالي	2173	1200	3373	674.4	2.81%

يشير الجدول السابق رقم (15) إلى أن الإحصاء الكمي لإجمالي عدد الكتب العربية المنشورة لأفراد العينة (240) خلال الخمس السنوات الماضية وصلت إلى (249) كتاباً، ومعظم هذه الكتب كانت فردية، أي أن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية الكتب لأفراد العينة تساوي حوالي 49.8 كتاب، أي أن معدل إنتاجية الكتب للفرد الواحد تساوي حوالي 0.2% بمعنى أن الفرد ينتج كتاب واحد كل خمس سنوات، وهي نسبة ضعيفة جداً.

ويتضح أيضاً أن الكتب الأجنبية وصلت إلى (30) كتاب، ومتوسط المعدل السنوي لهذه الكتب لأفراد العينة تساوي 6 كتب، ومعدل إنتاجيتها للفرد الواحد تساوي 0.02%، ونفس الشيء بالنسبة للكتب المترجمة فقد وصلت إلى (28) كتاب، بمعدل متوسط سنوي 5.6 كتب، أي أن معدل إنتاجية الفرد الواحد للكتب المترجمة تساوي 0.02% وهي نسبة ضعيفة جداً وتكاد لا تذكر، ولا تتناسب مع ما تسعى إليه الجامعات اليمنية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن عدد البحوث التي قام بها أفراد العينة خلال الخمس السنوات الماضية وصلت إلى (1276) بحثاً، أي أن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية الأبحاث لأفراد العينة تساوي حوالي 255.2 بحث، أي أن معدل إنتاجية البحوث للفرد الواحد

تساوي حوالي 1.06% وهي تعتبر نسبة أفضل نوعاً ما من إنتاجية الكتب، وتعتبر في نفس الوقت ضئيلة جداً إلى ما يفترض أن ينتجه عضو هيئة التدريس من بحوث علمية في الجامعة. أما عدد المشروعات لأفراد العينة فقد وصلت إلى (368) مشروعاً، أي بمتوسط معدل سنوي يبلغ 73.6 مشروع، ومعدل إنتاجية المشاريع للفرد حوالي 0.3%، وهذا لا يخدم عملية التطوير والتحسين سواء التعليمي أو غير التعليمي.

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن عدد المقالات البحثية وصل إلى (783) مقالة، وأغلب هذه المقالات كانت مقالات فردية. أي أن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية النشاط البحثي للمقالات عند أفراد العينة تساوي حوالي 156.6 مقالة، أي أن معدل إنتاج المقالات للفرد الواحد تساوي 0.6%. وبالنسبة لعدد الرسائل العلمية التي تم الإشراف عليها وصلت إلى (639) رسالة، أي أن متوسط المعدل السنوي للنشاط البحثي للإشراف على الرسائل العلمية تساوي حوالي 127.8 رسالة علمية بين ماجستير ودكتوراة، أي أن معدل النشاط البحثي للإشراف على الرسائل العلمية للفرد الواحد يساوي 0.5%، ويتضح أن أغلبها تم الإشراف عليها بصورة مشتركة، حيث لا يوجد في الجامعات اليمنية نظام المشرف الواحد، ويبين الجدول وجود 34 رسالة تم الإشراف على هذه الرسائل بصورة فردية وقد تكون رسائل من جامعات غير يمنية وأشرف عليها أساتذة من الجامعات اليمنية. ومن إجمالي الإسهامات والأنشطة البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية يتضح أن أغلب الأنشطة البحثية تقوم بصورة فردية، فقد وصل عددها إلى 2173 نشاط وإسهام في حين وصل عدد الأنشطة المشتركة إلى 1200 نشاط، وهذا يبين على أن قيمة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية مازالت ضعيفة وتحتاج إلى تفعيلها أكثر لكي يستفيد الجميع من بعضهم البعض ويتم النشاط البحثي بشكل جماعي وأكثر تعاوناً وإسهاماً.

#### ب- الأنشطة البحثية لأفراد العينة:

يوضح الجدول التالي رقم (16) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة للأنشطة البحثية التي قاموا بها خلال الخمس السنوات الماضية.

#### جدول رقم (16)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للإسهامات والأنشطة البحثية خلال الخمس السنوات الماضية من 2005/2004 حتى 2009/2008م.

المجموع	فردى + مشترك	مشترك	فردى	لاشى	الأنشطة
240	14	17	57	152	ك
100	5.83	8.07	23.75	63.33	%
240	6	5	16	213	ك
100	2.5	2.08	6.67	88.75	%
240	7	8	13	212	ك
100	2.91	3.33	5.41	88.33	%
240	42	12	129	57	ك
100	17.5	5	5.73	23.75	%
240	7	10	42	181	ك
100	2.91	3.75	17.5	75.41	%
240	9	10	97	124	ك
100	3.75	4.67	40.41	51.67	%
240	9	71	38	122	ك
100	3.75	29.58	1.58	50.83	%

يشير الجدول السابق إلى أن أفراد العينة الذين قاموا بتأليف كتب عربية فردية بلغت نسبتهم 23.75% أما عن الكتب المشتركة فبلغت نسبتهم 8.07%، وبلغت نسبة الذين قاموا بتأليف كتب فردية مشتركة 5.83%، في حين أن الغالبية العظمى ونسبتهم 63.33% من إجمالي أفراد العينة لم يقوموا بتأليف كتب عربية لا فردية ولا مشتركة. أما بالنسبة للكتب الأجنبية، فقد بلغت نسبة الذين قاموا بتأليف كتب فردية 6.67%، ونسبة 2.08% قاموا بتأليف كتب مشتركة، ونسبة 2.5% قاموا بتأليف كتب فردية مشتركة، ونسبة الذين لم يقوموا بتأليف أي كتب أجنبية سواء فردية أو مشتركة 88.75% من إجمالي أفراد العينة وهي تمثل نسبة كبيرة جداً. وبلغت نسبة أفراد العينة الذين قاموا بترجمة كتب فردية 5.41%، ونسبة 3.33% منهم قاموا بترجمة كتب مشتركة، وبلغت نسبة 2.91% منهم بترجمة كتب فردية ومشتركة وبلغت غالبية نسبة أفراد العينة الذين لم يقوموا بترجمة كتب لا فردية ولا مشتركة 88.33% من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة.

ويشير الجدول السابق رقم (16) إلى أن نسبة 5.37% من أفراد العينة نشروا أبحاث فردية ونسبة 5% منهم نشروا بحوث مشتركة، ونسبة 17.5% منهم نشروا أبحاث فردية ومشتركة معاً، خلال الخمس السنوات الماضية، أما باقي أفراد العينة ونسبتهم 23.75 فلم يقوموا بنشر أي أبحاث لا فردية ولا مشتركة.

ويلاحظ أيضاً من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين قاموا بعمل مشروعات فردية بلغت نسبتهم 17.5%، وبلغت نسبة 3.75% منهم قاموا بمشروعات مشتركة، ونسبة 2.91% عملوا مشروعات فردية ومشتركة، في حين كانت غالبية أفراد العينة ونسبتهم 75.41% لم يقوموا بأي مشروعات لا فردية ولا مشتركة. وبلغت نسبة 40.41% من أفراد العينة الذين كتبوا مقالات بحثية فردية، ونسبة 4.67% نشروا مقالات مشتركة، ونسبة 3.75% نشروا مقالات فردية مشتركة، وبلغت نسبة غالبية أفراد العينة 51.67% الذين لم ينشروا مقالات لا فردية ولا مشتركة. أما بالنسبة للإشراف على الرسائل العلمية فقد بلغت نسبة أفراد العينة الذين أشرفوا على رسائل علمية فردية 1.58%، وبلغت نسبة الذين أشرفوا إشراف مشترك 29.58% ونسبة 3.75% إشراف فردي ومشترك، في حين بلغت نسبة غالبية أفراد العينة الذين لم يشرفوا على رسائل علمية سواء فردية أو مشتركة خلال الخمس السنوات الماضية 50.83% من إجمالي أفراد العينة. ومن استقراء الجدول السابق يلاحظ أن أغلب الأنشطة البحثية لأفراد العينة هي أنشطة بحثية فردية، ويعني ذلك أن قيمة التعاون لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية غير موجودة، وإن تكون موجودة فهي بصورة ضعيفة جداً.

ويمكن تناول الإسهامات والأنشطة البحثية طبقاً لمتغيرات الدراسة فيما يلي:

### (1) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير النوع:

يوضح الجدول التالي رقم (17) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للنوع والإسهامات والأنشطة البحثية للكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.

**جدول رقم (17)**  
**التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب النوع والأنشطة البحثية**

النوع الأنشطة	ذكور (ن=201)				إناث (ن=39)			
	لاشيء	فردى	مشترك	فردى+ مشترك	لاشيء	فردى	مشترك	فردى+ مشترك
الكتب العربية	ك	121	52	16	12	31	5	1
%	60.20	25.87	7.96	5.97	79.49	12.82	2.56	5.13
الكتب الأجنبية	ك	176	15	4	6	37	0	0
%	87.56	7.46	1.99	2.98	94.87	9.87	0	0
الكتب المترجمة	ك	173	13	8	7	39	0	0
%	86.07	6.67	3.98	3.48	100	0	0	0
الأبحاث	ك	44	107	11	39	13	1	3
%	21.89	53.23	5.47	19.40	33.33	56.41	2.56	7.69
المشروعات	ك	146	38	10	7	35	4	0
%	72.64	18.91	4.98	3.48	89.74	10.26	0	0
المقالات البحثية	ك	104	80	8	9	20	17	2
%	51.74	39.80	3.98	4.48	51.28	43.59	5.13	0
الرسائل العلمية	ك	98	32	65	6	24	6	3
%	48.75	15.92	32.34	2.99	61.54	15.38	15.38	7.69

يتضح من الجدول السابق رقم (17) أن غالبية الأنشطة البحثية للكتب العربية، والكتب الأجنبية، والمترجمة، وكذلك الأبحاث، والمشروعات تأتي من الذكور، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة الذكور في عينة البحث، إذ بلغت نسبتهم (83.8%) وانخفاض نسبة الإناث، بنسبة (16.3%)، وقد ربما يرجع قلة الأنشطة البحثية عند الإناث إلى كثرة الأعباء المنزلية للمرأة التي قد تؤثر على نشاطها البحثي، (تتفق هذه النتيجة مع دراسة سمارت Smart 2005؛ ودراسة سمباي وتراي Smeby؛ Try 2005 & دراسة ويبر Weber 2002) وفيما يخص المقالات البحثية فإن الإناث تزيد الذكور، حيث كانت نسبة الإناث التي لم ينشرن أي مقالة (51.28%) في حين كانت نسبة الذكور الذين لم يقوموا بنشر أي مقالة بحثية (51.74%)، وقد يرجع ذلك، إلى أن فئة الإناث تهتم بكتابة المقالات البحثية القصيرة التي لا تحتاج إلى وقت وجهد كبير.

أما بالنسبة للإشراف على الرسائل العلمية، فيلاحظ من الجدول السابق أن الذكور أكثر إشرافاً من الإناث، وربما يرجع أيضاً إلى ارتفاع نسبتهم في العينة والمجتمع الأصلي، حيث كانت نسبة الذين لم يقوموا بأي إشراف على الرسائل العلمية خلال الخمس السنوات الماضية من الذكور (48.75%)، في حين كانت نسبة الإناث (61.54%) من إجمالي العينة، وبالطبع يرجع ذلك إلى أن نسبة الحاصلين على أعلى الدرجات العلمية هم من الذكور، لذا ففرصتهم أكبر في الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراة.

(2) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي رقم (18) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للعمر والاسهامات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.

**جدول رقم (18)**  
**التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر والأنشطة البحثية**

العمر الأنشطة	أقل من 35 سنة (ن=33)				ما بين 35-50 (ن=168)				أكثر من 50 سنة (ن=39)			
	لاشيء	فردى	مشترك	فردى+ مشترك	لاشيء	فردى	مشترك	فردى+ مشترك	لاشيء	فردى	مشترك	فردى+ مشترك
الكتب العربية	ك	121	52	16	12	31	5	1	ك	121	52	16
%	60.20	25.87	7.96	5.97	79.49	12.82	2.56	5.13	ك	121	52	16
الكتب الأجنبية	ك	176	15	4	6	37	0	0	ك	176	15	4
%	87.56	7.46	1.99	2.98	94.87	9.87	0	0	ك	176	15	4
الكتب المترجمة	ك	173	13	8	7	39	0	0	ك	173	13	8
%	86.07	6.67	3.98	3.48	100	0	0	0	ك	173	13	8
الأبحاث	ك	44	107	11	39	13	1	3	ك	44	107	11
%	21.89	53.23	5.47	19.40	33.33	56.41	2.56	7.69	ك	44	107	11
المشروعات	ك	146	38	10	7	35	4	0	ك	146	38	10
%	72.64	18.91	4.98	3.48	89.74	10.26	0	0	ك	146	38	10
المقالات البحثية	ك	104	80	8	9	20	17	2	ك	104	80	8
%	51.74	39.80	3.98	4.48	51.28	43.59	5.13	0	ك	104	80	8
الرسائل العلمية	ك	98	32	65	6	24	6	3	ك	98	32	65
%	48.75	15.92	32.34	2.99	61.54	15.38	15.38	7.69	ك	98	32	65

1	0	7	31	12	14	42	100	1	3	8	21	ك	الكتب العربية
2.56	0	17.9	79.4	7.14	8.33	25.0	59.5	3.03	9.09	24.2	63.6	%	
2	3	8	26	4	0	5	159	0	2	3	28	ك	الكتب الأجنبية
5.13	7.69	20.5	66.6	2.38	0	2.98	94.6	0	9.09	9.09	90.9	%	
1	3	1	34	6	5	10	147	0	0	2	31	ك	الكتب المترجمة
2.56	7.69	2.56	87.1	3.57	2.97	5.95	87.5	0	0	6.06	93.9	%	
6	0	21	11	31	3	92	42	5	8	16	4	ك	الأبحاث
15.38	0	53.8	28.2	18.45	1.79	54.7	25.0	15.15	24.24	48.4	12.1	%	
0	0	10	29	7	8	24	129	0	2	8	23	ك	المشروعات البحثية
0	0	25.6	74.3	4.17	4.76	14.2	76.7	0	6.06	24.2	69.7	%	
2	1	14	22	5	5	74	84	2	4	9	18	ك	المقالات البحثية
5.13	2.56	35.9	56.4	2.98	2.98	44.0	50.0	6.06	12.12	27.2	54.5	%	
4	12	15	8	5	56	23	84	0	3	0	30	ك	الرسائل العلمية
10.25	30.76	38.4	20.5	2.98	33.33	13.6	50.5	0	9.09	0	90.9	%	

يشير الجدول السابق رقم (18) إلى أن الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) هم أكبر فئة غير منتجة للكتب العربية، إذ بلغت نسبتهم (79.49%)، ويليهما أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (63.64%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (59.52%)، ويرجع ذلك إلى أن الفئات العمرية (ما بين 35-50 سنة) تحاول أن تصل إلى مراتب عالية وذلك بتأليف الكتب العربية، حتى يحصلوا على ترقية أعلى ليوافوا من يقعون في هذا المجال (تتفق هذه النتيجة مع دراسة تنزيلمان وآخرون 2003 Tunzelmann et al).

وفيما يخص الكتب الأجنبية فإن الذين لم يقوموا بكتابة أي كتب أجنبية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (94.64%)، ويليهما أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (90.90%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (66.67%)، وهذا مقبول جداً فإن أصحاب الفئة العمرية الطويلة (أكثر من 50 سنة) هم من لديهم الخبرة الكافية لتأليف كتب أجنبية لما اكتسبوه من خبرة طويلة في مجال الكتابة والتأليف والبحث.

وبالنسبة للنشاط البحثي للكتب المترجمة فإن الذين لم يترجموا أي كتب هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أقل من 35 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (93.94%)، ويليهما أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (87.18%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (87.5%)، وربما يرجع ذلك إلى أن الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) هي أكثر إنتاجاً للكتب المترجمة إلى ما وصلوا إليه من خبرة، بالإضافة إلى إعيتهم للحصول على ترقية أكبر.

كما يتبين من الجدول السابق فيما يخص الأبحاث أن الذين لم يقوموا بنشر أي أبحاث علمية على مدار الخمس السنوات الماضية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (28.21%)، ويليهما أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (25%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (12.12%)، ويمكن توقع ذلك إلى أن أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) يقومون بعمل أبحاث من أجل الترقية.

أما المشروعات البحثية فإن الذين لم يقوموا بأي مشروعات بحثية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (76.79%)، ويليهما أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (74.36%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (69.70%)، ويمكن أرجاع ذلك إلى نفس الأسباب السابقة وهو أن الفئات العمرية (أقل من 35 سنة)

يحاولون عمل مشاريع أكثر ليصلوا إلى مستوى أعلى. وكذلك يلاحظ من الجدول السابق أن الذين لم يقوموا بأي مقالت بحثية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (56.41%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (54.55%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (50%)، من إجمالي العينة.

وأما بالنسبة للإشراف على الرسائل العلمية فإن الذين لم يقوموا بأي إشراف على رسائل علمية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أقل من 35 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (90.91%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (50.59%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (20.51%)، وهي أكبر الفئات التي تقوم بالإشراف على الرسائل العلمية، وقد يرجع ذلك بالطبع إلى أنهم وصلوا إلى رتب عالية فأغلبهم حصلوا على الألقاب تاذية، وبذلك فإنهم أكثر الفئات العمرية إشرافاً على الرسائل العلمية.

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن أكثر النشاطات البحثية تقوم بصورة فردية، ثم تليها الأبحاث المشتركة، ثم الأبحاث الفردية والمشاركة معاً.  
(3) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير الجامعة:

يوضح الجدولين التاليين رقم (19)، (20) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للجامعة والمقالات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.

### جدول رقم (19)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجامعة (صنعاء- عدن) والأنشطة البحثية

النوع الأنشطة	جامعة صنعاء (ن=94)				جامعة عدن (ن=64)			
	شئ	فردى	مشترك	فردى+	شئ	فردى	مشترك	فردى+
الكتب العربية	ك	56	29	4	47	11	3	3
	%	59.57	30.85	4.26	73.44	17.19	4.69	4.69
الكتب الأجنبية	ك	78	12	2	54	4	3	3
	%	82.97	12.76	2.13	84.37	6.25	4.68	4.68
الكتب المترجمة	ك	81	6	3	52	5	3	4
	%	86.17	6.38	3.19	81.25	7.81	4.68	6.25
الأبحاث	ك	26	44	3	19	38	2	5
	%	27.66	46.81	3.19	29.69	59.38	3.13	7.81
المشروعات	ك	67	19	5	53	9	2	0
	%	71.28	20.21	3.19	82.81	14.06	3.13	0
المقالات البحثية	ك	52	38	3	34	22	5	3
	%	55.32	40.43	1.06	53.13	34.38	5.81	4.69
الرسائل العلمية	ك	45	24	2	34	9	16	5
	%	47.87	25.53	2.13	53.12	14.06	25	7.81

## جدول رقم (20)

### التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجامعة (دمار - إب) والأنشطة البحثية

النوع الأنشطة	جامعة دمار (ن=44)				جامعة إب (ن=38)			
	ك	%	فردى	مشترك	فردى	مشترك	فردى	مشترك
الكتب العربية	ك	%	27	18.18	22	57.89	9	23.68
	ك	%	43	61.36	38	100	0	0
الكتب الأجنبية	ك	%	41	97.72	38	100	0	0
الكتب المترجمة	ك	%	93.18	4.55	97.37	0	0	0
الأبحاث	ك	%	7	15.91	5	13.16	26	68.42
	ك	%	32	72.73	29	76.32	5	13.16
المشروعات	ك	%	19	43.18	19	50.00	17	44.74
المقالات البحثية	ك	%	23	52.27	20	52.63	2	5.26
الرسائل العلمية	ك	%	3	6.81	1	2.27	2	5.26

يتبين من بيانات الجدولين السابقين رقم (19)، (20) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية خلال الخمس سنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (73.44%) وتليها جامعة دمار، إذ بلغت نسبتهم (61.35%) ثم جامعة صنعاء (59.57%)، ثم جامعة إب (57.89%). وقد يرجع أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن هم أكثر الأفراد الذين لم ينشروا كتب عربية إلى الظروف الاقتصادية والبيئية التي تمر بها عدن. بالإضافة لعدم اهتمامهم باللغة العربية.

وبالنسبة للكتب الأجنبية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب أجنبية خلال الخمس سنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب، إذ بلغت نسبتهم (100%) وتليها جامعة دمار، إذ بلغت نسبتهم (97.72%) ثم جامعة عدن (84.37%)، ثم جامعة صنعاء (82.97%)، وقد يرجع ذلك أن أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمار وإب هم أكبر نسبة لم ينشروا كتب أجنبية إلى حداثة الجامعتين. وأما عن الكتب المترجمة فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يترجموا أي كتب خلال السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب، إذ بلغت نسبتهم (100%)، ودمار بنسبة (97.72%) وتليها جامعة صنعاء بنسبة (86.17%) ثم جامعة عدن (81.25%)، وبدل على أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن هم أكثر إنتاجاً للكتب المترجمة بسبب وجود الثقافة الإنجليزية التي اكتسبها خلال تعمر البريطاني لعدن.

أما بالنسبة للأبحاث فيتبين من الجدولين السابقين أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس سنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (29.69%) وتليها جامعة صنعاء، إذ بلغت نسبتهم (27.66%) ثم جامعة دمار (15.91%)، ثم جامعة إب (13.16%)، وقد يرجع ذلك إلى أن جامعتي دمار وإب ينشروا أبحاث أكثر إلى حداثة هاتين الجامعتين والتي تسعى كل منهما إلى الوصول لمقوى جامعة صنعاء وعدن. أما فيما يتعلق بالمشروعات البحثية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بعمل أي مشروعات بحثية خلال السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (82.81%) وتليها جامعة إب، إذ بلغت نسبتهم (76.32%) ثم جامعة دمار (72.73%)، ثم جامعة صنعاء بنسبة (71.28%)، ويعني ذلك أن جامعة صنعاء هي أكثر إنتاجاً

للمشروعات وهذا شئٌ بديهي باعتبارها أقدم الجامعات اليمنية ولديها كوادر مؤهلة لعمل مشاريع بحثية. وفيما يخص المقالات البحثية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي مقالت بحثية خلال الخمس النوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، إذ بلغت نسبتهم (55.32%) وتليها جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (53.13%) ثم جامعة إب (50%)، ثم جامعة ذمار (43.18%)، ويعني ذلك أن جامعتي ذمار وإب هما أكثر إنتاجاً للمقالات البحثية، ويرجع ذلك إلى حداثة هاتين الجامعتين، حيث يحاول أعضاء هيئة التدريس في جامعتي إب وذمار إثبات وجودهم بين الجامعات اليمنية من خلال كتابة المقالات البحثية القصيرة.

وأما بالنسبة للإشراف على الرسائل العلمية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يشرفوا على أي رسالة علمية خلال الخمس النوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن إذ بلغت نسبتهم (53.12%) وتليها جامعة إب، إذ بلغت نسبتهم (52.63%) ثم جامعة ذمار، بنسبة (52.27%) ثم جامعة صنعاء (47.87%)، ويعني أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء هم أكثر إشرافاً على الرسائل العلمية، وهذا مقبول جداً وذلك أن أغلبهم حاصلين على أعلى الدرجات العلمية من أي جامعة يمنية أخرى.

ومن ثمة نقراء بيانات الجدولين السابقين يتضح أن الأنشطة البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية هي نشاطات أغلبها فردية، وكانت أغلب هذه النشاطات الفردية في الأبحاث، والكتب، في جامعة ذمار وجامعة عدن.

#### (4) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير نوع الكلية:

يوضح الجدول التالي رقم (21)، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لنوع الكلية و□ هجمات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.

#### جدول رقم (21)

#### التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الكلية والأنشطة البحثية

الكلية الأنشطة	عملية (ن=98)				إثباتية (ن=142)			
	ك □ شئ	فردي	مشترك	فردية + مشترك	ك □ شئ	فردي	مشترك	فردية + مشترك
الكتب العربية	ك %	56 28.57	28 9.18	5 5.10	96 67.61	29 20.42	8 5.63	9 6.34
الكتب الأجنبية	ك %	88 89.79	6 6.12	2 2.04	125 88.03	10 7.04	3 2.11	4 2.81
الكتب المترجمة	ك %	85 86.73	6 6.12	5 5.10	127 89.43	7 4.92	3 2.11	5 3.52
الأبحاث	ك %	20 20.41	59 60.20	5 5.10	37 26.06	70 49.30	7 4.93	28 19.72
المشروعات	ك %	75 76.53	18 18.37	3 3.06	106 74.65	24 16.90	7 4.93	5 3.52
المقالات البحثية	ك %	48 48.98	42 42.86	4 4.08	76 53.52	55 38.73	6 4.23	5 3.52
الرسائل العلمية	ك %	47 47.95	18 18.36	3 3.06	75 52.82	20 14.08	41 28.87	6 4.22

يتضح من الجدول السابق رقم (21) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية هم من الكليات الإثباتية، إذ بلغت نسبتهم (67.61%) وتليها الكليات العملية، بنسبة (57.14%)، وكذلك بالنسبة للكتب الأجنبية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بتأليف أي كتب أجنبية خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية، إذ بلغت نسبتهم (89.79%) وتليها الكليات الإثباتية، إذ بلغت نسبتهم (88.03%)، ويعني ذلك وجود تقارب كبير في النسب بين الكليات العملية والإثباتية في تأليف الكتب، ويرجع هذا التقارب إلى تفاوت النسب، ويعتبر الباحث أن الكليات العملية لديها نسبة كبيرة من النشاط البحثي الخاص بالكتب، رغم قلة عدد أعضائها مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإثباتية. وتأتي أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يترجموا أي كتب خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإثباتية، إذ بلغت نسبتهم (89.43%) وتليها الكليات العملية، إذ بلغت نسبتهم (86.73%)، ويدل ذلك على طبيعة الكليات العملية، فهي كليات تعتمد أكثر على ترجمة الكتب، فمعظم دراستهم وأبحاثهم باللغة الإنجليزية؛ فهم يحتاجون إلى ترجمة أكبر قدر ممكن من الكتب الأجنبية (تتفق هذه النتيجة مع دراية ويبير 2002 Weber).

وفيما يخص المشروعات فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بعمل أي مشروعات بحثية خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية، إذ بلغت نسبتهم (76.53%) وتليها الكليات الإثباتية، إذ بلغت نسبتهم (74.65%)، وقد يرجع إلى النسبة الكبيرة لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإثباتية.

وأما بالنسبة للمقالات البحثية فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي مقالات بحثية هم من الكليات الإثباتية، إذ بلغت نسبتهم (53.52%) وتليها الكليات العملية، بنسبة (48.98%)، ويقدر ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية يهتمون بكتابة المقالات البحثية أكثر من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإثباتية لهدف نشر ملخصات أبحاثهم العلمية.

وفيما يخص الإشراف على الرسائل العلمية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يشرفوا على أي رسائل علمية خلال الخمس سنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإنشائية، إذ بلغت نسبتهم (52.82%) وتليها الكليات العملية، إذ بلغت نسبتهم (47.95%).

ويدل هذا على أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية لديهم إنتاج بحثي كبير فيما يخص الإشراف على الرسائل العلمية، ورغم زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنشائية إلا أن إنتاجهم ضعيف مقارنة بإنتاج الكليات العملية، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية لديهم نوع من التفاهم والتعاون في عملية الإشراف، مما يفتح المجال أكثر أمام طلاب الدراسات العليا للتسجيل في الكليات العملية.

#### **(5) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير الدرجة العلمية:**

يوضح الجدول التالي رقم (22)، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للدرجة العلمية والاهتمامات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.



وأما بالنسبة للمقالات البحثية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين يقوموا بأي مقالت بحثية خلال الخمس السنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الأتاذ المشارك، فقد بلغت نسبتهم (55.71%)، يليهم الأتاذة (53.57%)، ثم الأتاذة الماعدن (50%) من إجمالي العينة، ويرجع ذلك إلى أن الأتاذة الماعدن يحاولوا زيادة رصيدهم العلمي بكتابة المقالات البحثية القصيرة.

وفيما يخص الإشراف على الرسائل العلمية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين يشرفوا على أي رسالة علمية خلال الخمس السنوات الماضية، هم الأتاذة الماعدون، فقد بلغت نسبتهم (62.98%)، يليهم الأتاذة المشاركون (29.31%)، ثم الأتاذة (28.57%)، ويعني هذا أن الأتاذة هم أكثر أعضاء هيئة التدريس إشرافاً، وهذا أمر مقبول جداً، فقد يرجع ذلك إلى أن الأتاذة هم الذين يقومون بالإشراف على الرسائل العلمية لطلبة الماجستير والدكتوراة، وذلك لحصولهم على أعلى الدرجات العلمية ويليهم الأتاذة المشاركون، ثم الماعدن.

**(6) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير الخبرة:**

يوضح الجدول التالي رقم (23)، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة واهتمامات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية.

## جدول رقم (23)

### التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة والأنشطة البحثية

العمر	أقل من خمس نوات (ن=91)				من 5-10 نوات (ن=97)				أكثر من 10 نوات (ن=52)				
	كشئ	فردى	مشارك	فردى+مشارك	كشئ	فردى	مشارك	فردى+مشارك	كشئ	فردى	مشارك	فردى+مشارك	
الكتـب	ك	57	23	7	4	61	24	5	7	34	10	5	3
العربية	%	62.64	25.27	7.69	4.40	62.89	24.74	5.15	7.22	65.38	19.23	9.62	5.77
الكتـب	ك	80	5	3	3	88	5	2	2	45	6	0	1
الأجنبية	%	87.91	5.49	3.29	3.29	90.72	5.15	2.06	2.06	86.54	11.54	0	1.92
الكتـب	ك	89	1	0	1	89	3	3	2	34	9	5	4
المترجمة	%	97.80	1.10	0	1.10	91.75	3.09	3.09	2.06	65.38	17.30	9.61	7.69
الأبحاث	ك	20	7	42	22	58	22	3	14	15	29	2	6
	%	21.98	46.15	7.69	24.18	59.79	22.68	3.09	14.43	28.85	55.77	3.85	11.54
المشروعات	ك	66	15	6	4	75	17	2	3	40	10	2	0
	%	72.53	16.48	6.59	4.40	77.32	17.53	2.06	3.09	76.92	19.23	3.85	0
المقالات	ك	43	37	7	4	52	40	3	2	29	20	0	3
البحـثية	%	47.25	40.66	7.69	4.40	53.61	41.24	3.09	2.06	55.77	38.46	0	5.77
الرسائل	ك	62	7	20	2	41	18	36	2	19	13	15	5
العلمية	%	68.13	7.69	21.97	2.19	42.27	18.56	37.11	2.06	36.53	25.00	28.14	9.61

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة غير المنتجة للنشاط البحثي الخاص بالكتب العربية هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أكثر من 10 نوات)، إذ بلغت نسبتهم (65.38%)، ويليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 نوات) بنسبة (62.89%)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 نوات) بنسبة (62.64%)، وقد ربما يرجع تقارب النسب بين الفئات الثلاث لتساوي اهتمام لدى الجميع بدرجات متقاربة لكتابة الكتب العربية. وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بتأليف أي كتب أجنبية هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (من 5-10 نوات)، إذ بلغت نسبتهم (90.72%)، ويليهم أصحاب الخبرة (أقل من 5 نوات) بنسبة (87.91%)، ثم أصحاب الخبرة (أكثر من 10 نوات) بنسبة (86.54%)، ويعني هذا أن أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 نوات) هم أكثر إنتاجاً للكتب الأجنبية، وقد يرجع ذلك إلى الخبرة الطويلة التي اكتسبوها بالإضافة إلى تفرغهم للتأليف. وقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة غير المنتجة للنشاط البحثي الخاص بالكتب المترجمة هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أقل من 5 نوات)، إذ بلغت نسبتهم (97.80%)، ويليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 نوات) بنسبة (91.75%)، ثم أصحاب الخبرة (أكثر من 10 نوات) بنسبة (65.38%)، وهم أكثر خبرة وتفرغاً للترجمة، باعتبار أنهم حصلوا على أعلى الدرجات العلمية ويحتاجون لترجمة الكتب أكثر من كتابة الأبحاث وذلك ليضاف إلى رصيدهم العلمي.

وبالنسبة للأبحاث، فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس سنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أكثر من 10 نوات)، إذ بلغت نسبتهم (28.85%)، ويليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 نوات) بنسبة (22.68%)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 نوات) بنسبة (21.98%)، ويرجع ذلك إلى أن أصحاب الخبرة (أقل من 5 نوات) حديثي التخرج لذا فهم أكثر فنة تقوم بعمل أبحاث لأجل الحصول على الترقية وليس من أجل خدمة المجتمع والتنمية البشرية. وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بعمل أي مشاريع بحثية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (من 5-10 نوات)، إذ بلغت نسبتهم (77.32%)، ويليهم أصحاب الخبرة (أكثر من 10 نوات) بنسبة (76.92%)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 نوات) بنسبة (72.53%).

أما بالنسبة للمقالات البحثية فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي مقالت بحثية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (55.77%)، يليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة (53.61%)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (47.25%)، ويرجع ذلك إلى أن حديثي التخرج الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) يرغبون في كتابة مقالت بحثية ليعملوا لأنفسهم إما أمام من يقوم في هذا المجال.

وفيما يخص الإشراف على الرسائل العلمية فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يشرفوا على أي رسائل علمية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (68.13%)، يليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة (42.27%)، ثم أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (36.53%)، وهذا طبيعي جداً فأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هم الحاصلون على أعلى الدرجات العلمية من غيرهم، فهم أحق من الإشراف على الرسائل العلمية.

وبالنظر إلى بيانات الجدول السابق يلاحظ أن النشاط البحثي للفئات الثلاث، غالبيتها نشاطات بحثية فردية، ويعني أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة القصيرة، أو المتوسطة، أو الطويلة أغلب نشاطاتهم البحثية هي فردية، وذلك من أجل الترقية فقط، ويرجع ذلك إلى عدم وجود جهة منظمة لدراسة خطط بحثية بشكل جماعي وتعاوني.

## (7) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة:

يوضح الجدول التالي رقم (24)، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمكان الحصول على درجة الدكتوراة، واهتمامات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقالات البحثية، والإشراف على الرسائل العلمية:

### جدول رقم (24)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة والأنشطة البحثية

العمر	اليمن (ن=8)			دولة عربية (ن=160)			دولة أجنبية (ن=72)			الأنشطة
	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	
الكتب العربية	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
الكتب العربية	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
الكتب الأجنبية	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
الكتب المترجمة	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
الأبحاث	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
المشروعات	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
المقالات	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
البحوث	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك
الإشراف على الرسائل العلمية	ك	شئ	فردى	مشارك	فردى	شئ	مشارك	فردى	شئ	فردى + مشترك

يتضح من الجدول السابق رقم (24) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا كتباً عربية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، إذ بلغت نسبتهم (66.67%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بنسبة (62.50%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، بنسبة (50%)، ويرجع ذلك إلى اهتمام أفراد العينة الحاصلين على الدكتوراة من دول اليمن أو الدول العربية بتأليف الكتب العربية، ويرجع ذلك لنوع دراستهم وتخصصهم. وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب أجنبية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، إذ بلغت نسبتهم (100%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بنسبة (91.25%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، بنسبة (81.94%)، ويعنى هذا أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية أكثر إنتاجاً للكتب الأجنبية، ويرجع ذلك إلى اكتسابهم اللغة، والقدرة في تأليف كتب باللغات الأجنبية كل حسب تخصصه ولغته التي درس بها. كما جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يترجموا أي كتب، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، إذ بلغت نسبتهم (100%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بنسبة (89.37%)، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، بنسبة (84.72%)، ويرجع ذلك إلى نفس الأسباب المذكورة.

وبالتّـبـة للأبحاث فقد جاءت أكبر تـبـة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، بتـبـة (30.56%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، بتـبـة (25%)، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، إذ بلغت تـبـة تـبـة (20.63%)، وربما يرجع إلى ارتفاع تـبـة عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراة من الدول العربية. وربما يرجع أيضاً إلى نوعية الدرجة التي حصلوا عليها والذي يجعلهم أكثر قدرة على عمل أبحاث من غيرهم. وجاءت أكبر تـبـة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بأي مشاريع بحثية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من من الدول الأجنبية، بتـبـة (83.33%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بتـبـة (72.50%)، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، إذ بلغت تـبـة تـبـة (62.50%)، ويعني أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة من اليمن هم أكثر انتاجاً للمشاريع، ويرجع ذلك لقلة عدد أفراد العينة في اليمن، وبالتّـبـة لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة من الدول العربية، فهم أكثر اهتماماً ووعياً بأهمية المشاريع البحثية من الأفراد الحاصلين على الدكتوراة من الدول الأجنبية. وقد جاءت أكبر تـبـة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي مقـبـات بحثية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، بتـبـة (55.56%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بتـبـة (50.63%)، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، إذ بلغت تـبـة تـبـة (37.50%)، ويرجع إلى نفس الـبـب الـالف الذكر.

أما فيما يخص الإشراف على الرـائل العلمية، فإن أكبر تـبـة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بالإشراف على أي رـائل علمية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من من اليمن، بتـبـة (75%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية والأجنبية بنفس التـبـة (50%)، ويدل هذا على أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة من الدول العربية أو الأجنبية لديهم الخبرة الكافية في الإشراف على الرـائل العلمية، بالإضافة إلى زيادة تـبـة الحاصلين منهم على أعلى الدرجات العلمية.

### (8) الأنشطة البحثية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول التالي رقم (25)، التكرارات والتـبـب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، و الـهـامات والأنشطة البحثية الخاصة بالكتب العربية، والكتب الأجنبية، والكتب المترجمة، والأبحاث، والمشروعات، والمقـبـات البحثية، والإشراف على الرـائل العلمية:

### جدول رقم (25)

### التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الأنشطة	الهيأة التدريسية (ن=173)				القيادات الجامعية (ن=67)			
	ك %	فردى	مشترك	فردى+ مشترك	ك %	فردى	مشترك	فردى+ مشترك
الكتب العربية	ك %	110 63.58	45 26.01	7 4.05	ك %	12 17.91	42 62.69	7 10.45
الكتب الأجنبية	ك %	155 89.59	9 5.20	4 2.31	ك %	7 10.45	58 86.56	2 2.99
الكتب المترجمة	ك %	154 89.01	10 5.78	4 2.31	ك %	3 4.48	58 86.56	3 4.48
الأبحاث	ك %	42 24.28	95 54.91	8 4.62	ك %	34 50.75	15 22.39	4 20.90
المشروعات	ك %	129 74.57	33 19.08	6 3.47	ك %	9 13.43	52 30.90	5 7.46

1.49	7.46	13.43	77.61	3.47	2.89	19.08	74.57	%	
5	2	32	28	4	8	65	96	ك	المقالات
7.46	2.99	47.76	41.79	2.31	4.62	37.57	55.49	%	البحثية
3	24	5	35	6	47	33	87	ك	الرسائل العلمية
4.48	35.82	7.46	52.24	3.47	27.16	19.07	50.29	%	

يتضح من الجدول السابق رقم (25) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية، هم الهيئة التدريسية، الذين يشغلون مناصب إدارية، إذ بلغت نسبتهم (63.58%)، ويليهم القيادات الجامعية أصحاب المناصب الإدارية، بنسبة (62.69%)، ويرجع تقارب النسب بين الهيئة التدريسية والقيادات الجامعية إلى اهتمام كل منهم بالنشاط البحثي الخاص بتأليف الكتب العربية. وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بتأليف كتب أجنبية، هم الهيئة التدريسية، إذ بلغت نسبتهم (89.59%)، ويليهم القيادات الجامعية، بنسبة (86.56%)، وهذا يعني أن القيادات الجامعية هم أكثر إنتاجاً للكتب الأجنبية، وربما يرجع ذلك إلى أنهم قد وصلوا إلى أعلى المراتب العلمية، بالإضافة إلى اكتسابهم الخبرة الكافية في تأليف الكتب الأجنبية. وبالنسبة للكتب المترجمة فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يترجموا أي كتب، هم الهيئة التدريسية، بنسبة (89.01%)، ويليهم القيادات الجامعية، بنسبة (86.56%)، ويرجع ذلك إلى نفس السبب الفال الذكر.

وفيما يخص الأبحاث فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث، هم الهيئة التدريسية، بنسبة (24.28%)، ويليهم القيادات الجامعية، إذ بلغت نسبتهم (22.39%)، ويدل هذا أن القيادات الجامعية أكثر إنتاجاً للأبحاث من الهيئة التدريسية، ويرجع ذلك لعلاقتهم الواسعة وقلة نصابهم التدريسي مما يتيح لهم بالإطلاع والبحث، ويجعلهم في نشاط مستمر لكتابة الأبحاث.

أما بالنسبة للمشاريع البحثية فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بعمل أي مشاريع بحثية، هم القيادات الجامعية، إذ بلغت نسبتهم (77.61%)، ويليهم الهيئة التدريسية، بنسبة (74.57%)، ويعني هذا أن الهيئة التدريسية أكثر إنتاجاً للنشاط البحثي الخاص بالمشاريع البحثية من القيادات الجامعية، وقد ربما يرجع ذلك إلى إنشغال القيادات الجامعية بالأعمال الإدارية، مما أدى إلى ابتعادهم عن عمل مشاريع بحثية. وقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي مقالت بحثية، هم الهيئة التدريسية، بنسبة (55.49%)، ويليهم القيادات الجامعية، بنسبة (41.79%)، وقد ربما يرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية يلجأون إلى كتابة مقالت بحثية باعتبار أن هذه المقالت تأخذ وقت كبير منهم، بالإضافة إلى أنهم يتغلون مناصبهم الإدارية في نشرها. أما فيما يخص الإشراف على الرسائل العلمية فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يشرفوا على أي رسائل علمية، هم القيادات الجامعية، إذ بلغت نسبتهم (52.24%)، ويليهم الهيئة التدريسية، بنسبة (50.29%)، ويعني ذلك أن الهيئة التدريسية لديهم فرصة للإشراف على الرسائل العلمية أكبر من القيادات الجامعية، بالإضافة إلى أن المناصب الإدارية تجعل أصحابها بعيداً واء عن الإشراف أو البحث العلمي.

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (25) أن معظم النشاطات البحثية واء التي يقوموا بها الهيئة التدريسية أو القيادات الجامعية، هي نشاطات فردية أكثر منها مشتركة، وهذا في حد ذاته غير مرض و يؤدي إلى ما يتبعى إليه الدولة من تطور علمي، ولن يتأتى ذلك بتوفير هيئة بحثية علمية لرم خزانة بحثية على مستوى الدولة وتعمل على تطبيق الإدارة بالقيم، من أجل

تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى وجود كادر بحثي مؤهل وواعي، يعمل في ضوء التعاون البحثي.

### ج- النشر العلمي:

يشتمل هذا الجزء على النشاط البحثي الخاص بالنشر العلمي، والمشاركة في حضور مؤتمرات وندوات، بالإضافة إلى نوع المصاهمة في هذه الندوات والمؤتمرات. ويوضح الجدول التالي رقم (26) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للأنشطة البحثية التي تم نشرها سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو العالمي خلال الخمس السنوات الماضية.

#### جدول رقم (26)

#### التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للنشر العلمي

المجموع	محلي- إقليمي- عالمي	إقليمي- عالمي	محلي- عالمي	محلي- إقليمي	عالمي	إقليمي	محلي	□ يوجد	
240	22	2	5	37	13	17	95	49	ك
100	9.2	0.8	2.1	15.4	5.4	7.1	39.6	20.4	%

يشير الجدول السابق رقم (26) إلى أن نسبة 39.6% من إجمالي أفراد العينة قاموا بنشر أبحاثهم على المستوى المحلي، ونسبة 20.4% لم ينشروا أبحاثهم، ونسبة 15.4% منهم نشروا أبحاثهم على المستوى المحلي والإقليمي، ونسبة 9.2% منهم نشروا أبحاثهم على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى معاً، ونسبة 7.1% منهم نشروا أبحاثهم على المستوى الإقليمي، ونسبة 2.1% قاموا بنشر أبحاثهم على المستوى المحلي والعالمى، وأقل نسبة لأفراد العينة 0.8% هم الذين قاموا بنشر أبحاثهم على المستوى الإقليمي والعالمى، ويرجع قلة نسبة أفراد العينة الذين ينشرون أبحاثهم على المستوى الإقليمي والعالمى إلى عدم وجود اهتمام بأهمية النشر العلمي لأبحاثهم، وقد ربما أن معظم أبحاث أفراد العينة □ ترتقي إلى المستوى الإقليمي والعالمى، فمعظم أفراد العينة ينشروا أبحاثهم على المستوى المحلي والإقليمي لغرض الحصول على موافقة النشر ومن ثم الحصول على الترقية.

#### (1) الأنشطة البحثية الخاصة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية:

يوضح الجدول التالي رقم (27) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للنشاط البحثي الخاص بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو العالمي خلال الخمس السنوات الماضية.

**جدول رقم (27)**  
**التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لنوع المؤتمر/ الندوة**

المجموع	محلي- إقليمي- عالمي	إقليمي- عالمي	محلي- عالمي	محلي- إقليمي	عالمي	إقليمي	محلي	□ يوجد	
240	0	0	0	1	1	43	189	6	ك
100	0	0	0	0.4	0.4	17.9	78.8	2.5	%

يتضح من الجدول السابق رقم (27) أن نسبة 78.8% من إجمالي أفراد العينة شاركوا في مؤتمرات وندوات محلية، ونسبة 17.9% شاركوا في مؤتمرات وندوات إقليمية، ونسبة 2.5% منهم لم يشاركوا في أي مؤتمر أو ندوة على المستوى الثلاثي المحلي والإقليمي والعالمي، وقد شاركت نسبة 0.4% من أفراد العينة في مؤتمرات وندوات عالمية، بنفس النسبة شارك أفراد العينة في مؤتمرات ندوات محلية وإقليمية، وهي نسبة ضعيفة جداً □ ترقى إلى المستوى المطلوب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، وقد ربما يرجع ذلك إلى عدم إتاحة الفرص الكافية أمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية للمشاركة في هذه المؤتمرات، بالإضافة إلى وجود بيروقراطية في إجراءات المشاركة أو الحضور في الندوات والمؤتمرات العلمية.

**(2) الأنشطة البحثية الخاصة بنوع المساهمة في المؤتمرات والندوات العلمية:**

يوضح الجدول التالي رقم (28) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للنشاط البحثي الخاص بنوع المساهمة في المؤتمرات والندوات العلمية، بحث، رئاسة جلسات، تحكيم بحوث، خلال الخمس السنوات الماضية.

**جدول رقم (28)**  
**التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لنوع المساهمة**

المجموع	بحث- جلسات- تحكيم بحوث	رئاسة جلسات- تحكيم بحوث	بحث- تحكيم بحوث	بحث- رئاسة جلسات	تحكيم بحوث	رئاسة جلسات	بحث	□ يوجد	ك
240	29	7	7	30	14	17	90	46	
100	12.1	2.9	2.9	12.5	5.8	7.1	73.5	19.2	%

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (28) أن 19.2% من إجمالي أفراد العينة لم يشاركوا بأي مساهمة، و37.5% منهم شاركوا ببحوث، و7.1% شاركوا برئاسة جلسات، و5.8% قاموا بتحكيم الأبحاث المقدمة في المؤتمرات والندوات، وأن 12.5% من أفراد العينة قاموا بعمل أبحاث ورئاسة جلسات، و2.9%، منهم قاموا بعمل أبحاث وتحكيم بحوث، ونفس النسبة 2.9% برئاسة جلسات وتحكيم بحوث، و12.1% فقط من أفراد العينة هم الذين قاموا بعمل أبحاث إلى جانب رئاسة جلسات وتحكيم بحوث.

ويدل هذا على أن مساهمة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية فيما يخص الأبحاث في المؤتمرات والندوات العلمية تعتبر نوعاً ما جيدة، أما بالنسبة لمساهمتهم في رئاسة جلسات أو تحكيم بحوث في المؤتمرات والندوات العلمية تعتبر ضئيلة جداً، وقد ربما يرجع ذلك إلى قلة وجود الدرجات العلمية كإتاذ، وإتاذ مشارك، لأجل المشاركة في رئاسة الجلسات وتحكيم البحوث، ويرجع أيضاً إلى أن الهيئة التدريسية بالجامعات اليمنية غير معروفة إقليمياً وعالمياً، مما يؤثر على مشاركتهم في رئاسة جلسات أو تحكيم بحوث في المؤتمرات والندوات العلمية التي تنعقد خارج اليمن وإواء في الدول العربية أو الغربية.

**(3) الحصول على شهادة تقدير أو جوائز علمية:**

يوضح الجدول التالي رقم (29) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للحصول على شهادات تقدير أو جوائز علمية، خلال الخمس السنوات الماضية.

**جدول رقم (29)**  
**التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة**  
**تبعاً للحصول على شهادات تقدير أو جوائز علمية**

%	ك	الحصول على شهادات تقدير أو جوائز علمية
64.2	154	<input type="checkbox"/>
35.8	86	نعم
100	240	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (29) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم الذين لم يحصلوا على شهادات تقدير أو جوائز علمية، إذ بلغت نسبتهم 64.2% من إجمالي العينة، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين حصلوا على شهادات تقدير وجوائز علمية 35% من إجمالي العينة، ويعني هذا أن نسبة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية الحاصلين على شهادات تقدير أو جوائز علمية قليلة جداً، وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام وتشجيع الدولة والمؤسسات البحثية للباحثين بشكل خاص والبحث العلمي بشكل عام. لذا فإن الهيئة التدريسية بالجامعات اليمنية محتاجة إلى اهتمام ورعاية خاصة من أجل أن تؤدي مهامها البحثية على أكمل وجه، وتساعد في النهضة التكنولوجية الحديثة من خلال ما تقدمه من أبحاث علمية.

**2- النتائج الخاصة بمحور الرسالة- الأهداف- القيم:**

يشتمل هذا المحور على ثلاثة أقسام، يمثل القسم الأول مدى تحقق الرسالة الحالية للتعليم العالي، بينما يمثل القسم الثاني مدى تحقق الأهداف الحالية للتعليم العالي، ويمثل القسم الأخير من المحور مدى تحقق القيم البحثية لما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي. ويتم تقييم نتائج محور الرسالة والقيم والأهداف كما يلي:

**أ- الرسالة:**

يشتمل هذا القسم على عدد 4 عبارات تمثل الرسالة التعليم العالي ومدى ملاءمتها للوضع الحالي وللأهداف المعلنة للتعليم العالي، وذلك كما في الجدول التالي رقم (30)

### جدول رقم (30)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الرسالة والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

رقم العبارة	تجابات		مدى الموافقة					
	موافق	ك	الترتيب	الوزن النسبي	إلى حد ما		غير موافق	
					%	ك	%	ك
1	135	56.25	1	2.50	14	37.92	91	5.83
2	88	36.67	2	2.26	26	52.50	126	10.83
3	37	15.42	3	1.75	96	44.58	107	40.00
4	33	13.75	4	1.70	105	42.50	102	43.75

ويتضح من الجدول السابق رقم (30) ما يلي:

(1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو اعتقاد بأن هذه الرسالة مناسبة للتعليم العالي والبحث العلمي، فكانت قيمة كاي<sup>2</sup> (93.78) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (56.25%) موافق، ونتيجة (37.92%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (5.83%) غير موافق.

والوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.50) والذي يشير إلى أن موافقة أفراد العينة على هذه العبارة تقع بدرجة عالية، وبهذا فقد احتلت المرتبة الأولى.

وربما يرجع تزايد نتيجة الموافقة بين أفراد العينة إلى رغبتهم في توفير بيئة مناسبة للبحث العلمي، وقد يتحقق ذلك في الواقع الفعلي الآن ولكن من حق الجميع أن يتطلع لمناقشة أفضل وتعليم عالي على أعلى مستوى.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو العبارة أرى أن الأهداف المعلنة للتعليم العالي تحقق هذه الرسالة، فكانت قيمة كاي<sup>2</sup> (63.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت نتائج نتيجة (36.67%) موافق ونتيجة (52.50%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (10.83%) غير موافق.

أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.26) فيشير إلى أن الأهداف المعلنة تحقق رسالة التعليم العالي بدرجة عالية وبذلك فقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية، وقد يرجع ارتفاع نتيجة تجابة أفراد العينة إلى "موافق إلى حد ما" هو قصور في معرفتهم بأهداف التعليم العالي، فأغلب الأبحاث والقيادات الجامعية ليس لديهم الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي التي توضح أهداف التعليم العالي فقد تكون هذه الخطة موجودة في الأدراج والبيئات في متناول القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو العبارة أرى أنه من الصعب تحقيق هذه الرسالة، فكانت قيمة كاي<sup>2</sup> (35.42) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت نتائج أفراد العينة، فقد جاءت نتيجة (15.42%) موافق، ونتيجة (44.58%) موافق إلى حد ما، بينما أشارت نتيجة (40.42%) غير موافق.

ويتبين من الوزن النسبي (1.75) أن العبارة جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة، وقد يرجع ذلك إلى احتكاك الهيئة التدريسية في الجامعات اليمنية بالواقع الفعلي للتعليم العالي، مع وجود الوعي الكافي بمتطلبات التعليم العالي والبحث العلمي وما يفتقده من موارد بشرية ومادية؛ مما يصعب معه تنفيذ الرسالة التي يسعى إلى تحقيقها من أجل تحقيق الهدف المطلوب.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو □ اعتقاد أن هذه الرقعة □ تحقق الهدف المطلوب، فكانت قيمة كاسي (41.48) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، فقد أشارت نتيجة (13.75%) إلى موافقتهم في تحقيق الرقعة التعليمية العالي للهدف المطلوب، بينما أشارت نتيجة (42,50%) إلى موافقتهم إلى حد ما، في حين أشارت نتيجة (43.75%) إلى عدم موافقتهم.

ويشير الوزن القياسي (1,70) إلى أن العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، وقد جاءت في المرتبة الرابعة حسب وزنها القياسي.

ويعني عدم موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة حول هذه العبارة هو ضعف □ اهتمام بوجود الرقعة واضحة في الواقع الفعلي للجامعات اليمنية وإن وجدت لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس فهي غير واضحة ولم تصل إلى الجميع، أو بمعنى أن الرقعة التعليمية العالي وإن كانت جيدة فهي □ تحقق الهدف المطلوب أي أنها حبر على ورق. وأن أي محاولة لتطويرها تمر بعدد كبير من الإجراءات على مستوى المجلس الأعلى للتعليم العالي وقد يتم العمل بها أم □. ويبدل ذلك أن عملية التطوير والتحديث للتعليم العالي □ تتم □ عن طريق المجلس الأعلى للتعليم العالي، وليس بيد عضو هيئة التدريس أو رئاسة الجامعة، ومن ثم ضعف المشاركة من قبل الجامعات والكليات في عملية التطوير وطرح الآراء الجديدة التي قد تتم في التطوير والتغيير.

ويتضح من عبارات الجدول السابق رقم (30) أن جميع العبارات الخاصة بالرقعة كان ترتيب وزنها القياسي هو نفس ترتيبها في □□ تبيان.

ويبدل ذلك إلى أن الباحث قام بترتيب هذه العبارات حسب قوتها وأهميتها بالدرجة للواقع الفعلي، إلى جانب تأكيد آراء المحكمين في حكمهم على اتساق ومناسبة هذه العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، حيث يرى أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالرقعة الخاصة بالتعليم العالي وعددها (4) عبارات كانت بدرجة (متوسطة وعالية) حيث كان الوزن القياسي للعبارة يتراوح بين (1.70-2.50) درجة، وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها القياسي:

- أعتقد أن هذه الرقعة مناسبة للواقع الحالي للتعليم العالي والبحث العلمي. (الوزن القياسي 2.50) درجة.
- أرى أن الأهداف المعلنة للتعليم العالي تحقق هذه الرقعة. (الوزن القياسي 2.26) درجة.
- أرى أنه من الصعب تحقيق هذه الرقعة. (1.75) درجة.
- أعتقد أن هذه الرقعة □ تحقق الهدف المطلوب من التعليم العالي والبحث العلمي. (الوزن القياسي 1.70) درجة

#### ب- الأهداف:

يشتمل هذا القسم على عدد 5 عبارات تمثل مدى تحقق الأهداف الحالية للتعليم العالي، والجدول التالي رقم (31) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (31)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي نحو العبارات الخاصة بالأهداف البحثية وترتيبها

رقم العبارة	مدى التحقق								
	□ تجاب		يتحقق جزئياً		يتحقق بـ□		□ تتحقق		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
5	3	1.25	149	62.08	88	36.67	134.43	0.01	دالة

دالة	90.70	2	1.67	39.17	94	55.00	132	5.83	14	6
دالة	144.03	5	1.37	66.67	160	29.58	71	3.75	9	7
دالة	95.48	1	1.70	36.25	87	57.50	138	6.25	15	8
دالة	74.10	4	1.60	42.50	102	50.00	120	7.50	18	9

وينضح من الجدول السابق رقم (31) ما يلي:

(1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة فيما يتعلق بارتقاء البحث العلمي خاصة التطبيقي منه والموجه لخدمة المجتمع، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (134.43) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (1.25%) يتحقق بـتمرار، ونسبة (62.08%) يتحقق جزئياً، ونسبة (36.67%) يتحقق.

ويشير الوزن النسبي (1.65) إلى أن العبارة متحققة بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة.

ويمكن تفهيم ذلك بأنه رغم اهتمام بهذا الجانب من قبل وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية إلا أنه يحتاج إلى المزيد من اهتمام ودعمه وتحديد ميزانية خاصة لهذا الجانب كي تحقق ما تسعى إليه الدولة من تطور في مختلف التخصصات والمجالات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة فيما يتعلق بإنشاء هيئة للبحث العلمي لتوحيد الجهود البحثية في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (90.70%) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (5.83%) تتحقق بـتمرار ونسبة (55.00%) تتحقق جزئياً، ونسبة (39.17%) تتحقق، أما الوزن النسبي فهو (1.67) حيث يشير إلى أن العبارة متحققة بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي. أي أنه يوجد في حقيقي في إنشاء هيئة للبحث العلمي.

وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الدولة بالبحث العلمي وإواءم التطبيقي أو غير التطبيقي. وقد حصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو درجة تحقق العبارة الخاصة بإنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (144.03) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (3.75%) تتحقق ونسبة (29.58%) تتحقق جزئياً، ونسبة (66.67%) تتحقق. أما الوزن النسبي فهو (1.37) حيث يشير إلى أن العبارة متحققة بدرجة ضعيفة في الواقع الفعلي، وقد جاء ترتيبها الخامس والأخير.

ويشير ذلك إلى ارتفاع نسبة تجابات أفراد العينة التي ترى أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي، وهي بذلك تمثل نقطة ضعف تعاني منها الجامعات اليمنية، وتؤثر سلباً على الأداء البحثي، كما يتبين من الوزن النسبي تحقق هذه العبارة بدرجة ضعيفة في الواقع الفعلي، ويمكن تفهيم ذلك بأن اهتمام بهذا الجانب لم يكن بالدرجة الكافية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ميزانية البحث العلمي المخصص لوزارة التعليم العالي.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو درجة تحقق العبارة الخاصة بتشجيع نشر نتائج البحث العلمي على المستوى الوطني، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (95.48) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (6.25%) يتحقق بـتمرار، (57.50%) يتحقق جزئياً، ونسبة (36.25%) يتحقق

نهائياً، ويبين الوزن القياسي لهذه العبارة (1.70) أنها تتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي. وقد حصلت هذه العبارة على الترتيب الأول.

ويدل ذلك على أنه يوجد اهتمام كاف من قبل المعنيين بتشجيع النشر العلمي المتمثل في وزارة التعليم العالي والجامعات بشكل خاص والدولة بشكل عام، كما أن هناك تبايناً غير قليلة ترى أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض التشجيع من خلال بعض المؤسسات التي تشجع النشر العلمي عن طريق التنافس وتخصص له مكافآت لأحد من بحث أو نشاط بحثي كمؤسسات هائل - عيد العلمية ومؤسسة العفيف الثقافية وغيرها.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة فيما يتعلق بوجود شبكة معلوماتية للبحث العلمي على مستوى الجامعة، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (74.10) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (7.50%) يتحقق بالتمرار، ونسبة (50.00%) يتحقق جزئياً، ونسبة (42.50%) يتحقق، ويبين الوزن القياسي (1.60) أنها تتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، وقد جاء ترتيبها في العبارات حسب وزنها القياسي الرابع.

ويشير ذلك إلى أن العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويتضح من ذلك أن هناك مفاعلي من أجل عمل شبكة معلوماتية على مستوى الجامعات، ويرجع ذلك إلى اهتمام المسؤولين في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بإنشاء شبكة معلوماتية تساعد الباحثين على القيام بأبحاثهم. ومما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالأهداف البحثية للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي وعددها (5) عبارات كانت بدرجة (ضعيفة ومتوسطة) حيث كان الوزن القياسي للعبارات يتراوح بين (1.70-1.37) درجة، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها القياسي:

- تشجيع نشر الإنتاج العلمي على المستوى الوطني (الوزن القياسي 1.70) درجة.
- إنشاء هيئة البحث العلمي لتوحيد الجهود البحثية في المؤسسات التعليمية والتعليم العالي والمؤسسات الأخرى. (الوزن القياسي 1.67) درجة.
- الإرتقاء بالبحث العلمي خاصة التطبيقي منه والموجه لخدمة المجتمع (1.65) درجة.
- وجود شبكة معلوماتية للبحث العلمي على مستوى الجامعة (1.65) درجة.
- إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي يتبع الوزارة مباشرة. (الوزن القياسي 1.37) درجة.

### ج- القيم:

يشتمل هذا القسم على عدد 6 قيم تمثل القيم البحثية للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي ومدى موافقة المستجيبين عليها ومدى تحقق هذه القيم في الواقع الفعلي عن طريق حساب الوزن القياسي، والجدول التالي رقم (32) يوضح ذلك:

### جدول رقم (32)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي نحو العبارات الخاصة بالقيم البحثية وترتيبها

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	الوزن القياسي	كاسي	مستوى الدلالة عند 0.01
	ك	%	ك	%	ك	%				
10	73	30.42	128	53.33	39	16.25	4	2.14	50.43	دالة

دالة	52.23	3	2.16	15.42	37	53.33	128	31.25	75	11
دالة	63.18	2	2.17	13.75	33	55.42	133	30.83	74	12
دالة	13.68	6	1.83	39.17	94	38.75	93	22.08	53	13
دالة	16.52	5	1.84	37.08	89	41.67	100	21.25	51	14
دالة	28.30	1	2.21	17.50	42	44.17	106	38.33	92	15

ويستخرج من الجدول السابق رقم (32) ما يلي:

- (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة فيما يتعلق بقيمة التعاون، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (50.43) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتائج متوقعة حيث وافقت على ذلك نسبة (30.42%)، ووافقت إلى حد ما بنسبة (53.33%)، ولم توافق نسبة (16.25%)، ويشير الوزن النسبي (2.14) إلى أن قيمة التعاون تتحقق بدرجة عالية، وقد جاءت هذه القيمة حسب وزنها النسبي على الترتيب الرابع.
- (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة فيما يتعلق بقيمة المسؤولية، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (52.23) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت نتائج بين نسبة (31.25%) موافق، ونسبة (53.33%) موافق إلى حد ما، ونسبة (15.42%) غير موافق، أما الوزن النسبي لهذه القيمة هو (2.16) والذي يشير إلى أن هذه القيمة موجودة في الواقع الفعلي بدرجة متوقعة، فقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث.
- (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قيمة الأمانة العلمية، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (63.18) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالنظر إلى نتائج العينة ترى نسبة (30.83%) موافق، ونسبة (55.42%) موافق إلى حد ما، في حين ترى نسبة (13.75%) غير موافق، ويشير الوزن النسبي لقيمة الأمانة العلمية (2.17) إلى أن درجة موافقة العينة لهذه القيمة تقع في درجة متوقعة، وقد جاءت في الترتيب الثاني للقيم البحثية.
- (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قيمة بداع، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (13.68) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (22.08%) موافق، ونسبة (38.75%) موافق إلى حد ما، ونسبة (39.17%) غير موافق، أما الوزن النسبي (1.83) فيشير إلى أنها تتحقق بدرجة متوقعة في الواقع الفعلي، وقد جاءت هذه القيمة في الترتيب السادس والأخير في القيم البحثية.
- (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قيمة التميز، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (16.52) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تتراوح نتائج أفراد العينة بين نسبة (21.25%) موافق، ونسبة (41.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (37.08%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه القيمة فهو (1.84) يبين أن درجة موافقة العينة تقع عند درجة متوقعة، أي أن هذه القيمة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوقعة. وقد جاءت هذه القيمة في الترتيب الخامس.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قيمة المشاركة، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (28.30) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (38.33%) موافق، ونسبة (44.17%) موافق إلى حد ما، ونسبة (17.50%) غير موافق، والوزن النسبي لهذه القيمة هو (2.21) حيث يشير إلى أن استجابات أفراد العينة على موافقتهم لهذه القيمة تقع عند درجة متوسطة، وقد احتلت هذه القيمة حاسب وزنها النسبي الترتيب الأول.

وبالنظر إلى ما سبق يتبين أن استجابات أفراد العينة حاسب الوزن النسبي لكل قيمة جاءت كلها بدرجة متوسطة، أي أن امكانية تحقيقها وتطبيقها في الواقع الفعلي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي تشير إلى هذه القيم ولكن بصورة غير واضحة، لذلك فقد تحتاج وزارة التعليم العالي إلى إعادة صياغة خطتها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التطوير المستمر وأن تحرص على تطبيق الإدارة بالقيم عند وضع رؤيتها ورؤيتها، وأن تكون هذه القيم واضحة في خطة البحث العلمي بشكل كبير، بالإضافة إلى وضع قيم أخرى تخدم البحث العلمي.

ومما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالقيم البحثية للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي وعددها (6) عبارات كانت بدرجة (متوسطة وعالية) حيث كان الوزن النسبي للعبارات يتراوح بين (2.21-1.83) درجة، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حاسب وزنها النسبي:

- قيمة المشاركة (الوزن النسبي 2.21) درجة.

- قيمة الأمانة العلمية (الوزن النسبي 2.17) درجة.

- قيمة المسؤولية (الوزن النسبي 2.16) درجة.

- قيمة التعاون (الوزن النسبي 2.14) درجة.

- قيمة التميز (الوزن النسبي 1.84) درجة.

- قيمة الإبداع (الوزن النسبي 1.83) درجة.

وقد أضاف أفراد العينة بعض القيم في الإجمال الخاص (هل هناك قيم أخرى يرجى ذكرها؟) وهي: الموضوعية- الدقة- العدل- التنافس.

### 3- النتائج الخاصة بمحور البيئة الداخلية:

يشتمل هذا المحور على أربعة أقسام، تمثل البنية التنظيمية للبحث العلمي، والموارد البشرية، والموارد المالية/المادية، والعوامل المؤثرة على الأداء البحثي على الترتيب وذلك كما يلي:

#### أ- البنية التنظيمية للبحث العلمي:

يشتمل هذا القسم على 12 عبارة تمثل كيفية نظام البحث العلمي واستراتيجيته ونوعية نشاطه، ويوضح الجدول التالي رقم (33) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو البنية التنظيمية للبحث العلمي والوزن النسبي لكل عبارة.

#### جدول رقم (33)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو البنية التنظيمية للبحث العلمي والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

مَنوى الدالة عند 0.01	ك <sup>2</sup>	الترتيب	الوزن النسبي	مدى الموافقة						تجابات
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
دالة	56.70	9	1.63	48.33	116	40.83	98	10.83	26	16
دالة	61.30	10	1.61	49.17	118	40.83	98	10.00	24	17
دالة	108.33	12	1.46	62.92	151	28.33	68	8.75	21	18
دالة	75.78	11	1.55	54.17	130	37.08	89	8.75	21	19
دالة	53.73	8	1.64	47.08	113	41.67	100	11.25	27	20
غير دالة	4.97	7	2.07	27.08	65	38.75	93	34.17	82	21
دالة	68.80	6	2.43	10.00	24	36.67	88	53.33	128	22
دالة	99.30	4	2.53	7.50	18	32.50	78	60.00	144	23
دالة	84.78	5	2.48	10.42	25	30.83	74	58.75	141	24
دالة	117.33	3	2.55	9.58	23	25.42	61	65.00	156	25
دالة	119.28	2	2.57	7.92	19	27.50	66	64.58	155	26
دالة	129.32	1	2.60	5.42	13	29.58	71	65.00	156	27

ويتضح من الجدول السابق رقم (33) ما يلي:

(1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو وجود استراتيجية للبحث العلمي على مستوى الكلية/الجامعة، حيث كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (56.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت قيمة (10.83%) موافق، وقيمة (40.83%) موافق إلى حد ما، وقيمة (48.33%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي (1.63) إلى أن مدى موافقة أفراد العينة للعبارة هي درجة متوسطة، وبهذا فقد جاء ترتيبها بين العبارات حسب وزنها النسبي التاسع. وربما يرجع تزايد قيمة عدم الموافقة بين أفراد العينة إلى وعيهم وثقتهم بعدم وجود استراتيجية للبحث العلمي على مستوى الكلية/الجامعة، ومن جانب آخر ربما تعكس رغبة أفراد العينة إلى أهمية وضع خطة استراتيجية لتمويل البحث العلمي، والتطلع إلى وجود تصور واضح لتكاليف كل مشروع من المشاريع البحثية عبر مراحل زمنية وخطط مستقبلية، وما تفر عنه الخطة من توجيه أكثر البحوث لمعالجة المشكلات الاجتماعية، والتكامل ما بين الجامعات والقطاعات الأخرى في إجراء الدراسات المشتركة التي تتطلب تخصصات متعددة وخبرات متنوعة، وتؤكد الخطة استراتيجية للتعليم العالي 2007، عدم وجود خطة استراتيجية للبحث العلمي على جميع المستويات، وهذا يعني أن هذه العبارة تمثل نقطة ضعف للجامعات اليمنية.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو وجود التزام بالتراتبية للبحث العلمي، حيث كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (16.30) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت قيمة (10.00%) موافق، وقيمة (40.83%) موافق إلى حد ما، وقيمة (49.17%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي (1.61) إلى أن درجة الموافقة للعبارة هي درجة متوسطة، وقد جاءت في الترتيب العاشر.

ويمكن تفسير موافقة أغلبية أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة متوسطة هو أن أفراد العينة قد يكون عندهم معرفة بوجود استراتيجية للبحث العلمي، وعلى ذلك فكيف يكون الإلتزام بشئ غير موجود ومطبق في الواقع الفعلي، أو أن الإلتزام من وجهة نظرهم يحتاج إلى آلية واضحة لتفعيل ذلك.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ملاءمة ميزانية البحث العلمي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (108.33) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (8.75%) موافق، ونسبة (28.33%) موافق إلى حد ما، ونسبة (62.92%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (1.46)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة للعبارة ضعيفة، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الثاني عشر والأخير.

والذي يمكن إرجاع أن غالبية أفراد العينة أجابوا على العبارة بغير موافق يدل على أن لديهم وعي كبير بأهمية وضرورة ملاءمة ميزانية البحث العلمي وأن ذلك يلعب دوراً كبيراً في إتاحة الفرص لعمل أبحاث ودعمها، هذا إلى جانب شعورهم بوجود ميزانية مخصصة للبحث العلمي تتناسب وتلاءم الأبحاث التي تخدم التعليم والمجتمع معاً.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو وجود نقطة تنظم الأداء البحثي داخل القسم، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (37.8) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (8.75%) موافق، ونسبة (28.33%) موافق إلى حد ما، ونسبة (54.17%) غير موافق، وبذلك تمثل نقطة ضعف للأقسام العلمية بالجامعات، أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (1.55)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الحادية عشر.

وربما يرجع نسبة تزايد عدم موافقة أفراد العينة بعدم جود نقطة تنظم أداؤهم البحثي داخل القسم إلى ضعف القيادة الجامعية في وضع نظام أو نقطة تنظم الأداء البحثي سواء على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة، (وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شمسان 2003)، بالإضافة إلى أن هذه النقطة تعكس قصور وعي القسم بأهمية وجود نقطة تنظم الأداء البحثي وتوفير مناخ عمل يشجع على القيام بالأبحاث بطريقة منظمة.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو وجود نقطة تنظم الأداء البحثي على مستوى الكلية/الجامعة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (53.73) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (11.25%) موافق، ونسبة (41.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (47.08%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (1.64) حيث يشير إلى أن درجة الموافقة متوسطة، وجاء ترتيب هذه العبارة الثامن.

وربما يرجع نسبة تزايد عدم الموافقة بين أفراد العينة إلى تأكيدهم بأنه يوجد نقطة تنظم أداؤهم البحثي سواء على مستوى الكلية أو الجامعة، ومن ثم فهي تمثل نقطة ضعف للكلية والجامعات، ويدل ذلك على عدم تقدير أهمية البحوث من القادة المسؤولين سواء في التعليم الجامعي أو رئاسة الجامعات مما يؤثر سلباً على سير برامج البحوث بالجامعات، بالإضافة إلى عدم وجود آلية واضحة للبحث العلمي مما يجعل الجامعة بعيدة عن تأدية دورها العلمي.

(6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غياب الفريق العلمي بين الزملاء في القسم، فكانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (4.97) غير دالة إحصائياً، وجاءت نسبة (34.17%) موافق، ونسبة (38.75%) موافق إلى حد ما، ونسبة (27.08%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.07)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الرابع.

ويدل ذلك على التقارب بين تجابات أفراد العينة؛ وإن كان هناك زيادة في نسبة الموافقة والتي ترى غياب الفريق العلمي بين الزملاء في القم يتم إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة أفراد العينة، فمنهم من يرى أن هذا الغياب على أنه مسؤولية القم، والبعض الآخر يراه كعقد ذاتي وتقليل من قدراته (وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج 2000، ودراسة عرجاش 2004).

(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ممارسة النشاط البحثي بصورة فردية داخل الكلية/الجامعة، حيث كانت قيمة كاسي المخرّوبة (68.80) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة كبيرة (53.33%) موافق، ونسبة (36.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (10.00%) غير موافق. أما الوزن اللّبي لهذه العبارة فهو (2.43)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها السادس حسب وزنها اللّبي.

وقد يرجع تزايد نسبة الموافقة بين أغلبية أفراد العينة إلى تأكيدهم بأن النشاط البحثي يتم بصورة فردية وليست جماعية بمعنى عدم وجود تعاون علمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية وهذا يدعم الجانب النظري الذي يبين أن النشاط البحثي يتم بصورة فردية داخل الكلية أو الجامعة، وقد يرجع قيام أعضاء هيئة التدريس بعمل أبحاث فردية وذلك من أجل الترقية فقط، لذا فإن غالبية أبحاثهم هي أبحاث ترقية ولا تخدم المجتمع العام وقد تكون على مستوى ضعيف من الأداء، وبذلك فهي تمثل نقطة ضعف في الجامعات اليمنية.

(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف التعاون والتّيق بين الأقسام والكليات والجامعات في مجال البحث العلمي، حيث كانت قيمة كاسي المخرّوبة (99.30) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولقد تراوحت تجابات أفراد العينة بين نسبة (60.00%) موافق، ونسبة (32.50%) موافق إلى حد ما، ونسبة (7.50%) غير موافق. كما يتبين أن الوزن اللّبي لهذه العبارة هو (2.53)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة للعبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الرابع. ويمكن تقيّر ذلك إلى أن الجامعات تعاني من ضعف التّيق بين نيابة البحث العلمي والأقسام العلمية في مجال البحث العلمي التي تخدم الجامعة واهتماماتها، وهذا يعني عدم وجود نظام متكامل لدى الجامعات والكليات في هذا المجال للنهوض بالبحث العلمي على مستوى الدولة، بالإضافة إلى عدم وجود إدارات متخصصة في تنظيم هذا التعاون وإدارة الأبحاث العلمية، وبذلك يمثل نقطة ضعف تؤثر على الأداء البحثي للجامعات اليمنية.

(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف تبادل الزيارات العلمية بين الباحثين بالجامعات اليمنية والجامعات من خارج اليمن، حيث كانت قيمة كاسي المخرّوبة (84.78) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأشارت نسبة (58.75%) موافق، ونسبة (30.83%) موافق إلى حد ما، ونسبة (10.42%) غير موافق. أما الوزن اللّبي لهذه العبارة فهو (2.48)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الخامس حسب وزنها اللّبي.

ويمكن تقيّر موافقة غالبية أفراد العينة على ضعف تبادل الزيارات العلمية بين الباحثين سواء في داخل الجامعات اليمنية أو خارج اليمن هو عدم وعي قادة التعليم العالي والجامعات بأهمية تبادل الزيارات البحثية، إلى جانب أن أعضاء هيئة التدريس يعرفون

جيداً أن  $\chi^2$  حثك باللائحة والخبراء  $\chi^2$  واء داخل الوطن أو خارجه يعطي الأئاذ الباحث القدرة على البحث والتحليل، ويزيد من أدائه البحثي وصل مواهبه الشخصية.

(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قصور في تهيئة المناخ العلمي المنبب لتنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحبوبة (117.33) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت  $\chi^2$  تجابات مرتفعة فقد جاءت  $\chi^2$  بة (65.00%) موافق، و $\chi^2$  بة (25.42%) موافق إلى حد ما، و $\chi^2$  بة (9.58%) غير موافق.

ويتبين الوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.55)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الثالث.

ويمكن تقير تزايد  $\chi^2$  بة موافقة غالبية أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية هو أن عضو هيئة التدريس  $\chi^2$  يجد الجو المنبب في الجامعة ليتيح له التفرغ لعمله بهمة ونشاط بعيداً عن مشكلات الحياة وهمومها، ولن يتأتى ذلك  $\chi^2$  بتهيئة الظروف المنبب بة كتوفير الرواتب المغرية التي تباعد حاجاته وأرتته، وتوفير ما يحتاجه من صحة، و $\chi^2$  كن، ومماعديين فنيين ومكاتب متطورة وشبكة معلوماتية حديثة وغير ذلك من متطلبات البحث الألية، لتأدية أعماله وأبحاثه في جو منبب وملاءم (وتتفق هذه النتيجة مع درلة الحاج (2000).

(11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غياب نظام يشجع المؤببات الحكومية على إجراء البحوث داخل المراكز البحثية بالجامعات، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحبوبة (119.28) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت  $\chi^2$  تجابات بين  $\chi^2$  بة (64.58%) موافق، و $\chi^2$  بة (27.50%) موافق إلى حد ما، و $\chi^2$  بة (7.92%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.57)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي.

ويمكن تقير موافقة غالبية أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية أن الأكثرية من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات اليمنية يعملون في المؤببات الحكومية إلى جانب عملهم في الجامعات، ولديهم معرفة بعدم وجود أبحاث أصلاً في هذه المؤببات، وإن وجدت فيتم إجراؤها عن طريق خبراء من خارج الدولة، لذا فقد كانت إجابتهم بالموافقة على غياب هذا النظام وأن الدولة في الواقع  $\chi^2$  تبعى إلى تشجيع الأبحاث  $\chi^2$  وى داخل الجامعة أو خارجها.

(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قصور نظام الحوافز (المادية/المعنوية) التي تشجع الباحثين على القيام بالبحوث العلمية المشتركة مع الزملاء، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحبوبة (129.32) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت  $\chi^2$  بة (65.00%) موافق، و $\chi^2$  بة (29.58%) موافق إلى حد ما، و $\chi^2$  بة (5.42%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.60)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الأول.

ويرجع موافقة أغلبية أفراد العينة على هذه العبارة هو عدم مرونة النظام المالي والإداري في تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ممارسة البحوث العلمية المشتركة في الجامعات، وعلى تقديم البحوث والدراسات  $\chi^2$  تشارية للقطاعات الحكومية والأهلية على الواء، بالإضافة إلى غياب البيئة المشجعة وقلة الرواتب وظروف العمل غير المرضية ونحوها، ويمكن تقير هذه

النتيجة بعدم رضا عينة البحث بالنظام الحالي للحوافز المادية الذي يـأعد على خلق روح التنافس بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، و يشعرهم بتميزهم حـب الجهد المبذول وبالتالي يخلق روح التنافس بينهم، وبذلك فهي قد تمثل نقطة ضعف للجامعات اليمنية ( وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في [تراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2007، ودراسة ناصر و[عيد 1999).

ومما بق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالبنية التنظيمية للبحث العلمي وعددها (12) عبارة كانت بدرجة (متوسطة وعالية) حيث كان الوزن القـبي للعبارات يتراوح بين ( 2.60-1.46) درجة، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حـب وزنها القـبي:

- قصور نظام الحوافز (المادية /المعنوية) التي تشجع الباحثين على القيام بالبحوث العلمية المشتركة مع الزملاء ( الوزن القـبي 2.60) درجة.
  - غياب نظام يشجع المؤتمرات الحكومية على إجراء البحوث داخل المراكز البحثية بالجامعات (الوزن القـبي 2.57) درجة.
  - قصور في تهيئة المناخ العلمي المناسب لتنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة (الوزن القـبي 2.55) درجة.
  - ضعف التعاون والتتـبيق بين الأقسام والكليات والجامعات في مجال البحث العلمي (الوزن القـبي 2.53) درجة.
  - ضعف تبادل الزيارات العلمية بين الباحثين بالجامعات اليمنية والجامعات من خارج اليمن (الوزن القـبي 2.48) درجة.
  - يتم النشاط البحثي بصورة فردية داخل الكلية/ الجامعة (الوزن القـبي 2.43) درجة.
  - غياب الفريق العلمي بين الزملاء في القـم (الوزن القـبي 2.07) درجة.
  - توجد قـحة تنظم الأداء البحثي على مـتوى الكلية/ أو الجامعة (الوزن القـبي 1.64) درجة.
  - وجود [تراتيجية للبحث العلمي على مـتوى الكلية/ الجامعة (الوزن القـبي 1.63) درجة.
  - الإلتزام بـتراتيجية البحث العلمي (الوزن القـبي 1.61) درجة.
  - توجد قـحة تنظم الأداء البحثي داخل القـم (الوزن القـبي 1.55) درجة.
  - ملائمة ميزانية البحث العلمي (الوزن القـبي 1.46) درجة.
- ب- الموارد البشرية:**

يشتمل هذا القـم على 17 عبارة تمثل كل ما يخص أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات من اجراءات وأنظمة، ويوضح الجدول التالي رقم (34) دلالة الفروق بين [تجابات أفراد العينة نحو الموارد البشرية والوزن القـبي لكل عبارة وترتيبها.

### جدول رقم (34)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الموارد البشرية والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

رقم العبارة	تجابات	مدى الموافقة						رقم العبارة
		موافق		إلى حد ما		غير موافق		
		ك	%	ك	%	ك	%	
دالة	109	45.42	117	48.75	14	5.83	28	
دالة	123	51.25	102	42.50	15	6.25	29	
دالة	125	52.08	97	40.42	18	7.50	30	
دالة	144	60.00	79	32.92	17	7.08	31	
دالة	104	43.33	96	40.00	40	16.67	32	
دالة	112	46.67	104	43.33	24	10.00	33	
دالة	97	40.42	110	45.83	33	13.75	34	
دالة	114	47.50	107	44.58	19	7.92	35	
دالة	84	35.00	102	42.50	54	22.50	36	
دالة	32	13.33	103	42.92	105	43.75	37	
دالة	78	32.50	135	56.25	27	11.25	38	
دالة	127	52.92	98	40.83	15	6.25	39	
دالة	96	40.00	127	52.92	17	7.08	40	
دالة	119	49.58	107	44.58	14	5.83	41	
دالة	80	33.33	122	50.83	38	15.83	42	
دالة	37	15.42	131	54.58	72	30.00	43	
دالة	144	60.00	86	35.83	10	4.17	44	

ويتضح من الجدول السابق رقم (34) ما يلي:

(1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غياب معيار التزام الأكاديمي كأحد معايير تقييم الأداء البحثي، حيث كانت قيمة كاسي الموحدة (82.08) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (45.42%) موافق، و (48.75%) موافق إلى حد ما، و (5.83%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.40)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب الرابع حسب وزنها النسبي. ويرجع تقارب نتائج أفراد العينة بين موافق، وموافق إلى حد ما لهذه العبارة هو رغبة غالبية أفراد العينة في إقرار بنواحي القصور تجاه تقييم الأداء البحثي في الجامعات اليمنية وهو أمر طبيعي لأجل الوصول إلى بدائل جديدة لتطوير تقييم أدائهم البحثي.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة خضوع المعنيين للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم، حيث كانت قيمة كاسي الموحدة (81.98) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أجابت نصف العينة بنتيجة (51.25%) موافق، و (42.50%) موافق إلى حد ما، و (6.25%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.45)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الرابع. ويرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن وجود اللوائح والمواظبات والمحاوئية تدخل في ذلك، بالإضافة إلى أن قانون الثواب والعقاب في الجامعات اليمنية غير مفعّل، فهو قانون على الورق، فنادر ما يتم تطبيقه.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غموض تحديد المذولة النهائية في الجامعات، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (76.97) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت بتأية (52.08%) موافق، وتأية (40.42%) موافق إلى حد ما، وتأية (7.50%) غير موافق. ويشير الوزن التأي لهذه العبارة (2.45) إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن التأي الخامس.

ويعني ذلك ضعف القوانين وإجراءات التي تعمل في ظلها الجامعات اليمنية، مما أدى ذلك إلى غموض تحديد المذولة النهائية في اتخاذ القرارات، وقد يرجع ذلك إلى أن القوانين وإجراءات الحالية في الجامعات لم يتأها أي تغيير أو تجديد منذ فترة إنشاء الجامعات في التأيعينات، بالإضافة إلى ضعف الجهود المبذولة لتطوير تلك القوانين والأنظمة ومحاولة إقفادة من قوانين وأنظمة الجامعات الرائدة في هذا المجال، وبذلك فهي تمثل نقطة ضعف .

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو خضوع تعيين قيادات الجامعات للقرار التأي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (100.83) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت بتأية (60.00%) موافق، وتأية (32.92%) موافق إلى حد ما، وتأية (7.08%) غير موافق. ويشير الوزن التأي لهذه العبارة (2.53) إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها التأي الثاني حسب وزنها التأي.

وربما يرجع تزايد تأية الموافقة بين أفراد العينة إلى إتياءهم بالوضع الحاصل عن إجراءات وكيفية التعيين في الجامعات الحكومية، فهم الأكثر احتكاً ومعايشة للواقع، ولذلك فقد جاء ترتيب هذه العبارة الأول، ويدل ذلك على اتفاق أغلب العينة أن تعيين القيادات الجامعية بالفعل يخضع للقرار التأي، وإ يتم عن طريق معايير الكفاءة والأصلح والتأيب.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو إفتقار إلى وجود ضوابط لشغل الترفيات الأكاديمية، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (30.40) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت إفتجابات بين تأية (43.33%) موافق، وتأية (40.67%) موافق إلى حد ما، وتأية (16.67%) غير موافق. أما الوزن التأي لهذه العبارة هو (2.27) حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب الحادي عشر حسب وزنها التأي.

ويدل ذلك على غياب نظام الترفيات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، فهي تتم بصورة عشوائية وغير منظمة، وبالتالي فهي وظيفة مفقودة في الجامعات اليمنية، مما يؤدي إلى ضعف النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس، ويؤكد ذلك عدم وجود أي وحدة إدارية في أي هيكل تنظيمي لأي جامعة يمنية لوضع ضوابط لشغل الترفيات الأكاديمية، حيث تمثل هذه العبارة نقطة ضعف.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو إلفطة المركزية في الجامعات تعوق تطوير الأداء البحثي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (59.20) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت بتأية (46.67%) موافق، وتأية (43.33%) موافق إلى حد ما، وتأية (10.00%) غير موافق.

ويشير الوزن الفربي لهذه العبارة (2.37) إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها التام مع حساب وزنها الفربي.

ويعني ذلك اتفاق تامة كبيرة من أفراد العينة على وجود تامة مركزية تعوق تطوير الأداء البحثي، ومن ثم فهي تمثل نقطة ضعف. حيث تتم الموافقة على إجراء البحوث عن طريق التامة العليا للجامعة المتمثلة برئاسة الجامعة، وبذلك تعتبر مشكلة تعترض طريق الباحثين لممارسة نشاطهم البحثي، إضافة إلى ضعف التامة في تحسين وتطوير البحث العلمي، وتشجيع الباحثين على الإبداع والتكار (وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عرجاش (2004).

(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف التامة بالأنظمة الجامعية، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (42.48) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (40.42%) موافق، ونسبة (45.83%) موافق إلى حد ما، ونسبة (13.75%) غير موافق.

ويشير الوزن الفربي لهذه العبارة (2.27) إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الثاني عشر حساب وزنها الفربي.

ويشير ذلك إلى تقارب درجة الموافقة بين موافق، وموافق إلى حد ما، ويعود ذلك إلى أن التامة بالأنظمة الجامعية يتحقق أحياناً بدرجة متوسطة وأحياناً أخرى يكون منخفضاً، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الأنظمة الجامعية، مما يجعل أعضاء الهيئة التدريسية غير ملتزمين بأنظمة الجامعة، وهو ما تؤكد تامة التامة الوطنية للتعليم العالي (2007).

(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو تعقيد إجراءات في اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالأبحاث العلمية في الجامعات، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (70.08) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (47.50%) موافق، ونسبة (44.58%) موافق إلى حد ما، ونسبة (7.92%) غير موافق. والوزن الفربي لهذه العبارة هو (2.40)، والذي يبين أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الثامن حساب وزنها الفربي.

ويمكن تفسير موافقة غالبية أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية كنتيجة لعدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يناد على مواجهة متطلبات اتخاذ القرارات سواء فيما يخص الأبحاث أو غير ذلك، وقد يترتب على ذلك ضياع فرص عديدة للتعاون بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية في المجتمع بسبب عدم مرونة الأنظمة الجامعية، في حين إن سهولة الإجراءات الإدارية، وتوافر عنصر المرونة المناسبة اللازمة لتخاذ القرارات للقيام بالأبحاث العلمية في الجامعات، يؤدي إلى قيام الجامعة بأداء رسالتها في إحدى وظائفها الهامة وهي القيام بالبحث العلمي بفعالية ونجاح في عصر التقدم والتطور التام.

(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو تدخل التامات الإدارية في إجراءات المشاركة أو الحضور في الندوات والمؤتمرات العلمية، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (14.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (35.00%) موافق، ونسبة (42.50%) موافق إلى حد ما، ونسبة (22.50%) غير موافق. والوزن الفربي لهذه العبارة هو (2.13)، والذي يبين أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد حصلت على الترتيب الخامس عشر حساب الوزن الفربي.

ويرجع تقارب إجابة أفراد العينة لهذه العبارة بين موافق، وموافق إلى حد ما، وحصول هذه العبارة على درجة متوسطة، هو أن اللطمة تتدخل بشكل كبير في إجراءات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، لأنه يوجد هدف في تدخل اللطمة، لذا فإن الجامعات والكليات تتمتع بحرية المشاركة، ولها كامل الصلاحيات في اتخاذ إجراءات المشاركة، وقد يرجع ذلك إلى وجود وعي القيادات الإدارية بأهمية المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.

(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة عزوف الطلبة عن التحاق بالأقسام العلمية، حيث كانت قيمة كاي المربعة (43.23) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (13.33%) موافق، ونسبة (42.92%) موافق إلى حد ما، ونسبة (43.75%) غير موافق. والوزن النسبي لهذه العبارة هو (1.70)، والذي يبين أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها السابع عشر حسب وزنها النسبي.

ويشير غالبية أفراد العينة إلى عدم موافقتهم لهذه العبارة، وحصولها على درجة متوسطة، إلى إن الإقبال في الأقسام العلمية هذه الأيام كبير، ويرجع ذلك إلى احتياج السوق إلى التخصصات العلمية منها أكثر من الإنسانية، إلى جانب أن الأولوية في التوظيف الحكومي أو الخاص هي لمن يحمل مؤهلات علمية.

(11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو وجود اختلاف في القبول على مستوى الجامعات، حيث كانت قيمة كاي المربعة (72.97) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (32.50%) موافق، ونسبة (56.25%) موافق إلى حد ما، ونسبة (11.25%) غير موافق. والوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.21)، والذي يبين أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الثالث عشر حسب وزنها النسبي.

ويشير ذلك إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، يرجع ذلك إلى وجود اختلاف في القبول ليس بالشكل الكبير، ويدل ذلك إلى أن الجامعات اليمنية اتخذت نظام جيد، ووضعت شروط قبول منلحة، وأصبحت قادرة على إدارة وتنظيم قبول طلابها، مما يتيح للطلاب الفرصة بالتحاق بمختلف الكليات حسب شروط كل كلية، وبذلك يمثل نقطة قوة.

(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات العلمية، حيث كانت قيمة كاي المربعة (84.48) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت نتائج بين نسبة (52.92%) موافق، ونسبة (40.83%) موافق إلى حد ما، ونسبة (6.25%) غير موافق. والوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.47)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الثالث حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع حصول هذه العبارة على نسبة الموافقة بدرجة عالية، إلى عدم وجود عدد كاف من الهيئة التدريسية في التخصصات العلمية، وتأكيد على ذلك وجود عدد كبير من الأئمة العرب والأجانب في مختلف التخصصات العلمية في الجامعات اليمنية، ويرجع إلى عدم وجود رؤية واضحة للجهات الحكومية المعنية عن حاجاتها من القوى العاملة وغياب الخطط والتصورات، مما ترتب على ذلك وجود فائض وخصوصاً في

بعض التخصصات الإثباتية، وبذلك فإن قلة الهيئة التدريسية في التخصصات العلمية تمثل نقطة ضعف للجامعات اليمنية.

(13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو إنخفاض إنتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة، حيث كانت قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة (80.43) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (40.00%) موافق، ونتيجة (52.92%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (7.08%) غير موافق. والوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.33)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها العاشر حسب وزنها النسبي.

يدل ذلك على أن نتيجة الموافقة على العبارة تتراوح بين موافق، وموافق إلى حد ما، أي أن درجة الموافقة عالية حسب الوزن النسبي للعبارة، ويفهم من ذلك ضعف أو إنخفاض إنتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود نظام يكفل حقوق الهيئة التدريسية ويشجعهم على توثيق الصلة بالجامعة وتقوية علاقتهم بها، وقد يرجع ذلك إلى الوضع الاجتماعي الذي يعيشه أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات اليمنية من ضعف الرواتب الذي يؤدي إلى غلاء المعيشة، مما يجعل عضو هيئة التدريس يقوم بالتدريس في الجامعات الخاصة، مما يؤدي إلى ضعف علاقته وانتمائه بجامعة.

(14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة انخفاض الأجور والمرتبات، حيث كانت قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة (82.58) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (49.58%) موافق، ونتيجة (44.58%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (5.83%) غير موافق.

ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.44)، إلى أن درجة موافقة العبارة تقع عند درجة عالية، وقد جاء ترتيبها السادس حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع تزايد نتيجة الموافقة بين أفراد العينة إلى تأكيد أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بضعف الروح المعنوية عندهم نتيجة انخفاض الأجور والمرتبات، نتيجة الظروف والأوضاع التي تعيشها اليمن من مشاكل وحروب، مما يؤدي إلى عدم استقرار وانخفاض أجور ومرتبات موظفي الدولة ومن بينهم هيئة تدريس الجامعات، ونتيجة لذلك أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية.

(15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس يتم وفقاً لمعيار كمية النشر التي تم نشرها من (كتب- أبحاث- دروسات)، حيث كانت قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة (44.10) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأشارت نتيجة (33.33%) موافق، ونتيجة (50.83%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (15.83%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.17)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الرابع عشر حسب وزنها النسبي.

ويمكن تفسير موافقة غالبية أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما، وحصول العبارة على مدى الموافقة بدرجة متوسطة، يرجع ذلك إلى ضعف تقويم الأداء البحثي بالجامعات اليمنية، بالإضافة إلى عدم وجود آلية معينة للتقييم، بالإضافة إلى قصور في آلية

التقييم التي يتم بها تقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، ويدل على ذلك عدم وجود إدارة في هيكل الجامعات اليمنية تختص بتقييم الأداء البحثي.

(16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس يتم وفقاً لمعيار عدد  $\chi^2$  قتبانات، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (56.43) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأشارت دلالة (15.42%) موافق، ودلالة (54.58%) موافق إلى حد ما، ودلالة (30.00%) غير موافق. أما الوزن التفاضلي لهذه العبارة فهو (1.85)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها السادس عشر حسب وزنها التفاضلي.

ويرجع دلالة موافقة أفراد العينة إلى حد ما بدلالة كبيرة إلى الأسباب التالية في العبارة السابقة، بالإضافة إلى عدم معرفة أعضاء هيئة التدريس بكيفية تقويم الأداء البحثي حيث لا يوجد معيار معين معترف به في الجامعات اليمنية لتقييم الأداء البحثي. إلى جانب أن تقييم الأداء البحثي وفق معيار عدد  $\chi^2$  قتبانات لا يؤخذ به سواء في الجامعات اليمنية أو العربية، فهو معيار يؤخذ به في الجامعات الغربية الرائدة في هذا المجال.

(17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو العبارة من الصعب لأي شخص أن يقيم جودة الأداء البحثي  $\chi^2$  المتخصص في نفس المجال، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (112.90) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأشارت دلالة (60.00%) موافق، ودلالة (35.83%) موافق إلى حد ما، ودلالة (4.17%) غير موافق. أما الوزن التفاضلي لهذه العبارة فهو (2.56)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وحسب وزنها التفاضلي فقد حصلت على الترتيب الأول.

وقد يرجع تزايد دلالة الموافقة بين أفراد العينة إلى اقتناعهم بأن تقييم الأداء البحثي يتم  $\chi^2$  عن طريق شخص متخصص في نفس المجال فقط، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وعيهم بالأدب الأخرى التي يمكن من خلالها تقييم الأداء البحثي، علاوة على ذلك ضعف ممارستهم لتقييم الأداء البحثي، ومن ثم فهم يعتقدون أن تقييم جودة الأداء البحثي يتم إلى عن طريق شخص متخصص في نفس المجال فقط.

ومما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالموارد البشرية لتطوير الأداء البحثي وعددها (17) عبارة كانت بدرجة (متوسطة وعالية) حيث كان الوزن التفاضلي للعبارات يتراوح بين (1.70-2.56) درجة، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها التفاضلي:

- أعتقد أنه من الصعب لأي شخص أن يقيم جودة الأداء البحثي  $\chi^2$  المتخصص في نفس المجال (الوزن التفاضلي 2.56) درجة.
- غموض تحديد المسؤولية النهائية في الجامعات (الوزن التفاضلي 2.53) درجة.
- قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات العلمية (2.47) درجة.
- قلة خضوع المعيّنين للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم (2.45) (الوزن التفاضلي) درجة.
- غموض تحديد المسؤولية النهائية في الجامعات (الوزن التفاضلي 2.45) درجة.
- ضعف الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة انخفاض الأجور والمرتبات (الوزن التفاضلي 2.44) درجة.

- غياب معيار الإلتزام الأكاديمي كأحد معايير تقييم الأداء البحثي (الوزن النسبي 2.40) درجة.
- تعقيد إجراءات في اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالأبحاث العلمية في الجامعات (الوزن النسبي 2.40) درجة.
- الإلطة المركزية في الجامعات تعوق تطوير الأداء البحثي (الوزن النسبي 2.37) درجة.
- إنخفاض إنتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة (الوزن النسبي 2.33) درجة.
- الإفتقار إلى وجود ضوابط لشغل الترقيات الأكاديمية (الوزن النسبي 2.27) درجة.
- ضعف الإلتزام بالأنظمة الجامعية (الوزن النسبي 2.27) درجة.
- وجود اختلاجات في القبول على مستوى الجامعات (الوزن النسبي 2.21) درجة.
- تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس يتم وفقاً لمعيار كمية النشر التي تم نشرها من (كتب- أبحاث -دراسات) (الوزن النسبي 2.17) درجة.
- تدخل السلطات الإدارية في إجراءات المشاركة أو الحضور في الندوات والمؤتمرات العلمية (الوزن النسبي 2.13) درجة
- تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس يتم وفقاً لمعيار عدد الإقتبالات (الوزن النسبي 1.85) درجة
- عزوف الطلبة عن الإلتحاق بالأقسام العلمية (الوزن النسبي 1.70) درجة.

#### ج- الموارد المالية/ المادية:

يشتمل هذا القسم على 14 عبارة تمثل واقع الموارد المالية والمادية الموجودة حالياً، والتجهيزات والإمكانات المتوفرة، ويوضح الجدول التالي رقم (35) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الموارد البشرية والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها.

#### جدول رقم (35)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الموارد المالية/المادية والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

رقم العبارة	استجابات		مدى الموافقة							
	مؤلف		إلى حد ما		غير موافق		مؤلف			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
45	176	73.33	61	25.42	3	1.25	2.72	3	193.83	دالة
46	170	70.83	65	27.08	5	2.08	2.69	5	174.38	دالة
47	158	65.83	78	32.50	4	1.67	2.64	11	148.30	دالة
48	170	70.83	58	24.17	12	5.00	2.66	7	165.10	دالة
49	134	55.83	64	26.67	42	17.50	2.38	14	57.70	دالة
50	167	69.58	65	27.08	8	3.33	2.66	8	162.23	دالة
51	161	67.08	73	30.42	6	2.50	2.65	10	151.07	دالة
52	160	66.67	71	29.58	9	3.75	2.63	13	144.03	دالة
53	200	83.33	40	16.67	0	0	2.83	1	106.66	دالة
54	189	78.75	51	21.25	0	0	2.79	2	79.35	دالة
55	174	72.50	64	26.67	2	0.83	2.72	4	189.70	دالة
56	165	68.75	74	30.83	1	0.42	2.68	6	168.78	دالة
57	162	67.50	74	30.83	4	1.67	2.66	9	156.70	دالة
58	157	65.42	80	33.33	3	1.25	2.64	12	148.23	دالة

وينضح من الجدول السابق رقم (35) ما يلي:

- (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف الإمكانات المتوفرة للبحوث العلمية من (التجهيزات- المعامل- ماعدي البحوث- مواد-

قاعات بيانات)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (193.83) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (73.33%) موافق، ونسبة (25.42%) موافق إلى حد ما، ونسبة (1.25%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.72)، إلى أن درجة موافقة العبارة تقع عند درجة عالية، وقد جاء ترتيبها الثالث حسب وزنها النسبي.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء موافقة غالبية أفراد العينة عليها وبدرجة عالية لعدم توفير البنية الأساسية لإجراء البحوث العلمية، ومنها التجهيزات والمعامل ومراكز الباحثين، والتي يمكن تحقيقها عن طريق الإدارة الجامعية الناجحة التي تمتلك القدرة لمواجهة التحديات المعاصرة، إذ إن البحث العلمي يحتاج إلى أجهزة متطورة وحلقات ومعامل ومختبرات وشبكة معلوماتية متطورة ونحوها، مما يقدم خدمات متنوعة للباحثين ويوفر وقتهم وجهدهم، وعدم توفر مثل هذه الأشياء يمثل إحدى معوقات تطوير الأداء البحثي.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة المعلومات المالية المتبادلة بين مراكز البحوث العلمية بالجامعات وقطاع المجتمع، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (174.38) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (70.83%) موافق، ونسبة (27.08%) موافق إلى حد ما، ونسبة (2.08%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.69)، إلى أن درجة موافقة العبارة تقع عند درجة عالية، وقد جاء ترتيبها الخامس حسب وزنها النسبي.

ويرجع ارتفاع نسبة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية لمعاناة بعض مراكز البحوث العلمية بالجامعات اليمنية وقطاعات المجتمع من عدم توافر المعلومات والإحصاءات المالية الدقيقة، كي تقوم هذه الجهات بتنفيذ أبحاثها بنجاح، وقد يرجع قلة المعلومات المالية المتبادلة بين مراكز البحوث الجامعية وقطاعات المجتمع إلى عدم وجود آلية واضحة لتفعيل توصيات الندوات والمؤتمرات المتعلقة بتمويل البحث العلمي التي تقوم وزارة التعليم العالي والمؤسسات البحثية بتنظيمها، وعدم تنفيذ تلك التوصيات مما أدى إلى ضعف المعلومات المتبادلة بين المراكز البحثية بالجامعات وقطاعات المجتمع، وبذلك يمثل نقطة ضعف.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف اللوائح والأنظمة (الإدارية والمالية) فيما يخص تمويل البحث العلمي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (148.30) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (65.83%) موافق، ونسبة (32.50%) موافق إلى حد ما، ونسبة (1.67%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة (2.64)، فيشير إلى أن درجة الموافقة عالية، وقد حصلت على الترتيب الحادي عشر حسب وزنها النسبي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء موافقة غالبية أفراد العينة عليها وبدرجة عالية لضعف القائمين بإدارة البحث العلمي في إيجاد قواعد وإجراءات إدارية، ولوائح مالية أكثر مرونة من المتوفرة حالياً لتسهيل تمويل البحث العلمي ونشر نتائجه، من خلال إعطاء الباحث مرونة أكثر في صرف مصروفات بحثه، والحصول على تجهيزات لنشر بحثه مع التزام بصرف مصروفات البحث في الوقت المناسب من قبل المسؤولين في تمويل البحث، حتى يسهل إعداد الباحثين في تمارين تطوير مهاراتهم البحثية وارتقاء بها

إلى الأفضل، مما يعكس تطوير الحركة العلمية ويزيد من الجهود المبذولة ووضعها في خدمة المجتمع.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف ميزانيات الجامعات المخصصة للبحوث العلمية، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (165.10) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (70.83%) موافق، ونسبة (24.17%) موافق إلى حد ما، ونسبة (5.00%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.66)، إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب الرابع حسب وزنها النسبي.

وبدل ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن ميزانيات الجامعات المخصصة للبحوث العلمية قليلة وتفتقر بالعرض، فالبحوث العلمية تحتاج إلى اعتمادات هائلة وأموال طائلة للإنفاق على منشأتها وأجهزتها ومعداتها، ودفع الأجور للقائمين عليها، ويرجع موافقة أفراد العينة على هذه العبارة إلى رغبتهم في تطوير جامعاتهم في مجال وظيفة البحث العلمي، إذ إن نجاح البحث العلمي وتقدمه مرهون بما يخصص له من ميزانيات ضخمة واعتمادات كبيرة، وقلّة ميزانية البحث العلمي يمثل نقطة ضعف على تطوير الأداء البحثي بالجامعات.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو افتقار الجامعات الحكومية إلى استقلال مالي، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (57.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (55.83%) موافق، ونسبة (26.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (17.50%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.38)، إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب الرابع عشر والأخير حسب وزنها النسبي.

ويرجع موافقة غالبية أفراد العينة على افتقار الجامعات الحكومية إلى استقلال مالي، رغم أن الجامعات الحكومية متقلبة مالياً وإدارياً، إلى تطلّهم أكثر بزيادة الميزانية المخصصة للجامعات، بالإضافة إلى طموحهم نحو اللامركزية، ورغبتهم في استقلال الكليات مالياً وإدارياً والتخلص من المركزية والبيروقراطية.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف الدعم المالي الرسمي المخصص للبحث العلمي على مستوى الدولة، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (162.23) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (69.58%) موافق، ونسبة (27.08%) موافق إلى حد ما، ونسبة (3.33%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.66)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، فقد حصلت العبارة على الترتيب الثامن حسب وزنها النسبي.

ويمكن تفهيم هذه النتيجة في موافقة غالبية أفراد العينة في ظل توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي، ويرجع ذلك لتذبذب ميزانيات الدولة والمترتب على ذلك تذبذب ميزانيات الجامعات من جهة أخرى، وخاصة بالنسبة لأنشطة البحث العلمي، مما يعيق البحث العلمي، وبالتالي يحد من العمل على زيادة هذا الدعم، وعلى الدولة أن تعمل جاهدة لمواجهة مثل هذه المعوقات التي تمثل تحديات أمام انطلاق مسيرة البحث العلمي. وأن تسعى لزيادة الدعم الخاص للبحث العلمي سواء على مستوى الجامعات أو المؤسسات البحثية الأخرى داخل الدولة.

(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو اعتماد الجامعات على الحكومة كممول رئيس للبحث العلمي، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (151.07) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (67.08%) موافق، ونسبة (30.42%) موافق إلى حد ما، ونسبة (2.50%) غير موافق، ويشير الوزن التبادلي (2.65) إلى أن غالبية أفراد العينة موافقة على العبارة بدرجة عالية، وقد حصلت العبارة على الترتيب العاشر حسب وزنها التبادلي.

وقد يرجع ذلك إلى حداثة نشأة الجامعات اليمنية، وتأخر الأنظمة التي تمح لها بتعزيز مصادر تمويلها، من خلال اعتمادها على قدراتها البحثية، إضافة إلى ما تحصل عليه من تبرعات وهبات ونحو ذلك، مما يهتم في دعمها، ويخفف الضغط على الدعم الحكومي، وعلى الجامعات أن تبحث عن مصادر بديلة لتنمية الموارد المالية للبحث العلمي وفقاً للتوجهات العالمية.

(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة المخصصات المالية لإجازات التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس في الجامعة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (144.03) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (66.67%) موافق، ونسبة (29.58%) موافق إلى حد ما، ونسبة (3.75%) غير موافق. والوزن التبادلي لهذه العبارة هو (2.63)، والذي يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الثالث عشر حسب وزنها التبادلي.

وقد يعبر موافقة أفراد العينة على العبارة بدرجة عالية إلى أهمية المخصصات المالية لإجازات التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس، حيث أن هذه المخصصات تزيد من إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أبحاثهم المتعمقة التي تقتضي تفرغاً وجهداً مضاعفاً ودعماً مالياً كافياً، لما في ذلك من انعكاسات إيجابية نحو تطوير وتشجيع حركة البحث العلمي ومواكبة التقدم العلمي.

(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف مآاهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالجامعات، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (106.66) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (83.33%) موافق، ونسبة (16.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (0%) غير موافق، ويشير الوزن التبادلي (2.83) إلى أن غالبية أفراد العينة موافقة على العبارة بدرجة عالية، وقد حصلت العبارة على الترتيب الأول حسب وزنها التبادلي.

وربما يرجع تزايد نسبة الموافقة بنسبة كبيرة بين أفراد العينة إلى تأكيدهم على ضعف مآاهمات القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالجامعات، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود وعي لدى أغلب العاملين في القطاع الخاص بأهمية البحث العلمي، هذا علاوة على محدودية التعاون فيما بين الجامعات اليمنية والقطاع الخاص مما ينشأ بسبب ذلك قسعي القطاع الخاص إلى جهات خارجية لتنفيذ البحوث والدراسات.

(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة أجهزة البحث العلمي خصوصاً في الكليات العلمية، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (79.35) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (78.75%) موافق، ونسبة (21.25%) موافق إلى حد ما، ونسبة (0%) غير موافق، ويشير الوزن التبادلي (2.79) إلى أن غالبية أفراد العينة موافقة على العبارة بدرجة عالية، وقد حصلت العبارة على الترتيب الثاني حسب وزنها التبادلي.

ويشير ذلك إلى اهتمام أفراد العينة بأجهزة البحث العلمي وأهمية هذه الأجهزة بالنسبة للكليات العلمية والتي تقوم أصلاً عن طريق وجود أجهزة البحث العلمي المتطورة، حيث تركز الكليات العلمية على الأبحاث العلمية التي تتطلب أجهزة بحث معينة، ويرجع زيادة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة هو رغبتهم في توفير أجهزة حديثة ومتطورة كي يتسنى لطلاب واتذة الكليات العلمية القيام بأبحاثهم بما يتناسب مع وجود التطور العلمي الرابع في مختلف المجالات، ويرجع إلى ضعف الدعم بأهمية استخدام أجهزة البحث العلمي، وبذلك فهي تمثل نقطة ضعف.

(11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والتصاقات في الجامعة، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (189.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتائج مرتفعة فقد جاءت نسبة (72.50%) موافق، ونسبة (26.67%) موافق إلى حد ما، ونسبة (0.83%) غير موافق.

ويتبين من الوزن النسبي لهذه العبارة (2.72)، أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها حسب الوزن النسبي الرابع.

ويمكن تفسير موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة بدرجة عالية إلى وعيهم بأهمية تقنية المعلومات والتصاقات، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ضعف البنية التحتية لهذه التقنية، ويأملون في وجود تقنية حديثة ومتطورة كي تتناسب بأبحاثهم التي يقومون بها داخل الجامعة.

(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة توفر المراجع الأجنبية الحديثة، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (168.78) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (68.75%) موافق، ونسبة (30.83%) موافق إلى حد ما، ونسبة (0.42%) غير موافق.

ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (2.68) إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الخامس حسب وزنها النسبي.

وبدل ذلك على أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن المراجع الأجنبية ليست كافية بالقدر المطلوب، مما يلجأ أغلب أعضاء هيئة التدريس إلى السفر إلى الخارج بحثاً عن المراجع الأجنبية لدعم أبحاثهم وإثباتها، ويرجع ذلك لعدم وجود مكتبات توفر جميع المراجع منها الأجنبية.

(13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غياب دور مراكز الأبحاث في إرتقاء مستوى أداء وإنتاجية ميدان العمل والإنتاج البحثي، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (156.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (67.50%) موافق، ونسبة (30.83%) موافق إلى حد ما، ونسبة (1.67%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.66)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب التاسع حسب وزنها النسبي.

وتدل ارتفاع نسبة الموافقة على هذه العبارة إلى أن مراكز الأبحاث تقوم بدورها بالشكل المطلوب في إرتقاء مستوى الإنتاج البحثي بما يتطلب مع مجريات التطور التكنولوجي في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، ويرجع إلى ضعف إدارة هذه

المراكز □ واء داخل الجامعات أو خارجها، بالإضافة إلى ضعف ميزانية هذه المراكز التي □ تمح لها بتأدية دورها على أكمل وجه.

(14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو غياب بعض المجالات العلمية في مراكز الأبحاث، حيث كانت قيمة كاسي 2 المحسوبة (148.23) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (65.42%) موافق، ونسبة (33.33%) موافق إلى حد ما، ونسبة (1.25%) غير موافق. أما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (2.64)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد حصلت على الترتيب الثاني عشر حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع تزايد نسبة الموافقة بين أفراد العينة نحو غياب بعض المجالات العلمية في مراكز الأبحاث إلى جمود الأنظمة وضعف القائمين على هذه المراكز، مما أدى إلى عدم وجود تنوع في المجالات البحثية، حيث تنحصر في المجالات الأدبية أكثر من العلمية، رغم احتياج المجتمع إلى المجالات العلمية للقيام بأبحاث في مجال التكنولوجيا والتي بكونها تؤدي إلى نهضة المجتمع في كافة المجالات.

ومن خلال استقراء ما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالموارد المالية/ المادية لتطوير الأداء البحثي وعددها (14) عبارة كانت بدرجة (عالية) حيث كان الوزن النسبي للعبارة = (2.38) درجة فأكثر، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها النسبي:

- ضعف ماهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالجامعات (الوزن النسبي 2.83) درجة.

- قلة أجهزة البحث العلمي خصوصاً في الكليات العلمية (الوزن النسبي 2.79) درجة.

- ضعف الإمكانيات المتوفرة للبحوث العلمية (التجهيزات-المعامل-مقاعد الباحثين - مواد قاعات بيانات) (الوزن النسبي 2.72) درجة.

- ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في الجامعة (الوزن النسبي 2.72) درجة.

- قلة المعلومات المالية المتبادلة بين مراكز البحوث العلمية بالجامعات وقطاعات المجتمع (الوزن النسبي 2.69) درجة.

- قلة توفر المراجع الأجنبية الحديثة (2.68) درجة.

- ضعف ميزانيات الجامعات المخصصة للبحوث العلمية (الوزن النسبي 2.66) درجة.

- ضعف الدعم المالي الرقمي المخصص للبحث العلمي على مستوى الدولة (الوزن النسبي 2.66) درجة.

- غياب دور مراكز الأبحاث في الإرتقاء بمقوى أداء وإنتاجية ميدان العمل والإنتاج البحثي (الوزن النسبي 2.66) درجة.

- اعتماد الجامعات على الحكومة كممول رئيس للبحث العلمي (الوزن النسبي 2.65) درجة.

- ضعف اللوائح والأنظمة (الإدارية والمالية) فيما يخص تمويل البحث العلمي (الوزن النسبي 2.64) درجة.

- غياب بعض المجالات العلمية في مراكز الأبحاث (الوزن النسبي 2.64) درجة.

- قلة المخصصات المالية لإجازات التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس في الجامعة (الوزن النسبي 2.63) درجة.

- افتتار الجامعات الحكومية إلى □□ تقلال المالي ( الوزن النقيبي 2.38) درجة.

### د- العوامل المؤثرة على الأداء البحثي:

يشتمل هذا القام على 14 عبارة تمثل بعض العوامل الأكاديمية داخل الكلية التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدول التالي رقم (36) دالة الفروق بين □ تجابات أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على الأداء البحثي والوزن النقيبي لكل عبارة وترتيبها.

### جدول رقم(36)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على الأداء البحثي والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

□□ تجابات	تؤثر بدرجة						رقم العبارة			
	كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
59	135	56.25	96	40.00	9	3.75	2.53	4	104.03	دالة
60	113	47.08	109	45.42	18	7.50	2.40	5	72.18	دالة
61	85	35.42	119	49.58	36	15.00	2.20	10	43.53	دالة
62	113	47.08	100	41.67	27	11.25	2.36	7	53.73	دالة
63	84	35.00	92	38.33	64	26.67	2.08	12	5.20	غير دالة
64	29	12.08	109	45.42	102	42.50	1.70	14	49.08	دالة
65	52	21.67	124	51.67	64	26.67	1.95	13	37.20	دالة
66	76	31.67	133	55.42	31	12.92	2.19	11	65.33	دالة
67	117	48.75	101	42.08	22	9.17	2.40	6	64.68	دالة
68	160	66.67	66	27.50	14	5.83	2.61	2	136.90	دالة
69	153	63.75	66	27.50	21	8.75	2.55	3	112.58	دالة
70	86	35.83	121	50.42	33	13.75	2.22	9	49.08	دالة
71	106	44.17	111	46.25	23	9.58	2.35	8	61.08	دالة
72	158	65.83	74	30.83	8	3.33	2.63	1	141.30	دالة

وينضح من الجدول السابق رقم (36) ما يلي:

(1) وجود فروق ذات دالة إحصائية بين □ تجابات أفراد العينة نحو كثرة الأعباء واللجان والأعمال الإدارية الروتينية داخل الكلية، حيث كانت قيمة كاس المحسوبة (104.03) دالة إحصائياً عند مستوى دالة (0.01)، حيث ترى نسبة (56.25%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي، بينما ترى نسبة (40.00%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (3.75%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. والوزن النقيبي لهذه العبارة هو (2.53)، والذي يشير إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية، وقد جاء ترتيبها الرابع حسب وزنها النقيبي.

ويشير ذلك إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية، ومعنى ذلك أن الأعباء الإدارية الروتينية داخل الكلية تؤثر على الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس. لذا فعلى القيادات الجامعية أن تعمل على تقليل هذه المهام أو إيجاد موظفون متخصصون يقوموا بهذه الأعمال الإدارية، كي يتفرغ أعضاء هيئة التدريس لأبحاثهم، ويأخذون وقت كاف لذلك.

(2) وجود فروق ذات دالة إحصائية بين □ تجابات أفراد العينة نحو زيادة الأعباء التدريسية خارج الكلية، حيث كانت قيمة كاس المحسوبة (72.18) دالة إحصائياً عند مستوى دالة (0.01)، إذ ترى نسبة (47.08%) من أفراد العينة أن زيادة الأعباء التدريسية خارج الكلية تؤثر بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي، وترى نسبة (45.42%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، وترى نسبة (7.50%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة.

والوزن التربوي لهذه العبارة هو (2.40)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها عالية، وقد جاء ترتيبها الخامس حسب وزنها التربوي.

وبدل نسبة ارتفاع أفراد العينة الذين يرون أن العبارة تؤثر بدرجة عالية على أن الأعباء التدريجية خارج الكلية تؤثر على الأداء البحثي، ويرجع إلى ارتفاع تأثيرها بتأثير هذه العبارة إلى خبرتهم في هذا المجال فمعظم الهيئة التدريجية في الجامعات الحكومية يقومون بالتدريس في الجامعات الأهلية والخاصة.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو زيادة الأعباء التدريجية داخل الكلية، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (43.53) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، إذ ترى نسبة (35.42%) من أفراد العينة أن زيادة الأعباء التدريجية داخل الكلية تؤثر بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي، وترى نسبة (49.58%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، وترى نسبة (15.00%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. والوزن التربوي لهذه العبارة هو (2.20)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها متوسطة، وقد جاء ترتيبها العاشر حسب وزنها التربوي.

وتدل هذه النسب على تأثير هذه العبارة بدرجة متوسطة، ومعنى ذلك أن التدريس داخل الكلية يؤثر على الأداء البحثي لأن من مهام أعضاء هيئة التدريس هو التدريس أو ثم البحث ثانياً.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو زيادة أعداد الطلاب في قاعات المحاضرات داخل الكلية، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (53.73) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (47.08%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي، فيما ترى نسبة (41.67%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، بينما ترى نسبة (11.25%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن التربوي فهو (2.36)، حيث يشير إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية، وقد جاء ترتيبها الرابع حسب وزنها التربوي. ويشير ذلك إلى أن الأعداد الكبيرة من الطلاب داخل قاعات المحاضرات يؤدي إلى تأثير على الأداء البحثي لهيئة التدريس، حيث يتطلب من الأساتذة الجامعي تصحيح أعمال الطلاب، وامتحاناتهم، والإجابة على تفكيراتهم، كل ذلك يأخذ من وقت الأساتذة الجامعي، مما يؤثر سلباً على أدائه البحثي.

(5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو زيادة الإشراف على طلاب الماجستير والدكتوراة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (5.20) غير دالة إحصائياً، حيث ترى نسبة (35.00%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، وترى نسبة (38.33%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، بينما ترى نسبة (26.67%) منهم أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. والوزن التربوي لهذه العبارة هو (2.08)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها متوسطة، وقد جاء ترتيبها الثانية عشر حسب وزنها التربوي.

وبدل ذلك على تقارب النسب بين أفراد العينة في إجاباتهم نحو زيادة الإشراف على طلاب الماجستير والدكتوراة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة أعضاء هيئة التدريس، فمنهم من يرى أن هذه الزيادة على أنه خطوة لتحسين أدائه البحثي ولترتقاء بمناهج، والبعض الآخر يراه كإثقال على أكتافهم وإضاعة الكثير من الوقت والجهد.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو حضور مجالس الأقسام والكليات والجامعة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (49.08) دالة إحصائياً عند مستوى

دالة (0.01)، إذ ترى نسبة (12.08%) من أفراد العينة أن حضور مجالس الأقسام والكليات والجامعة تؤثر بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي، وترى نسبة (45.42%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، وترى نسبة (42.50%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. والوزن النسبي لهذه العبارة هو (1.70)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها متوسطة، وقد جاء ترتيبها الرابع عشر حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع تزايد نسبة أفراد العينة على أن هذه العبارة تؤثر بدرجة متوسطة إلى قناعتهم بأن من ضمن أعمالهم المهمة والضرورية داخل الكلية هو حضورهم في المجالس وذلك لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم داخل هذه المجالس.

(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو غياب روح المناقشة الطيبة بين أعضاء القسم، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (37.20) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (21.67%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة (51.67%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (26.67%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (1.95)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها متوسطة، وقد جاء ترتيبها الثالث عشر حسب وزنها النسبي.

ويرجع تزايد نسبة غالبية أفراد العينة في أن هذه العبارة تؤثر بدرجة متوسطة، إلى وجود مناقشة طيبة بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم، غير أن هذا التنافس يؤثر بشكل كبير على أدائهم البحثي بل ربما يعمل على التنافس العلمي الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاج البحثي.

(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو غياب المناقشات الحرة والتبادل العلمي في الأفكار بين الزملاء، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (65.33) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (31.67%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، فيما ترى نسبة (55.42%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، بينما ترى نسبة (12.92%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.19)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها متوسطة، فقد حصلت حسب وزنها النسبي على الترتيب الحادي عشر.

وربما يرجع تفكير هذه النتيجة في إجابة غالبية أفراد العينة بأن هذه العبارة تؤثر بدرجة متوسطة إلى تأكدهم بأن المناقشات الحرة والتبادل العلمي في الأفكار بين الزملاء بعضهم البعض غائبة، ويرجع ذلك إلى وجود فجوة بين أعضاء هيئة التدريس بسبب وجود الحزبية التي عملت حسب آلية بين أعضاء هيئة التدريس، وأدت إلى ضعف التبادل في النقاش والأفكار بين أعضاء هيئة التدريس، مما أثر سلباً على أدائهم البحثي.

(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو افتقار القسم للتجهيزات الحديثة، حيث كانت قيمة كاسي المحسوبة (64.68) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (48.75%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة (42.08%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (9.17%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.40)، والذي يشير إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية، وقد جاءت في الترتيب السادس حسب وزنها النسبي.

ويشير ذلك إلى اهتمام أفراد العينة بالتجهيزات الحديثة التي تساعد على تطوير الأداء البحثي، وافتقار القم إلى هذه الأجهزة يؤدي إلى ضعف الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو قلة المؤتمرات والندوات المرتبطة بالتخصص، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (136.90) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (66.67%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة (27.50%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (5.83%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.61)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها عالية، وقد حصلت على الترتيب الثاني حسب وزنها النسبي.

وقد يعبر ذلك على رغبة نسبة كبيرة من أفراد العينة على حضور المؤتمرات والندوات المرتبطة بالتخصص، كونها مهمة وتؤثر على الأداء البحثي، وفي نفس الوقت تزيد عضو هيئة التدريس احتكاكاً أكثر بالباحثين وتنمي لديه الأفكار البحثية من خلال التعرف على العلماء الباحثين من خارج بلده، بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين الباحثين.

(11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو ضعف الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في التعبير عن آرائه وأفكاره بصراحة، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (112.58) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (63.75%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة (27.50%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (8.75%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.55)، والذي يشير إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية، وقد جاءت في الترتيب الثالث حسب وزنها النسبي.

ويدل ارتفاع النسبة التي ترى أن هذه العبارة تؤثر على الأداء البحثي بدرجة عالية، والوزن النسبي الذي يشير إلى أن العبارة تؤثر بدرجة عالية على ندرة مشاركة أفراد العينة في تعبيرهم وأفكارهم البحثية بصراحة، ويرجع إلى غموض معنى الحرية الأكاديمية لدى أفراد العينة، والنقص الإداري الجامعي، والذي يؤدي إلى ضعف البحث العلمي. لذا فإن تطور الجامعات اليمنية لتمكينها من تحقيق رسالتها يتطلب زيادة مستوى الحرية الأكاديمية بما تشمله من حرية الأتاذة والطلاب وبتقلالية الجامعة، ويمكن تحقيق ذلك في ضوء ما تمر به اليمن من أزمات اقتصادية واقتصادية، وما يتسبب به النظام الجامعي من نقص وبيروقراطية في مح بالتعبير عن آراء أعضاء هيئة التدريس بصراحة.

(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو ضعف كفاءة ومركز الجامعة بين الجامعات المحلية والعربية، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (49.08) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (35.83%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، فيما ترى نسبة (50.42%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، وترى نسبة (13.75%) من أفراد العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة.

ويتبين من الوزن النسبي (2.22)، أن العبارة تؤثر بدرجة متوسطة، وقد جاءت في الترتيب التاسع حسب وزنها النسبي.

ويدل ذلك على أن العبارة تؤثر على الأداء البحثي بدرجة متوسطة، ويفهم من ذلك أن  
معة الجامعة ليس لها تأثير كبير على الأداء البحثي. ويرجع ذلك إلى أن ضعف وعي  
أعضاء هيئة التدريس بأهمية معة الجامعة ومركزها بين الجامعات المحلية والعربية،  
وعدم اهتمامهم بالعمل من أجل الرقي بجامعاتهم وإيصالها إلى صف الجامعات المتقدمة.  
(13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو قلة الدعم

المادي/المعنوي للنشاطات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث كانت قيمة كاسي  
المحاسبية (61.08) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة  
(44.17%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة  
(46.25%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (9.58%) من أفراد العينة  
أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.35)، والذي يشير إلى أن درجة تأثيرها عالية،  
وقد جاء ترتيبها الثامن حسب وزنها النسبي.

ويعني ذلك أن قلة الدعم المادي/المعنوي للنشاطات العلمية لأعضاء هيئة التدريس  
تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء البحثي، حيث قد حصلت على وزن نسبي عالي، وقد  
يرجع ذلك إلى عدم وعي في القيادات إواء الجامعة أو الإبداعية في أهمية الدعم  
المادي والمعنوي لعضوء هيئة التدريس من أجل القيام بأبحاث ذات أهمية.

(14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو غياب جهة علمية

قادرة على رسم خرائط بحثية للجامعات بما يخدم خطط التنمية، حيث كانت قيمة كاسي  
المحاسبية (141.30) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة  
(65.83%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تؤثر بدرجة كبيرة، كما ترى نسبة  
(30.83%) منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة (3.33%) من أفراد  
العينة أنها تؤثر بدرجة ضعيفة. أما الوزن النسبي فهو (2.63)، والذي يشير إلى أن  
درجة تأثيرها عالي، وقد جاء ترتيبها الأول حسب وزنها النسبي.

ويدل ذلك على أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن غياب جهة علمية قادرة على  
رسم خرائط بحثية للجامعات بما يخدم خطط التنمية تؤثر بدرجة عالية على الأداء البحثي، وقد  
يرجع ذلك إلى وعي أفراد العينة بأهمية وجود جهة علمية لرسم الخرائط البحثية، ويرجع أيضاً إلى  
ضعف الثقة بين أفراد العينة، الأمر الذي يُعزى إلى ضعف قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهامهم  
البحثية الموكلة.

ومن خلال عرض وتفسير ما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة  
بالعوامل المؤثرة على الأداء البحثي وعددها (14) عبارة كانت بدرجة (متوسطة وعالية) حيث  
كان الوزن النسبي للعبارات يتراوح بين (1.70-2.63) درجة، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من  
الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها النسبي:

- غياب جهة علمية قادرة على رسم خرائط بحثية للجامعات بما يخدم خطط التنمية (الوزن  
النسبي 2.63) درجة.

- قلة المؤتمرات والندوات المرتبطة بالتخصص (الوزن النسبي 2.61) درجة.

- ضعف الحرية الأكاديمية لعضوء هيئة التدريس في التعبير عن آرائه وأفكاره بصراحة (الوزن  
النسبي 2.55) درجة.

- كثرة الأعباء واللجان والأعمال الإدارية الروتينية داخل الكلية (الوزن النسبي 2.53) درجة.

- زيادة الأعباء التدريسية خارج الكلية (الوزن النسبي 2.40) درجة.

- إفتقار القم للتجهيزات التكنولوجية الحديثة (الوزن النسبي (2.40) درجة.
- زيادة أعداد الطلاب في قاعات المحاضرات داخل الكلية (الوزن النسبي (2.36) درجة.
- قلة الدعم المادي /المعنوي للنشاطات العلمية لأعضاء هيئة التدريس (الوزن النسبي (2.35) درجة.

- ضعف قاعة ومركز الجامعة بين الجامعات المحلية والعربية (الوزن النسبي (2.22) درجة.
- زيادة الأعباء التدريسية داخل الكلية (الوزن النسبي (2.20) درجة.
- غياب المناقشات الحرة والتبادل العلمي في الأفكار بين الزملاء (الوزن النسبي (2.19) درجة.
- زيادة الإشراف على رائل طلاب الماجستير والدكتوراه (الوزن النسبي (2.08) درجة.
- غياب روح المناقشة الطيبة بين أعضاء القم (الوزن النسبي (1.95) درجة.
- حضور مجالس الأقسام والكليات والجامعة (الوزن النسبي (1.70) درجة.

#### 4- النتائج الخاصة بمحور البيئة الخارجية:

يشتمل هذا المحور على قمين، تمثل الفرص، والتحديات، وذلك كما يلي:

#### أ- الفرص:

يشتمل هذا القم على 6 عبارات تمثل الفرص المتاحة التي يمكن للجامعة أن تغتنمها لتطوير الأداء البحثي، ويوضح الجدول التالي رقم (37) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الفرص والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها.

#### جدول رقم(37)

#### دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الفرص والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

رقم العبارة	تجابات		مدى الموافقة							
	موافق		إلى حد ما		غير موافق		موافق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
73	62	25.83	101	42.08	77	32.08	1.94	1	9.68	دالة
74	43	17.92	94	39.17	103	42.92	1.75	5	26.18	دالة
75	50	20.83	97	40.42	93	38.75	1.82	4	16.98	دالة
76	55	22.92	108	45.00	77	32.08	1.91	2	17.73	دالة
77	46	19.17	66	27.50	128	53.33	1.66	6	45.70	دالة
78	47	19.58	125	52.08	68	28.33	1.91	3	40.73	دالة

ويتضح من الجدول السابق رقم (37) ما يلي:

- (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو تعانة الجامعات اليمنية بقيادات بحثية من جامعات عربية/ أجنبية، حيث كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (9.68) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نتيجة (25.83%) موافق، ونتيجة (42.08%) موافق إلى حد ما، ونتيجة (32.08%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (1.94) إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الأول حسب وزنها النسبي. ويدل زيادة نتيجة موافقة أفراد العينة إلى حد ما على العبارة، أي أن درجة موافقة العبارة حسب وزنها النسبي متوسطة، وقد يرجع إلى أن الجامعات اليمنية تتعين بقيادات بحثية بشكل قليل، ويرجع إلى أن أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم معرفة كاملة بوجود قيادات بحثية، أو يدل على قلة القيادات البحثية الموجودة في الجامعات اليمنية. واء من الدول العربية أو الأجنبية، وكان يفترض على الجامعات اليمنية تقديم تفادة من هذا النوع من الفرص لتطوير أدائها البحثي.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو اهتمام المجتمع بتطوير البحث العلمي، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> الموافقة (26.18) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (17.92%) موافق، ونسبة (39.17%) موافق إلى حد ما، ونسبة (42.92%) غير موافق، ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (1.75) إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الخامس حسب وزنها النسبي.

وربما يعود زيادة عدم موافقة أفراد العينة على اهتمام المجتمع بتطوير البحث العلمي، وحصول هذه العبارة على درجة متوسطة حسب وزنها النسبي إلى إحساس الكثير من أفراد العينة بأن معظم البحوث العلمية التي تزخر بها الجامعات عبارة عن أبحاث أكاديمية بعيدة عن حاجات المجتمع الحقيقية، وقد يرجع إلى أن أفراد العينة يرون عدم تقدير المجتمع للبحث العلمي وضعف الوعي لدى أفراد المجتمع، بالإضافة إلى عدم وجود نتائج عملية مقبولة واضحة تركز على تطوير البحث العلمي وربطه بقضايا التنمية.

(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو اهتمام القيادة الإدارية بدعم ومساندة عملية تطوير البحث العلمي، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> الموافقة (16.98) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت نسبة (20.83%) موافق، ونسبة (40.42%) موافق إلى حد ما، ونسبة (38.75%) غير موافق.

وأما الوزن النسبي لهذه العبارة فهو (1.82)، متوسطة، وقد جاء ترتيبها الرابع. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود التنسيق أو التنظيم بين الجامعات والقيادات الإدارية، مما أدى إلى عدم اهتمام القيادات الإدارية بالبحث العلمي، إضافة إلى أن أفراد العينة يدركون جيداً بعدم وعي القيادات الإدارية بأهمية البحث العلمي.

(4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو توظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة في تطوير الأداء البحثي، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> الموافقة (17.73) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت نسبة (22.92%) موافق، ونسبة (45.00%) موافق إلى حد ما، ونسبة (32.08%) غير موافق.

ويشير الوزن (1.91) إلى أن موافقة أفراد العينة على العبارة بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الثاني، حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة إلى عدم توافر نظام متكامل لدى العديد من الجامعات اليمنية في مجال توظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة من أجل تطوير الأداء البحثي.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو توثيق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً. تقطاب عدد كبير من الطلاب، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> الموافقة (45.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت نسبة (19.17%) موافق، ونسبة (27.50%) موافق إلى حد ما، ونسبة (53.33%) غير موافق. ويشير الوزن النسبي لهذه العبارة (1.66)، إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد حصلت على الترتيب السادس حسب وزنها النسبي.

ويمكن تفسير موافقة غالبية أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة متوسطة، لوجود فجوة كبيرة بين ما بين مؤيدي البحث العلمي وقطاعات المبتدئين، بالإضافة إلى غياب الإدارات المتخصصة الفعالة في توثيق الأبحاث العلمية سواء داخل الوطن أو خارجه.

ويرجع أيضاً إلى تحول مراكز البحوث العلمية بالجامعات اليمنية إلى هياكل بيروقراطية تهتم بتعزيز دورها الأكاديمي أكثر من اهتمامها بتنفيذ برامج بحثية محددة.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو توقع التعليم الموازي لزيادة الموارد المتاحة للجامعات الحكومية، حيث كانت قيمة كاسي الموحدة (40.73) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولقد تراوحت نتائج أفراد العينة بين نسبة (19.58%) موافق، ونسبة (52.08%) موافق إلى حد ما، ونسبة (28.33%) غير موافق. كما يتبين أن الوزن النسبي لهذه العبارة هو (1.91)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة متوسطة، وقد جاء ترتيبها الثالث.

وربما يرجع ذلك إلى توجه الدولة بشكل عام والجامعات بشكل خاص في توفير مثل هذا النوع من التعليم، بالإضافة إلى تطلع أفراد العينة لتوقع هذا التعليم من أجل زيادة موارد الجامعة التي تباينها على تطوير أدائها البحثي، حيث يمثل توقع التعليم الموازي أحد الفرص التي يمكن للجامعات الاستفادة منها.

ومما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالقرص المتاحة للجامعة لتطوير الأداء البحثي وعددها (6) عبارة كانت بدرجة (متوسطة) حيث كان الوزن النسبي للعبارات = (1.66) درجة فأكثر، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها النسبي:

- تعيين الجامعات اليمنية بقيادات بحثية من جامعات عربية/أجنبية (الوزن النسبي 1.94) درجة.
- توظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة في تطوير الأداء البحثي (الوزن النسبي 1.91) درجة.
- توقع التعليم الموازي لزيادة الموارد المتاحة للجامعات الحكومية (الوزن النسبي 1.91) درجة.
- اهتمام القيادة الإدارية بدعم ومساندة عملية تطوير البحث العلمي (الوزن النسبي 1.82) درجة.
- اهتمام المجتمع بتطوير البحث العلمي (الوزن النسبي 1.75) درجة.
- ترويق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً لتقطاب عدد كبير من الطلاب (الوزن النسبي 1.66) درجة.

#### ب- التهديدات:

ويشتمل هذا القسم على 8 عبارات تمثل التهديدات التي تواجه الجامعة في تطوير أدائها البحثي. ويوضح الجدول التالي رقم (38) دلالة الفروق بين نتائج أفراد العينة نحو التهديدات والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها.

#### جدول رقم (38)

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو التهديدات والوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها

رقم العبارة	نتائج	الترتيب	الوزن النسبي	مدى الموافقة					
				غير موافق		إلى حد ما		موافق	
				ك	%	ك	%	ك	%
79	166.23	3	2.67	2.92	7	27.08	65	70.00	168
80	180.08	1	2.70	1.25	3	27.50	66	71.25	171
81	179.10	2	2.70	0.83	2	28.33	68	70.83	170
82	144.70	4	2.63	0.83	2	35.00	84	64.17	154
83	107.58	6	2.52	2.50	6	42.92	103	54.58	131
84	79.97	7	2.47	10.42	25	32.08	77	57.50	138
85	56.78	8	2.34	10.42	25	45.42	109	44.17	106

ويتضح من الجدول السابق رقم (38) ما يلي:

- (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو قلة الموارد المالية والمادية، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (166.23) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (70.00%) موافق، فيما ترى نسبة (27.08%) منهم موافق إلى حد ما، وترى نسبة (2.92%) غير موافق. ويتبين من الوزن النسبي (2.67)، أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب الثالث حسب وزنها النسبي.
- تشير موافقة نسبة كبيرة من أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع ذلك إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الموارد المالية والمادية، فقلة هذه الموارد قد تؤدي إلى ضعف البحث العلمي، الذي يلعب دوراً كبيراً في تطوير عملية التطوير والتكنولوجيا والتي تمثل تهديداً في تطوير الأداء البحثي، كما يرجع قلة هذه الموارد لضعف ميزانية الدولة.
- (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة الأجهزة الإلكترونية الحديثة، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (180.08) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت نسبة (71.25%) موافق، ونسبة (27.50%) موافق إلى حد ما، ونسبة (1.25%) غير موافق، ويشير الوزن (2.70) إلى أن موافقة أفراد العينة على العبارة بدرجة عالية، وقد حصلت على الترتيب الأول، حسب وزنها النسبي.
- ويمكن تفسير نسبة موافقة غالبية أفراد العينة على أن هناك قلة في الأجهزة الإلكترونية، يرجع إلى عدم وضوح مفهوم تكنولوجيا التعليم، والعجز عن إنتاجها، وغياب الكوادر الفنية المدربة.
- (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو قلة الوعي بأهمية مهام المنظمات غير الحكومية في تمويل البحث العلمي، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (179.10) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولقد تراوحت استجابات أفراد العينة بين نسبة (70.83%) موافق، ونسبة (28.33%) موافق إلى حد ما، ونسبة (0.83%) غير موافق. كما يتبين أن الوزن النسبي لهذه العبارة هو (2.70)، حيث يشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاء ترتيبها الثاني.
- وربما يرجع زيادة نسبة موافقة أفراد العينة على العبارة إلى عدم رغبة المنظمات غير الحكومية في تحمل تمويل البحث العلمي، إلى جانب عدم وعي الدولة نفسها في تبني حملة توعوية لتمويل البحث العلمي، وكذلك عدم وجود قنوات لتوثيق التعاون والتنسيق في مجالات دعم البحوث العلمية ما بين الجامعات والمنظمات غير الحكومية.
- (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو ضعف قدرة المجلس الأعلى للجامعات على الإشراف والتنسيق مع الجهات المختصة بالبحث العلمي، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (144.70) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (64.17%) موافق، فيما ترى نسبة (35.00%) منهم موافق إلى حد ما، وترى نسبة (0.83%) غير موافق.
- ويتبين من الوزن النسبي (2.63)، أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب الرابع حسب وزنها النسبي.
- وتشير نسبة موافقة غالبية أفراد العينة على ضعف قدرة المجلس الأعلى للجامعات على الإشراف والتنسيق مع الجهات المختصة بالبحث العلمي إلى ضعف إدراك المسؤولين في

المجلس الأعلى بأهمية الإشراف على البحث العلمي، بالإضافة إلى وعدم وجود تعاون بين المجلس الأعلى والجهات المختصة بالبحث العلمي.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات، حيث جاءت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (107.58) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (54.58%) موافق، ونسبة (42.92%) موافق إلى حد ما، ونسبة (2.50%) غير موافق، أما الوزن النسبي (2.52) فيشير إلى أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب السادس حسب وزنها النسبي.

ويمكن تفهيم هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية يرون أن وزارة التعليم العالي تقوم بدورها تجاه الجامعات باعتبارها جهة إشرافية رقابية، ولكن الواقع الفعلي هو عدم وجود أي دور لهذه الوزارة، حيث يقتصر دورها في تنظيم امتحانات الطلبة للدراسة في الخارج غير.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو تزايد عدد الجامعات الأهلية والخاصة قد يهدد مكانة الجامعات الحكومية، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (79.97) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (57.50%) موافق، فيما ترى نسبة (32.08%) منهم موافق إلى حد ما، وترى نسبة (10.42%) غير موافق. ويتبين من الوزن النسبي (2.47)، أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب السابع حسب وزنها النسبي.

وربما يرجع نسبة موافقة أكثرية أفراد العينة على تزايد عدد الجامعات الأهلية قد يهدد من مكانة الجامعات الحكومية إلى وجود تنافس قوي بين الجامعات الأهلية والحكومية، حيث اتجه الطلبة في الآونة الأخيرة إلى الدراسة في الجامعات الأهلية والخاصة، مما يشعر بأن هذه الجامعات قد تهدد من مكانة الجامعات الحكومية.

(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة الثلاثة لأفراد العينة نحو ضعف التزام بالأعراف والتقاليد المجتمعية، حيث كانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (56.78) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت نسبة (44.17%) موافق، ونسبة (45.42%) موافق إلى حد ما، ونسبة (10.42%) غير موافق، ويبين الوزن النسبي لهذه العبارة (2.34)، إلى أن درجة موافقة العبارة تقع عند درجة عالية، وقد جاء ترتيبها الثامن حسب وزنها النسبي.

ويشير ارتفاع نسبة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة إلى وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس يهتم بالأعراف والتقاليد المجتمعية سواء داخل الجامعة أو خارجها، ويرجع ذلك إلى عدم وجود نظام قيمى يلتزم به الجميع.

(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تجابات أفراد العينة نحو مقاومة الجهود التي تبذلها للتغيير وإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي، فكانت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة (125.78) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ترى نسبة (64.58%) موافق، فيما ترى نسبة (29.58%) منهم موافق إلى حد ما، وترى نسبة (5.83%) غير موافق.

ويتبين من الوزن النسبي (2.59)، أن درجة موافقة العبارة عالية، وقد جاءت في الترتيب الخامس حسب وزنها النسبي.

وقد يعبر ذلك على رغبة تامة كبيرة من أفراد العينة على التغيير وصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الهدف المطلوب الذي يسعى إليه الجميع. وبتقراء ما سبق يتضح رأي أفراد العينة أن العبارات التالية ذات العلاقة بالتهديدات التي تواجه الجامعة في تطوير الأداء البحثي وعددها (8) عبارات كانت بدرجة (عالية) حيث كان الوزن النسبي للعبارات = (2.34) درجة فأكثر، وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب وزنها النسبي:

- قلة الأجهزة الإلكترونية الحديثة (الوزن النسبي 2.70) درجة.
- قلة الوعي بأهمية مهام المنظمات غير الحكومية في تمويل البحث العلمي (الوزن النسبي 2.70) درجة.
- قلة الموارد المالية والمادية (الوزن النسبي 2.67) درجة.
- ضعف قدرة المجلس الأعلى للجامعات على الإشراف والتتبع مع الجهات المختصة بالبحث العلمي (الوزن النسبي 2.63) درجة.
- مقاومة الجهود التي تسعى للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي (الوزن النسبي 2.59) درجة.
- ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات (الوزن النسبي 2.52) درجة.
- تزايد عدد الجامعات الأهلية والخاصة بما يهدد مكانة الجامعات الحكومية (الوزن النسبي 2.47) درجة.

ضعف الالتزام بالأعراف والتقاليد المجتمعية (الوزن النسبي 2.34) درجة. وإلى جانب ما سبق قام الباحث بتطبيق اختبار "ت" لمقارنة نتائج اختبار تنبؤ وفقاً لمتغير النوع، والوظيفة، بالإضافة إلى إجراء تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث وهي: العمر، والجامعة، والدرجة العلمية، ونوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراة. وفيما يلي عرض لهذه النتائج بصورة تفصيلية:

#### 5- اختبار "ت" لدلالة الفروق طبقاً لنوع أفراد العينة (ذكور/إناث):

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بتغيير النوع تبعاً لمحاور البحث:

#### جدول رقم (39)

#### قيمة "ت" لدلالة الفروق طبقاً للنوع

المحور	النوع	المتوسط	انحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	28.71	4.81	0.84	غير دالة إحصائياً
	إناث	28.03	3.82		
الثاني	ذكور	133.39	13.47	0.49	غير دالة إحصائياً
	إناث	134.54	12.90		
الثالث	ذكور	31.74	4.34	1.03	غير دالة إحصائياً
	إناث	30.95	4.41		
الدرجة الكلية	ذكور	193.84	16.11	0.11	غير دالة إحصائياً
	إناث	193.51	16.81		

يتضح من الجدول السابق رقم (39) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من أفراد العينة وذلك بالنسبة لجميع المحاور المتمثلة في: الرقعة - الأهداف - القيم، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، ولا تنبؤ ككل.

ويشير ذلك إلى أن كلاً من أفراد العينة الذكور والإناث، علي وعي ودراية تامة لواقع الأداء البحثي بالجامعات اليمنية، وقد يرجع ذلك إلى أن الأداء البحثي يعد مطلباً في غاية الأهمية لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية بصرف النظر عن النوع، وخاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة والعالم المتطور الذي نعيشه.

#### 6- تحليل التباين الأحادي طبقاً لمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي الفروق بين □ تجابات أفراد العينة تبعاً للعمر في كل محور من محاور البحث.

**جدول رقم (40)**  
**تحليل التباين طبقاً لمتغير العمر**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مَنوى الدالة
الأول	بين المجموعات	44.40	2	22.20	1.02	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5155.20	237	21.75		
	الكلي	5199.60	239			
الثاني	بين المجموعات	1332.56	2	666.28	3.82	دالة عند 0.05 *
	داخل المجموعات	41316.09	237	174.33		
	الكلي	42648.65	239			
الثالث	بين المجموعات	250.16	2	125.08	6.94	دالة عند مَنوى 0.01 **
	داخل المجموعات	4269.03	237	18.01		
	الكلي	4519.18	239			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3204.41	2	1602.21	6.39	دالة عند مَنوى 0.01 **
	داخل المجموعات	59426.32	237	250.74		
	الكلي	62630.73	239			

\*دالة عند مَنوى (0.05).

\*\*دالة عند مَنوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (40) أنه □ توجد فروق ذات دالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر في المحور الأول، حيث كانت قيمة "ف" = 1.02 وهي غير دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية بين مَنويات العمر الثلاثة في المحور الثاني، حيث كانت قيمة "ف" = 3.82 وهي دالة إحصائياً عند مَنوى 0.05، والمحور الثالث، حيث كانت قيمة "ف" = 6.94 وهي دالة إحصائياً عند مَنوى 0.01، وكذلك وجود فروق ذات دالة إحصائية بين مَنويات العمر المختلفة في الدرجة الكلية، حيث كانت قيمة "ف" = 6.39 وهي دالة إحصائياً عند مَنوى 0.01، ويعني ذلك وجود فروق بين مَنويات العمر الثلاثة على هذه المحاور، ولمعرفة لمن تكون هذه الدالة، قام الباحث بحساب المقارنات البعدية بطريقة "أقل فرق دال"، ويوضح الجدول التالي رقم (41) المقارنات البعدية في متوكلات المحاور الثاني، والثالث، والدرجة الكلية للالتباين:

#### جدول رقم (41)

يوضح المقارنات البعدية في متوسط المحور الثاني والثالث والدرجة الكلية تبعاً للعمر

المحور	العمر	العدد	المتوكلات	أقل من 35	ما بين 35-50	أكثر من 50
الثاني	أقل من 35	33	128.48		*5.28	*8.56
	ما بين 35-50	168	133.77			3.28
	أكثر من 50	39	137.05			
الثالث	أقل من 35	33	29.06		*2.99	*2.75
	ما بين 35-50	168	32.06			0.23

			31.82	39	أكثر من 50	الدرجة الكلية
*12.9	*9.11		185.30	33	أقل من 35	
3.78			194.42	168	ما بين 50-35	
			198.21	39	أكثر من 50	

\*دالة عند مستوى (0.05).

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (41) في المحور الثاني والثالث والدرجة الكلية وجود دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد العينة أصحاب العمر (أقل من 35 سنة) والعمر (ما بين 35-50 سنة) لصالح أصحاب العمر (ما بين 35-50).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب العمر (أقل من 35 سنة) وأصحاب العمر (أكثر من 50 سنة) لصالح أصحاب العمر (أكثر من 50 سنة)، ومن ثم يمكن القول أن أفراد العينة الذين أعمارهم (ما بين 35-50 سنة) والذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) أكثر إطلاعاً ومعرفة بالأداء البحثي في الجامعات اليمنية، ويمكن إرجاع ذلك إلى الخبرة الكافية التي اكتسبها من خلال معاشتهم واحتكاكهم بالواقع الفعلي للبحث العلمي في الجامعات اليمنية.

#### 7- تحليل التباين طبقاً لمتغير الجامعة:

يوضح الجدول التالي رقم (42) الفروق بين تجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف الجامعة التي ينتمون إليها في كل محور من محاور البحث.

**جدول رقم (42)  
تحليل التباين طبقاً لمتغير الجامعة**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	168.52	3	56.17	2.63	دالة عند 0.05*
	داخل المجموعات	5031.08	236	21.32		
	الكلية	5199.60	239			
الثاني	بين المجموعات	3116.76	3	1038.92	6.2	دالة عند مستوى 0.01**
	داخل المجموعات	39531.89	236	167.51		
	الكلية	42648.65	239			
الثالث	بين المجموعات	477.60	3	159.20	9.29	دالة عند مستوى 0.01**
	داخل المجموعات	4041.58	236	17.13		
	الكلية	4519.18	239			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7878.03	3	2626.01	11.31	دالة عند مستوى 0.01**
	داخل المجموعات	54752.71	236	232.00		
	الكلية	62630.73	239			

\*دالة عن مستوى (0.05).

\*\*دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأربع في المحاور الثلاثة والدرجة الكلية، ولذلك قام الباحث باستخدام المقارنات البعدية بطريقة "أقل فرق دال"؛ بهدف التعرف لصالح أي جامعة تكون هذه الفروق، ويوضح الجدول التالي رقم (40) نتائج هذه الطريقة:

**جدول رقم (43)**

**يوضح المقارنات البعدية في متوسط المحاور الثلاثة والدرجة الكلية تبعاً للجامعة**

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط	صنعاء	عدن	ذمار	إب
الأول	صنعاء	94	29.44		0.77	*2.29	1.3
	عدن	64	28.66			1.51	0.52
	ذمار	44	27.14				0.99
	إب	38	28.13				
الثاني	صنعاء	94	137.55		*4.39	*6.96	*9.65
	عدن	64	133.16			2.56	*5.26
	ذمار	44	130.59				2.69
	إب	38	127.89				
الثالث	صنعاء	94	33.27		*2.06	*3.06	*3.45
	عدن	64	31.20			0.99	1.38
	ذمار	44	30.20			0.38	
	إب	38	29.82				
الدرجة الكلية	صنعاء	94	200.26		*7.23	*12.32	*14.41
	عدن	64	193.02			5.08	*7.17
	ذمار	44	187.93				2.08
	إب	38	185.84				

\* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (43) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول بين جامعة صنعاء وجامعة إب، لصالح جامعة صنعاء. وفي المحور الثاني توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة صنعاء وجامعة عدن لصالح جامعة صنعاء، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة صنعاء وجامعة ذمار لصالح جامعة صنعاء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة صنعاء وجامعة إب لصالح جامعة صنعاء، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة عدن وجامعة إب لصالح جامعة عدن.

أما المحور الثالث فيتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الجامعات لصالح جامعة صنعاء، وفي الدرجة الكلية يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات لصالح جامعة صنعاء، وبين جامعة عدن وجامعة إب لصالح جامعة عدن، ويمكن تفهيم ذلك أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعدن أكثر وعياً وإدراكاً لواقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية وذلك بحكم خبرتهم الطويلة باعتبارهن أقدم جامعتين في اليمن، ويمكن إرجاع ذلك إلى أهمية الدور التي تقوم به هاتين الجامعتين من العمل على تطوير الأداء البحثي والتدريب التي تسعى كل منها لأجل توفير مناخ مناسب للأداء البحثي.

#### 8- اختبار "ت" لدلالة الفروق طبقاً لمتغير الكلية (عملية/إنسانية):

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بمتغير الكلية تبعاً لمحاور البحث:

**جدول رقم (44)**  
**قيمة "ت" لدلالة الفروق طبقاً لمتغير نوع الكلية**

المحور	الكلية	المتوسط	انحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	عملية	28.57	4.45	0.08	غير دالة إحصائياً
	إقنانية	28.62	4.82		
الثاني	عملية	131.80	13.10	1.72	غير دالة إحصائياً
	إقنانية	134.80	13.44		
الثالث	عملية	31.55	4.08	0.17	غير دالة إحصائياً
	إقنانية	31.65	4.54		
الدرجة الكلية	عملية	191.92	15.84	1.48	غير دالة إحصائياً
	إقنانية	195.07	16.35		

يتضح من الجدول السابق رقم (44) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الكليات العملية والإقنانية وذلك بالنسبة لجميع المحاور المتمثلة في: الرقابة - الأهداف - القيم، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، ولا تبيان ككل.

وقد يرجع ذلك إلى توافق النظرة للأداء البحثي بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف كلياتهم وإواء العملية أو الإقنانية.

**9- تحليل التباين طبقاً لمتغير الدرجة العلمية:**

يوضح الجدول التالي رقم (45) قيمة "ف" لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الدرجة العلمية (أناذ - أناذ مشارك - أناذ مساعد) في كل محور من محاور البحث.

**جدول رقم (45)**  
**تحليل التباين طبقاً لمتغير الدرجة العلمية**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	62.28	2	31.14	1.43	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات الكلي	5137.33	237	21.68		
	الكلي	5199.60	239			
الثاني	بين المجموعات	85.27	2	42.64	0.23	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات الكلي	42563.38	237	179.59		
	الكلي	42648.65	239			
الثالث	بين المجموعات	5.10	2	2.55	0.13	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات الكلي	4514.09	237	19.05		
	الكلي	4519.18	239			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	321.51	2	160.76	0.61	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات الكلي	62309.22	237	262.91		
	الكلي	62630.73	239			

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (45) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالنسبة لجميع محاور البحث، ولا تبيان ككل. ويعني أنه لا توجد فروق بين مستويات تويات الدرجة العلمية (أناذ - أناذ مشارك - أناذ مساعد) على جميع المحاور، والدرجة الكلية للتباين، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس لديهم معرفة واضحة بأهمية البحث العلمي باعتبارهم إناذة جامعة، بالإضافة إلى التشابه والتوافق في نظرتهم لواقع البحث العلمي وفقاً لمراتبهم، إذ أنهم

المؤولن عن البحث العلمي بصفة عامة والأداء البحثي بشكل خاص، ومن ثم فهم على دراية واعية بالواقع الجامعي نظراً لخبراتهم الواسعة في هذا المجال.

10- تحليل التباين طبقاً لمتغير نوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي رقم (46) قيمة "ف" لدلالة الفروق بين تجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف نوات الخبرة (أقل من 5 نوات - من 5 - 10 نوات - أكثر من 10 نوات) في كل محور من محاور البحث.

### جدول رقم (46)

#### تحليل التباين طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	9.06	2	4.53	0.2	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5190.54	237	21.90		
	الكلية	5199.60	239			
الثاني	بين المجموعات	286.91	2	143.46	0.8	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42361.74	237	178.74		
	الكلية	42648.65	239			
الثالث	بين المجموعات	27.42	2	13.71	0.72	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4491.77	237	18.95		
	الكلية	4519.18	239			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	181.68	2	90.84	0.34	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62449.05	237	263.50		
	الكلية	62630.73	239			

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (46) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالتالي لجميع محاور البحث، وبالتالي تبين ككل. ويعني ذلك أن ليس هناك أثر دال لاختلاف نوات الخبرة لأفراد عينة البحث في نظرهم لواقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، ويرجع إلى التشابه والتوافق في موافقتهم على واقع الأداء البحثي، إذ يمكن القول بوجود اختلافات جوهرية بين أفراد العينة باختلاف نوات خبراتهم في نظرهم للواقع الفعلي للأداء البحثي وموافقتهم على أهميته ومحاولة تطويره من جامعاتهم، لما له أثر إيجابي على التطور والتقدم في جميع المجالات.

### 11- تحليل التباين طبقاً لمتغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة:

يوضح الجدول التالي رقم (47) قيمة "ف" لدلالة الفروق بين تجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف مكان الحصول على درجة الدكتوراة.

### جدول رقم (47)

#### تحليل التباين طبقاً لمتغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	41.34	2	20.67	0.95	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5158.26	237	21.77		
	الكلية	5199.60	239			
الثاني	بين المجموعات	655.55	2	327.78	1.85	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	41993.10	237	177.19		
	الكلية	42648.65	239			
الثالث	بين المجموعات	17.41	2	8.70	0.45	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4501.77	237	19.00		
	الكلية	4519.18	239			

غير دالة إحصائياً	2.03	528.72	2	1057.43	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		259.80	237	61573.30	داخل المجموعات	
			239	62630.73	الكلية	

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (47) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالتالي لجميع محاور البحث، و□□ تبيان ككل. ويعني ذلك أنه □ توجد فروق بين مكان الحصول على درجة الدكتوراة (اليمن- دولة عربية – دولة أجنبية) على جميع المحاور، وعلى الدرجة الكلية لل□ تبيان، وهذا يدل على أن □ تجابات أفراد العينة متشابهة في كافة عبارات محاور □ تبيان مهما اختلفت الجهة أو الدولة المانحة لدرجة الدكتوراة، وقد يرجع إلى أن ثقافة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة □□□□ من اليمن أو الدول العربية أو الأجنبية واحدة في نظرهم وتوجههم نحو تطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.

#### 12- اختبار "ت" لدلالة الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول التالي رقم (48) اختبار "ت" طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (الهيئة التدريسية – القيادات الجامعية) تبعاً لمحاور البحث:

**جدول رقم (48)**  
**قيمة "ت" لدلالة الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية**

المحور	الوظيفة الحالية	المتوسط	انحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	الهيئة التدريسية	28.48	4.74	0.64	غير دالة إحصائياً
	القيادات الجامعية	28.91	4.47		
الثاني	الهيئة التدريسية	134.48	13.06	1.69	غير دالة إحصائياً
	القيادات الجامعية	131.24	13.92		
الثالث	الهيئة التدريسية	31.73	4.39	0.68	غير دالة إحصائياً
	القيادات الجامعية	31.30	4.26		
الدرجة الكلية	الهيئة التدريسية	194.69	16.20	0.24	غير دالة إحصائياً
	القيادات الجامعية	191.45	16.04		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (48) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة الحالية (الهيئة التدريسية - القيادات الجامعية) وذلك بالدلالة لجميع المحاور الثلاثة وبتبيان ككل.

وهذا يدل على أن تجابات أفراد العينة سواء الهيئة التدريسية أو القيادات الجامعية متشابهة بكافة عبارات المحاور وبتبيان ككل مهما اختلفت وظائفهم فهم في الأول والأخير أعضاء هيئة تدريس واحدة، هدفهم وطموحهم واحد، حيث توجد بينهم اختلافات جوهرية باختلاف وظائفهم الحالية، بل كلهم يرغبون من جامعاتهم العمل على تطوير وتفعيل الأداء البحثي مما يحقق تطوير البحث العلمي ويدعم مبرته، من خلال توفير كل متطلباته اللازمة من موارد بشرية كفؤة وموارد مالية ومادية وإعانة ميزانية مخصصة، كل ذلك من أجل القيام بأداء بحثي متميز التي تنتهده الجامعات، ولأجل تميزها الأكاديمي والبحثي على حد سواء، والرقي بامتعتها العلمية إلى صفاق الجامعات الرائدة في هذا المجال.

### الجزء الثاني للاستبانة: الأسئلة المفتوحة:

لقد أضاف أفراد العينة في الجزء الثاني من استبيان بعض جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للأداء البحثي بالجامعات اليمنية، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1- جوانب القوة التي تمتلكها الجامعة لتطوير الأداء البحثي:

- أ- إدراك قيادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأهمية البحث العلمي، وذلك بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية.
- ب- امتلاك الجامعات اليمنية الكادر الأكاديمي المؤهل والقادر على القيام في الأنشطة البحثية وبلغات مختلفة.

ج- وجود المراكز البحثية التابعة للجامعة.

د- وجود ميزانية مخصصة للمشاريع البحثية،

هـ- الدعم المالي للبحث العلمي من منظمات خارجية مختلفة.

و- تغلغل المباني والأجهزة الحديثة لخدمة البحث العلمي.

#### 2- جوانب الضعف أو القصور في الجامعة التي قد تحد من الأداء البحثي الفعال:

- أ- غياب الشفافية ونظام المساءلة القانونية فيما يخص المبالغ المخصصة للبحث العلمي.
- ب- عدم وجود رؤية ورؤية واضحة تدير عليها الجامعات اليمنية.
- ج- ضحالة الموارد ونقص الإمكانيات المخصصة للقيام بالبحوث العلمية التي تقدمها الجهات المعنية من مختلف القطاعات والقطاعات.

د- عدم صرف المـ تحققات المالية لأعضاء هيئة التدريس الخاصة بالبحث العلمي.  
هـ- قصور في التواصل مع الجامعات العربية الأجنبية بشأن المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.

و- عدم تشجيع عضو هيئة التدريس بعمل أبحاث تخدم المجتمع المدني.

ز- عدم وجود هيئة بحثية تتبنى الباحثين والبحث العلمي.

ح- الروتين والمركزية في الجامعات اليمنية.

ط- وجود قيادات جامعية غير كفؤة ومؤهلة.

ك- غياب نظام الحوافز المالية والمعنوية.

م- عدم اهتمام المـ ولين القائمين على البحث العلمي بأهمية البحث العلمي.

ن- ضعف مراكز المعلومات وخدمات التوثيق والمكتبات، وعدم توافر المناخ الملائم للعمل البحثي.

س- عدم □ تقاليدية الجامعات مالياً فيما يخص البحث العلمي.

ع- غياب نظام الترقية العلمية.

ف- انزغال الجامعات اليمنية عن العالم الخارجي.

ص- ضعف علاقة الجامعات مع القطاع الخاص والقطاعات □ نتاجية.

ق- عدم وجود المناخات الأكاديمية الفكرية العامة المن□بة للبحث العلمي.

ر- وهن (و ضعف) □ تراثيجيات البحث العلمي، وعدم توازنها وعدم فاعليتها وات□اقها.

3- الفرص المتاحة للجامعة بما لديها من موارد بشرية ومعنوية أن تغتنمها لتطوير الأداء البحثي:

أ- م□اهمة المجتمع المدني في دعم الأبحاث.

ب- فتح التعليم الإلكتروني.

ج- ت□يع التعليم الموازي.

د- تطوير □ تراثيجية التعليم العالي والبحث العلمي.

هـ- ت□ويق المشاريع البحثية.

و- □ تغلال الخبرات الأجنبية في مجال البحث العلمي.

ح- □□ تغفاده من التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير الأداء البحثي الجامعي.

ط- وجود برامج للتنمية المهنية.

ك- عقد المؤتمرات والندوات العلمية.

ل- وجود مراكز وم□□بات بحثية.

4- التهديدات التي تواجه الجامعة في تطوير الأداء البحثي:

أ- مغادرة أعداد كبيرة من الكوادر البحثية اليمنية للعمل في الخارج.

ب- عدم وضوح الرؤية لدى القائمين في الجامعة.

ج- □ تمرار تمويل الدولة للجامعات.

د- تدهور الم□ توى التعليمي.

هـ- عدم وجود الشفافية عند تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

و- تزايد الجامعات الأهلية والخاصة.

ز- عدم □ تخدام الطرق الحديثة في التدريس.

ح- انشغال أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية بالتدريس في الجامعات الخاصة،

بالإضافة إلى انشغالهم بأعمالهم الخاصة.

- ط- الأنظمة الروتينية المعرّقة للبحث العلمي.  
 ك- انخفاض أجور ومرتبات أعضاء هيئة التدريس.  
 ل- اقتصر المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية على عدد محدود من أعضاء هيئة التدريس القدامى.  
 م- الوظائف والمجالات الوظيفية.  
 ن- اهدار أموال الجامعة المخصصة للبحث العلمي في قضايا لا تخدم البحث العلمي.  
 س- عدم ربط الأبحاث بخدمة المجتمع.  
 ع- عدم قدرة الجامعة على تحريك بين الأداء التعليمي والبحثي.

### ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تقرأ لنتائج الدراسة الميدانية، فإنه يمكن تلخيص جوانب القوة والضعف للأداء البحثي في البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك الفرص التي يمكن للجامعة أن تغتنمها لتطوير الأداء البحثي والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية على النحو التالي:

#### أ- جوانب القوة: Strengths

- تمثلت أهم جوانب القوة التي أُفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يلي:
- 1- وجود وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي أنشئت للقيام بالمهام التعليمية والبحثية.
  - 2- وجود رؤية وأهداف للتعليم العالي توضح وظيفتها وأهدافها ومناسبة للواقع الحالي لتعليم العالي.
  - 3- محاولة إنشاء هيئة للبحث العلمي تضم الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى.
  - 4- تركيز وزارة التعليم العالي بأهمية القيم البحثية كقيمة التعاون والمشاركة.
  - 5- وجود تعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى سواء داخل أو خارج اليمن.

#### ب- نقاط الضعف: Weaknesses

- فيما يلي أهم جوانب الضعف التي أُفرت عنها الدراسة الميدانية:
- 1- صعوبة تحقيق رؤية التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 2- عدم وجود صندوق خاص لتمويل البحث العلمي يتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 3- عدم تشجيع النشر العلمي على المستوى الوطني.
  - 4- ندرة وجود خطة استراتيجية واضحة للكلية أو الجامعة.
  - 5- ندرة وجود لجنة تنظم الأداء البحثي داخل الكلية/الجامعة.
  - 6- القيام بالنشاط البحثي بصورة فردية.
  - 7- عدم وجود شبكة معلوماتية متكاملة للبحث العلمي على مستوى الجامعات.
  - 8- ضعف التعاون والتفويض بين الأقسام والكليات والجامعات في مجال البحث العلمي.
  - 9- ضعف تبادل الزيارات العلمية بين الباحثين بالجامعات اليمنية والجامعات من خارج اليمن.
  - 10- قصور في تهيئة المناخ العلمي المناسب لتنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
  - 11- غياب نظام يشجع المؤسسات الحكومية على إجراء البحوث داخل المراكز البحثية بالجامعات.
  - 12- قصور نظام الحوافز (المادية/المعنوية) التي تشجع الباحثين على القيام بالبحوث العلمية المشتركة مع الزملاء.
  - 13- غياب معيار الإلتزام الأكاديمي كأحد معايير تقييم الأداء البحثي.

- 14- قلة خضوع المعينين للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم.
- 15- غموض تحديد المذؤولية النهائية في الجامعات.
- 16- خضوع تعيين قيادات الجامعات للقرار الإداري.
- 17- افتقار إلى وجود ضوابط لشغل الترقيات الأكاديمية.
- 18- الالطة المركزية في الجامعات تعوق تطوير الأداء البحثي.
- 19- ضعف التزام بالأنظمة الجامعية.
- 20- تعقيد إجراءات في اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالأبحاث العلمية في الجامعات.
- 21- قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات العلمية.
- 22- ضعف الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة انخفاض الأجور والمرتببات.
- 23- ضعف الإمكانيات المتوفرة للبحوث العلمية ( التجهيزات-المعامل- ماعدي الباحثين – مواد – قاعات بيانات).
- 24- قلة المعلومات المالية المتبادلة بين مراكز البحوث العلمية بالجامعات وقطاعات المجتمع.
- 25- ضعف اللوائح والأنظمة (الإدارية والمالية) فيما يخص تمويل البحث العلمي.
- 26- ضعف ميزانيات الجامعات المخصصة للبحوث العلمية.
- 27- افتقار الجامعات الحكومية إلى تقال المالي.
- 28- ضعف الدعم المالي الرمي المخصص للبحث العلمي على مستوى الدولة.
- 29- إتمام الجامعات على الحكومة كممول رئيس للبحث العلمي.
- 30- قلة المخصصات المالية لإجازات التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس في الجامعة.
- 31- ضعف ماهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالجامعات.
- 32- قلة أجهزة البحث العلمي خصوصاً في الكليات العلمية.
- 33- ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في الجامعة.
- 34- قلة توفر المراجع الأجنبية الحديثة.
- 35- غياب دور مراكز الأبحاث في الإرتقاء بما توى أداء وإنتاجية ميدان العمل والإنتاج البحثي.
- 36- غياب بعض المجالات العلمية في مراكز الأبحاث.

## ج- الفرص: Opportunities

تمثلت أهم الفرص التي أُفرت عنها الدراسة الميدانية والتي يمكن أن تغتنمها الجامعة لتطوير أدائها البحثي فيما يلي:

1- تعاون الجامعات اليمنية بقيادات بحثية من جامعات عربية/ أجنبية.

2- توظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة في تطوير الأداء البحثي.

3- إهتمام المجتمع بتطوير البحث العلمي.

4- إهتمام القيادة الإقليمية بدعم ومساندة عملية تطوير البحث العلمي.

5- توثيق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً □ تقطاب عدد كبير من الطلاب.

د- التهديدات المحتملة: Threats

تمثلت أهم التهديدات التي أُفرت عنها الدراسة الميدانية، والتي قد تحد من تطوير الأداء البحثي فيما يلي:

1- قلة الموارد المالية والمادية.

2- قلة الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

3- قلة الوعي بأهمية مساهمة المنظمات غير الحكومية في تمويل البحث العلمي.

4- ضعف قدرة المجلس الأعلى للجامعات على الإشراف والتتبع مع الجهات المختصة بالبحث العلمي.

5- ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات.

6- ضعف الإلتزام بالأعراف والتقاليد المجتمعية.

7- مقاومة الجهود التي تبذلها للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك جوانب قوة وجوانب ضعف تتجلى بها البيئة الداخلية للجامعات اليمنية، بالإضافة إلى وجود فرص وتهديدات في البيئة الخارجية، وبذلك يصبح من الضروري عمل مخطط لتطوير الأداء البحثي بالجامعات اليمنية من خلال □ تكشف آراء مجموعة من الخبراء بالجامعات في هذا المجال، بما يساعد على الوقوف على فجوات الأداء المتعلقة بمدى قدرة الجامعة على توظيف الإدارة بالقيم لتطوير الأداء البحثي، ومن ثم بناء التصور المقترح والذي يمكن من خلاله تحقيق وضع □ تراتجي وتنافسي أفضل، وذلك في إطار رؤية ورؤية الجامعة وأهدافها □ تراتجية التي يركز عليها وجودها التنظيمي داخل المجتمع. ويمكن معالجة ذلك في □ باق الفصلين التاليين.

## **الفصل السادس**

**مخطط لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم**





## الفصل السادس

### مخطط لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم

يهدف هذا الفصل إلى وضع مخطط لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم، الأمر الذي يتطلب تحليل وتقويم للوضع الراهن للأداء البحثي بالجامعات اليمنية، وذلك من خلال إبراز جوانب القوة والضعف المخصصة من الدراسة النظرية والميدانية للجامعات اليمنية وفي ضوء الإطار النظري للبحث. وعلى ذلك يبر هذا الفصل على النحو التالي:

#### أولاً: تقييم الأوضاع الراهنة للأداء البحثي بالجامعات اليمنية:

من خلال استعراض نتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الأداء البحثي بالجامعات اليمنية، يمكن تخلص أهم جوانب القوة والضعف على النحو التالي:

#### 1- جوانب القوة التي تمتلكها الجامعة لتطوير الأداء:

- أ- إدراك قيادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأهمية البحث العلمي، وذلك بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية.
- ب- امتلاك الجامعات اليمنية الكادر الأكاديمي المؤهل والقادر على القيام في الأنشطة البحثية وبلغات مختلفة.
- ج- وجود المراكز البحثية التابعة للجامعة.
- د- امتلاك ميزانية مخصصة للمشاريع البحثية،
- هـ- الدعم المالي للبحث العلمي من منظمات خارجية مختلفة.
- و- تغلل المباني والأجهزة الحديثة لخدمة البحث العلمي.

#### 2- جوانب الضعف أو القصور في الجامعة التي قد تحد من الأداء البحثي الفعال:

- أ- غياب الشفافية ونظام المساءلة القانونية فيما يخص المبالغ المخصصة للبحث العلمي.
- ب- عدم وجود رؤية ورؤية واضحة تدير عليها الجامعات اليمنية.
- ج- قلة الموارد ونقص الإمكانيات المخصصة للقيام بالبحوث العلمية التي تقدمها الجهات المعنية من مختلف المؤسسات والقطاعات الإنتاجية.
- د- قلة التحقيقات المالية لأعضاء هيئة التدريس الخاصة بالبحث العلمي.
- هـ- قصور في التواصل مع الجامعات العربية الأجنبية بشأن المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.
- و- عدم تشجيع عضو هيئة التدريس بعمل أبحاث تخدم المجتمع المدني.
- ز- عدم وجود هيئة بحثية تتبنى الباحثين والبحث العلمي.
- ح- الروتين والمركزية في الجامعات اليمنية.
- ط- عدم كفاءة القيادات الجامعية.
- ك- قصور نظام الحوافز المالية والمعنوية.
- م- عدم اهتمام المسؤولين والقائمين على البحث العلمي بأهمية البحث العلمي.

ن- ضعف مراكز المعلومات وخدمات التوثيق والمكتبات، وعدم توافر المناخ الملائم للعمل البحثي.

س- عدم تفلالية الجامعات مالياً فيما يخص البحث العلمي.

ع- غياب نظام الترقية العلمية.

ف- انعزال الجامعات اليمينية عن العالم الخارجي.

ص- ضعف علاقة الجامعات مع القطاع الخاص والقطاعات □نتاجية.

ق- عدم وجود المناخات الأكاديمية الفكرية العامة □بنة للبحث العلمي.

ر- وهن (و ضعف) □تراتيجيات البحث العلمي، وعدم توازنها وعدم فاعليتها وات□اقها.

## ثانياً: المخطط المبدي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمينية.<sup>(1)</sup>

تم التوصل إلى مخطط مبدي يتضمن عناصر الخطة □□تراتيجية للبحث العلمي بالجامعات اليمينية، وتحدد هذه العناصر فيما يلي:

1- الرؤية.

2- الر□الة.

3- الغايات والأهداف □□تراتيجية.

4- الجدول الزمني لخطة العمل.

والجدير بالذكر أنه تم □تخلص تلك العناصر من الإطار النظري للبحث بحيث تكون بمثابة الأ□س التي يبني عليها التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمينية في ضوء الإدارة بالقيم، ورأى الباحث ضرورة عرضه على مجموعة من الخبراء بالجامعات؛ □□تطلاع آرائهم حول هذا المخطط وإضافة ملاحظاتهم عليه بالتعديل والإضافة والحذف، و□□تفادة من ذلك بالحصول على المخطط المن□ب.

## ثالثاً: تحكيم المخطط المبدي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمينية من قبل خبراء

### متخصصين في هذا المجال :

تم عرض المخطط المبدي لتطوير الأداء البحثي بالجامعات اليمينية، على مجموعة من الإ□ادة الخبراء المتخصصين<sup>(2)</sup> بهدف تحكيمه و□□تفادة من آرائهم ومقترحاتهم في الوصول إلى مخطط نهائي، وذلك تمهيداً لبناء التصور المقترح بما ي□هم في تحقيق التطوير الفعال للأداء البحثي بالجامعات اليمينية، وقد كانت مقترحات الإ□ادة الخبراء محكمي المخطط المبدي كما يلي:

أ- الرؤية: تضمنت أهم مقترحات الإ□ادة الخبراء فيما يلي:

تغيير صياغة الرؤية، و□تبدال كلمة ( الرائدة) إلى ( رائدة)، وإضافة كلمة (مميزة)

ب- الر□الة: وتضمنت أهم مقترحات الإ□ادة الخبراء ما يلي:

إعادة الصياغة ب□تخدام كلمات نكرة فمثلاً القيام بالأبحاث العلمية، تصبح القيام بأبحاث علمية وتكنولوجية.

ج- القيم: وتضمنت أهم مقترحات الإ□ادة الخبراء ما يلي:

إضافة بعض قيم جديدة مرتبطة بالبحث العلمي، كقيمة الموضوعية، والدقة.

(1) ملحق رقم (4) المخطط المبدي لتطوير الأداء البحثي بالجامعات اليمينية.

(2) ملحق رقم (5) قائمة ب□ماء الإ□ادة الخبراء محكمي المخطط المبدي .

د- الغايات والأهداف □□ تراتيحية: وتضمنت أهم مقترحات الإادة الخبراء ما يلي:  
إضافة □ تراتيحيات لكل هدف، كما أضيفت خطط وبرامج عمل لكل □ تراتيحية، وتم  
تعريف اختصاصات هيئة البحث العلمي المقترحة، وتحديد هيكلها التنظيمي، وعلاقتها  
بالم□ تويات الأعلى والأدنى. تم أيضاً وضع هدف □ ابع، وتم إعادة صياغة الأهداف لتتلاءم  
مع □□ تراتيحيات وخطط وبرامج العمل المطلوبة.

هـ- الجدول الزمني لخطة العمل: وتضمنت أهم مقترحات الإادة الخبراء ما يلي:  
رأى الإادة الخبراء إضافة مؤشرات الأداء، وإعادة صياغة الأنشطة بصورة أكثر  
تفصيلاً، وتحديد عمل كل جهة من جهات التنفيذ بشكل مختصر، وتحديد المدة الزمنية بصورة أكثر  
دقة. كما رأى بعض الإادة الخبراء بأن توضع أنشطة خاصة بالهدف الرابع بهدف الحصول على  
تمويل مثل (فرق عمل تقوم بتعريف بأهمية البحث العلمي- عمل علاقات مع القطاعات □ نتاجية  
الخاصة- ندوات ونشرات- □ تقصاعات).

### رابعاً: المخطط النهائي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم:

في ضوء المقترحات التي قدمها الإادة الخبراء تم إجراء تعديلات على المخطط المبدئي،  
وبالتالي الوصول إلى المخطط النهائي لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، وفيما يلي عرض  
لهذا المخطط:

#### أ- الرؤية :

□□ عى الجامعة بأن تكون رائدة ومميزة في انتاجها البحثي العلمي والتكنولوجي محلياً  
وإقليمياً وعالمياً، وذلك من أجل تحقيق التميز البحثي وزيادة التفاعل مع المؤ□□ ات والمراكز  
البحثية بداخل وخارج المجتمع اليمني.

#### ب- الرسالة:

تتمثل ر□□ الة الجامعة في:  
القيام بأبحاث علمية وتكنولوجية ذات جودة عالية في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية  
الحديثة والمعاصرة، ونشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمي وتدعيم التعاون بين الجامعات اليمنية  
والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً، مع محاولة إيجاد نوع من  
التحديث من خلال التخطيط لل□□ تخدام الأمثل للموارد المتاحة لها □□ واء البشرية أو التكنولوجية، أو  
المادية والمالية، من أجل إثراء الأبحاث النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

#### ج- القيم:

ولتحقيق رؤية الجامعة ور□□ الة، □□ بد من التركيز على القيم البحثية، والتي يجب أن  
تكون متضمنة عند وضع الخطة □□ تراتيحية للبحث العلمي وهذه القيم هي كما يلي:

1- الأمانة العلمية. 7- حرية التعبير.

2- الم□□ وولية. 8- التعاون.

3- الجدية. 9- □□ عتراف.

4- التميز. 10- □□ بداع.

5- النزاهة. 11- الدقة

6- الموضوعية 12- □□ بتكار.

#### د- الأهداف والغايات الاستراتيجية:

يقع على عاتق الجامعة تحديد الغايات الاستراتيجية، وفي بيبل ذلك يتم تعاونة بعدد من تراتيحيات وخطط وبرامج العمل المطلوبة التي تتضمن تحقيق هذه الأهداف، وأيضاً تحديد المدى الزمني المـ تغرق للوصول لهذه الأهداف.

وتتمثل الغاية الاستراتيجية للجامعة في تحـ بين النشاط البحثي العلمي للجامعات اليمينية بشكل أفضل في تطوير المراكز البحثية للجامعة بما يـ هم في زيادة نتاجية البحثية وتحـ بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع اليميني.

وفي بيبل تحقيق الغاية المنشودة يجب وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تـ عى لها الجامعة وفي مقدمتها المراكز البحثية التابعة لها لتحقيقها ومنها:  
الهدف (1) العمل على وجود هيئة للبحث العلمي على المستوى الوطني لتتـ ييق الجهود البحثية في الجامعات اليمينية والمؤـ ات البحثية الأخرى.

( ومن اختصاصات هذه الهيئة تطوير وتبني الأبحاث العلمية على المستوى الفردي أو التنظيمي داخل الجامعات اليمينية، وتكون مرتبطة بوزارة التعليم العالي مباشرة، ولها علاقة تبادلية مع المؤـ ات البحثية الأخرى، وتكون مؤـ وولة عن انتاج الأبحاث على مستوى الجامعات اليمينية وتـ وبيق ودعم هذه الأبحاث).

ويتكون هيكلها التنظيمي من ( وزارة التعليم العالي – مجلس رئاسية الهيئة- رؤـ اء الجامعات- عمداء الكليات- رؤـ اء الأقسام- إدارة الجامعة- المجلس الأكاديمي بالجامعة- مجلس أقـ ام الجامعة- المراكز البحثية التابعة للجامعة- مركز تطوير التعليم الجامعي- مركز البحوث التربوية- المؤـ ات البحثية الأخرى- المعاهد التقنية- كليات المجتمع).<sup>(1)</sup>

## الاستراتيجية:

### 1/1- تعزيز بيئة البحث العلمي داخل الجامعة.

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- القيام بالدرجات اللازمة لتحديد إمكانات المطلوبة.
- التوـ مع في المباني ونشاءات ومدها بما يحتاج من الأجهزة والمواد اللازمة.
- الهدف (2) تشجيع البحوث العلمية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (بحوث بينية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع اليميني.

## الاستراتيجية:

1/2- تحديد أولويات البحوث العلمية بالمجتمع من خلال التـ ييق والتعاون مع المؤـ ات التنموية والقطاع الخاص بالمجتمع ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بهذه الأبحاث.

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- وضع وتطوير نظام لتطوير وتقييم الأداء البحثي في مجال البحوث والدرجات العليا.
- تطوير مجلات حديثة للبحوث والدرجات العليا في التخصصات النادرة والمتميزة.
- توفير الدعم المالي للبحث العلمي.
- 2/2- تقطاب قيادات بحثية من جامعات ذات كفاءة علمية عالية للعمل في الوحدة وتمكينها من متابعة التطورات العالمية.
- خطط وبرامج العمل المطلوبة

(1) يرجى النظر في ملحق رقم (9) لبيان شكل الهيكل التنظيمي المقترح لهيئة البحث العلمي.

- العمل على ايجاد التواصل المّتم مع العلماء والخبراء المتميزين في البحث العلمي في الخارج.
- التّعاون وخلق التعاون مع الجامعات العربية/ الأجنبية للفادة من خبرات الآخرين في مجال البحث العلمي.
- تفعيل نظام الإعارة □□ نقطاب العلماء والخبراء الباحثين في مختلف المجالات العلمية وتفعيل نظام □بتعات لأئذة ومعيدي الجامعة للدراسة في جامعات عريقة.
- الهدف (3) تطوير نظام المعلومات وأجهزة البحث العلمي بالجامعات والكليات وزيادة فاعليته وبرامجه ح□ب المعايير الدولية وبما يخدم المجتمع المحلي.

## الاستراتيجية:

1/3- تشجيع النشر العلمي في أفضل المجلات العالمية المحكمة.  
خطط وبرامج العمل المطلوبة

- تزويد الأقسام والكليات المختلفة بالمعلومات و□حتياجات التكنولوجيا الحديثة تدريجياً ح□ب أهميتها.
- تدريب وتشجيع الهيئة التدريسية بالجامعات على العمل الجماعي، وفرق العمل.
- وضع آلية لتحفيز ومكافأة المتميزين من الباحثين.
- متابعة نشر البحوث العلمية واجراءات الترقية.
- إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والدوريات والنشرات العلمية.
- ربط شبكة المعلومات بشبكات معلوماتية عالمية متخصصة في مجال البحث العلمي.
- 2/3- توجيه البحث العلمي لأفاق جديدة في مختلف المجالات التطبيقية والنظرية والتنمية.

## خطط وبرامج العمل المطلوبة

- رصد احتياجات المجتمع المحلي من المشاريع البحثية.
- ايجاد آلية لتخصيص جوائز علمية ودعم المشاريع البحثية التي تحدها الجامعة و هيئة البحث العلمي.
- ربط المعلومات الخاصة بالنشاطات البحثية بشبكة الجامعة.
- توفير □حصاءات والمعلومات عن الأنشطة البحثية ومصادر تمويلها.
- 3/3- نشر ثقافة البحث العلمي.

برامج وخطط العمل المطلوبة

- إقامة ندوات للطلبة والباحثين لحثهم على □هتمام بالبحث العلمي ونشر ثقافة البحث العلمي.
- تخصيص يوم لتكريم الباحثين المتميزين واعداد النشاطات والورشات المختلفة التي تدعم البرامج البحثية.
- تخصيص جوائز □نوية للطلبة لأفضل بحث.
- متابعة الكليات □عداد وتنفيذ برامج الندوات وحلقات ومؤتمرات البحث العلمي.
- تنظيم ندوات ودورات للهيئة التدريسية من أجل الإرتقاء بمهاراتهم في مختلف المجالات البحثية كصياغة مشروعات البحوث، واعداد البحوث لتقديمها للنشر، وكذلك اعداد تقرير □نوي عن النشاطات البحثية ونشره على صحيفة الجامعة.

## الاستراتيجية:

#### 4/3- تطوير المكتبة الإلكترونية من خلال تحديث مراجعها وربطها بقواعد البيانات العالمية.

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- تزويد المكتبة بأحدث المراجع و□ صدارات بصورة دورية.
- العمل على تصنيف الأدبيات الكترونياً لتسهيل الحصول على المراجع.
- محاولة □□ تفادة من بعض الجامعات الأجنبية في خدمات المكتبة الإلكترونية وذلك بعمل عقد اتفاقيات مع تلك الجامعات.
- الهدف (4) إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي.

#### الاستراتيجية:

#### 1/4- تقديم برامج متخصصة لنشر أهمية البحث العلمي لمختلف شرائح المجتمع ( القطاعات

الخاصة- المؤ□□ات البحثية - المهتمين بالبحث العلمي من رجال الأعمال).

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- وضع آلية خاصة لمتابعة تمويل البحث العلمي.
- دعم وتطوير صندوق تمويل البحث العلمي عن طريق الدعم المحلي والخارجي المخصص للبحث العلمي.
- التقويم الدوري لمخصصات صندوق البحث العلمي.
- العمل على وضع آلية خاصة لعملية الإنفاق، تشرف عليها وزارة التعليم العالي، ويكون الإنفاق على الأبحاث المتميزة التي يقرها المختصون في الهيئة.
- الهدف (5) تبني □□ية حديثة لتتوافق الأنشطة البحثية لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتي للبحث العلمي بالجامعات اليمنية.

#### الاستراتيجية:

#### 1/5- تقييم السياسة الحالية وتطويرها لتلبي متطلبات تمويل البحث العلمي.

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- تزويد خدمات الجامعات في مجال البحوث والدر□□ات.
- تدعيم ثقافة البحث العلمي.
- □□طلاع على □□وق العمل ومحاولة تحديد احتياجاته لل□□نوات القليلة القادمة.
- الهدف (6) تعزيز برامج الدر□□ات العليا وتطويرها وفق المعايير والمقاييس المتبعة في الجامعات الرائدة في هذا المجال وبما يلبي حاجات المجتمع.

#### الاستراتيجية:

#### 1/6- تقييم البرامج الحالية وتطويرها بما يتفق مع المقاييس الأكاديمية العالمية.

خطط وبرامج العمل المطلوبة

- تحديد أيام در□□ية لتقييم وتطوير الدر□□ات العليا.
- □□تعاونة بالأ□□اتذة الكبار وأصحاب الخبرة الطويلة في هذا المجال للمشاركة في الإشراف والمناقشات.
- اشراك مناقشين من خارج الجامعة لمناقشة الر□□ائل مباشرة أو عن طريق الفيديو كنفيرنس Video Conference.

#### 2/6- تعزيز البرامج المشتركة مع جامعات رائدة ومرموقة.

برامج وخطط العمل المطلوبة

- تبادل المعلومات والزيارات مع الجامعات اليمنية فيما يخص الدورات العليا.
- عمل اتفاقية توأمة وبرامج مشتركة مع بعض الجامعات العربية/ الأجنبية في مجال برامج الدورات العليا.
- الهدف (7) - التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمي.

### الاستراتيجية:

- 1/7- تقديم محاضرات وندوات لنشر أخلاقيات البحث العلمي وتزويد الباحثين بالنتشرات الخاصة بتعريف أخلاقيات البحث العلمي وتزويد المكتبة بذلك.
- برامج وخطط العمل المطلوبة
- عقد ندوات وبرامج تثقيفية وتدريبية وإصدار نشرات لأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين.
- تضمين أخلاقيات البحث العلمي في البرامج الدراسية.

## هـ- الجدول الزمني لخطة العمل (Timetable of Action Plan)

الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الأداء	الجهة المنوطة عن التنفيذ	المدة الزمنية
1- العمل على وجود هيئة للبحث العلمي على المستوى الوطني لتتبع الجهود البحثية في الجامعات اليمنية والمؤسسات البحثية الأخرى.	- نظام اتصال ومتابعة (بين الهيئة ووزارة التعليم العالي والجامعات). - موارد مالية من وزارة التعليم العالي والمؤسسات البحثية الأخرى والجامعات) -موارد بشرية (الهيئة التدريسية بالجامعات والباحثين من مختلف المؤسسات البحثية).	زيادة رضا الطلاب والباحثين وأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة.	- وزارة التعليم العالي (التمويل والإشراف والمتابعة) -الجامعات الحكومية (التنفيذ)	2014-2010
2- تشجيع البحوث العلمية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (بحوث بيئية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع اليمني.	- فرق عمل ( أعضاء هيئة التدريس، متخصصون في مجال البحث العلمي). - دروسات وتحليل (متخصصون في البحث العلمي) - نظام متابعة وتقييم (من قبل وزارة التعليم العالي والجامعات)	- تحفيز التميز في الأداء. - زيادة القدرات بداية وبتكرارية والتحليلية لدى الطلاب الباحثين.	- وزارة التعليم العالي (الإشراف) - مجالس الأقسام (تحديد البحوث المتميزة) - عمداء الكليات (اعتماد ما جاء من الأقسام العلمية)	مستمراً (يبدأ من يناير 2010)
3- تطوير نظام المعلومات وأجهزة البحث العلمي بالجامعات والكليات وزيادة فاعليته وبرامجه حسب المعايير الدولية وبما يخدم المجتمع المحلي.	- فرق عمل (متخصصون في البرمجة، في الأبحاث العلمية) - دروسات (إتاحة الجامعة، والباحثين) - معامل وأجهزة خاصة بالبحث العلمي) برامج تدريبية- برمجات نظام اتصال ومتابعة وتقييم (وزارة التعليم العالي، والجامعات)	- مستوى التقدم وتحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل. - مدى التقدم في فاعلية نظام تصورات والمعلومات بالجامعة.	- الجامعات (الإشراف) - الأمين العام بالجامعات (التنفيذ) - مستشارون من الهيئة التدريسية (الإشراف والمتابعة والتقييم)	يناير 2010 – حتى ديسمبر 2010 ومتواصلاً كل عام.
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الأداء	الجهة المنوطة عن التنفيذ	المدة الزمنية
4- إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي.	- فرق عمل (تعريف بأهمية البحث العلمي) - عمل علاقات مع القطاعات نتيجة الخاصة - ندوات ونشرات. - نقصاءات) للباحثين، وشرائح المجتمع المختلفة)	- نتائج التقييم والمراجعة من جانب الهيئات المانحة.	- وزارة التعليم العالي. - الدول المانحة. - القطاعات ونتائج الخاصة.	ابريل 2010- حتى يناير 2011
5- تبني سياسة حديثة لتتبع الأنشطة البحثية لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتي للبحث العلمي بالجامعات اليمنية.	- قواعد بيانات- مؤتمرات - فرق عمل (من مختلف الباحثين المهتمين بالبحث العلمي)	- المقارنة المرجعية لتحديد مستوى المعايير المنبثقة للتطوير.	- الجامعات الحكومية (وضع سياسة للتطوير) -الأقسام العلمية (إنتاج البحوث) - مدراء المراكز البحثية بالجامعات (عمل اتصالات وعلاقات مع شركات متخصصة في توثيق الأبحاث العلمية)	مستمراً (يبدأ من ابريل 2010)
6- تعزيز برامج الدراسات العليا وتطويرها وفق المعايير والمقاييس المتبعة في الجامعات الرائدة في هذا المجال وبما يلبي حاجات المجتمع.	- فرق عمل (الهيئة التدريسية بالجامعات، ومراكز الأبحاث - قيادات بحثية من داخل وخارج الدولة) - أليات تحفيز وقبول وترويج. - تعاقدات وجوانب مالية وقانونية.	- تحديد واضح للإجراءات المستخدمة في تأديتها. - استخدام أدوات الجودة الشاملة لتحقيق التطوير والتحسين المطلوب.	- مراكز البحوث بالجامعات (المساهمة في وضع برامج الدراسات العليا) - أعضاء هيئة التدريس (العمل على تطوير برامج الدراسات العليا)	أكتوبر 2010 – حتى ديسمبر 2012 والتنفيذ مستمر

		- الزيادة في البرامج المشتركة.		
يبدأ من يناير 2011 ومتمم	- مجالس الكليات. - مجالس الأقسام العلمية.	- عدد الندوات والنشرات والبرامج. - مستوى المشاركة والتجارية.	- فرق عمل ( إبتدئة الجامعة - الباحثين). - ندوات توعية ( مختلف المتقنين والمهتمين بالبحث العلمي - قيادات بحثية). - نشرات ( تصدرها الهيئة والجامعة).	7- التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمي.



## الفصل السابع

تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم



## الفصل السابع

### تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم

#### تمهيد:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات عن الإدارة بالقيم والأداء البحثي للجامعات اليمنية، ودراسة نظرية وميدانية لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، وآراء الخبراء محكمي مخطط تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، يمكن الوصول إلى التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد محاور هذا الفصل فيما يلي:

- منطلقات التصور المقترح.
  - عناصر التصور المقترح.
  - متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
  - معوقات متوقعة لتنفيذ التصور المقترح.
  - مقترحات التغلب على المعوقات المتوقعة.
  - بحوث ودراسات مقترحة.
- وفيما يلي عرض لهذه المحاور تفصيلاً:

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

تم تصنيف منطلقات التصور المقترح إلى نوعين رئيسيين، يتعلق النوع الأول بتلك المنطلقات المتعددة من الإطار النظري للبحث وهي ( المنطلقات النظرية) أما النوع الثاني فيتمثل في المنطلقات المتعددة من الدراسة النظرية لواقع اليمن وهي ( المنطلقات المحلية)، وفيما يلي عرض لكل نوع منها تفصيلاً:

#### 1- المنطلقات النظرية:

- تحدد أهم المنطلقات النظرية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:
- أ- أن نجاح الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بوجود إدارة فعالة قادرة على مواجهة التطور التكنولوجي السريع.
  - ب- مراعات اتجاهات الحديثة في الفكر الإداري فيما يتعلق بعناصر الرؤية والرسالة التي يجب أن تتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، والمؤثرة على الأداء البحثي الفردي والمؤسسي معاً.
  - ج- أن الجامعة تصبح أفضل من خلال القيم التي تتبناها.
  - د- أن الإدارة بالقيم تساهم في تطوير الجامعة وأدائها البحثي من خلال ما يلي:
    - (1) أنها تعمل على إدخال تحفيز وتطوير أداء الجامعة وأداء التعليمي أو البحثي.
    - (2) أنها تعزز القوة التنافسية للجامعة من خلال التحديث المستمر.
    - (3) أنها تتضمن قضايا الجامعة من نظم ومكافآت وعلاقات بين الموظفين، وتؤثر على الموظفين وعلى الجامعة بجميع مستوياتها وتساعد على تطوير أدائها المؤسسي.

- (4) أنها تيسر إعداد الموظفين على اهتمام برؤية وأهداف الجامعة المعتمدة على مؤشر القيادة، وتحقيق أهداف الجامعة.
- (5) أنها تساهم في تطوير البناء الاجتماعي، والشخصية الفردية.
- (6) أنها وسيلة هامة في نشر ثقافة البحث العلمي.
- (7) أنها تعمل على توجيه إعادة وتصميم ثقافة المنظمة.
- (8) أنها تيسر إعداد على المشاركة في اتخاذ القرار.
- (9) أنها تحقق فرصاً للتعاون والعمل الجماعي.
- (10) أنها تعمل على توفير الشفافية وإزالة الغموض.
- (11) أنها تيسر إعداد على تنمية إبداع وابتكار عند أفراد المجتمع الجامعي.
- (12) أنها تتيح الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على طرح الآراء والنقد البناء.
- (13) أنها تعمل على قدرة أعضاء هيئة التدريس على التخيل والحس وتنمية ثقافتهم بنفسهم.
- (14) أنها تعمل على نقل رؤية ورؤية وقيم الجامعة إلى أفراد المجتمع الجامعي.
- (15) أنها تيسر إعداد على تدعيم العلاقات الإنسانية وترفع من إنتاجية.
- (16) أنها تيسر إعداد على تطبيق القيم المتفق عليها من خلال رؤية ورؤية وأهداف الجامعة.
- (17) أنها تتبنى إبداع والتجديد والتغيير وابتكار.
- (18) أنها تيسر إعداد في توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة.
- (19) أنها وسيلة للتغيير باتجاه الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي إعادة المديرين على تحقيق التغيير الاستراتيجية في المنظمة من أجل تكييفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية.

## 2- المنطلقات المحلية:

في ضوء دراسة واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية نظرياً وميدانياً ومن خلال تشخيص هذا الواقع، تتحدد أهم المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في النقاط التالية:

- أ- اهتمام بوضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء البحثي على مستوى الفروع/الكلية والجامعة، باعتباره ركيزة أساسية في التطوير والنهوض بالمجتمع اليمني.
- ب- اهتمام وزارة التعليم العالي بوضع رؤية ورؤية عالية للتعليم العالي والبحث العلمي.
- ج- اتجاه نحو الأخذ بنظام إعلان لشغل وظائف أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الوظيفة الجامعية، بما يكفل اختيار للنوعية المتميزة علمياً وتكنولوجياً.
- د- اهتمام بالتطوير الذاتي لعضو هيئة التدريس، والهيكل التنظيمية بصورة مستمرة، ونظم واجراءات العمل الجامعي بما يحقق الجودة في الأداء البحثي للجامعة.
- هـ- التوجه نحو اللامركزية، واهتمام بتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية للمنتخبين الإداريين المختلفة بالجامعات.
- و- اهتمام ببناء قاعدة معلوماتية وطنية على مستوى الجامعات اليمنية.
- ز- اهتمام وزارة التعليم العالي بتنفيذ شبكة معلوماتية وربطها بشبكات عالمية.
- ح- اتجاه وزارة التعليم العالي إلى دعم وتطوير ونظم آليات البحث العلمي، بما يضمن تحفيز التميز في الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس.

ط- □□ تفادة من قنوات □ بتعاث العلمي والثقافي، بهدف توفير العناصر البشرية المؤهلة للتدريس وإدارة الجامعة.

س- □ تجاه نحو ادخال تكنولوجيا المعلومات و□ تصلات، بهدف ربط الجامعات اليمينية بالجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي.

ك- ادخال نظام المكتبة الإلكترونية، وتعميمها داخل الجامعات، بما يدعم الحصول على المعرفة لعضو هيئة التدريس و□هم في تطويره.

ل- تفعيل دور المراكز البحثية الجامعية في خدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعي.

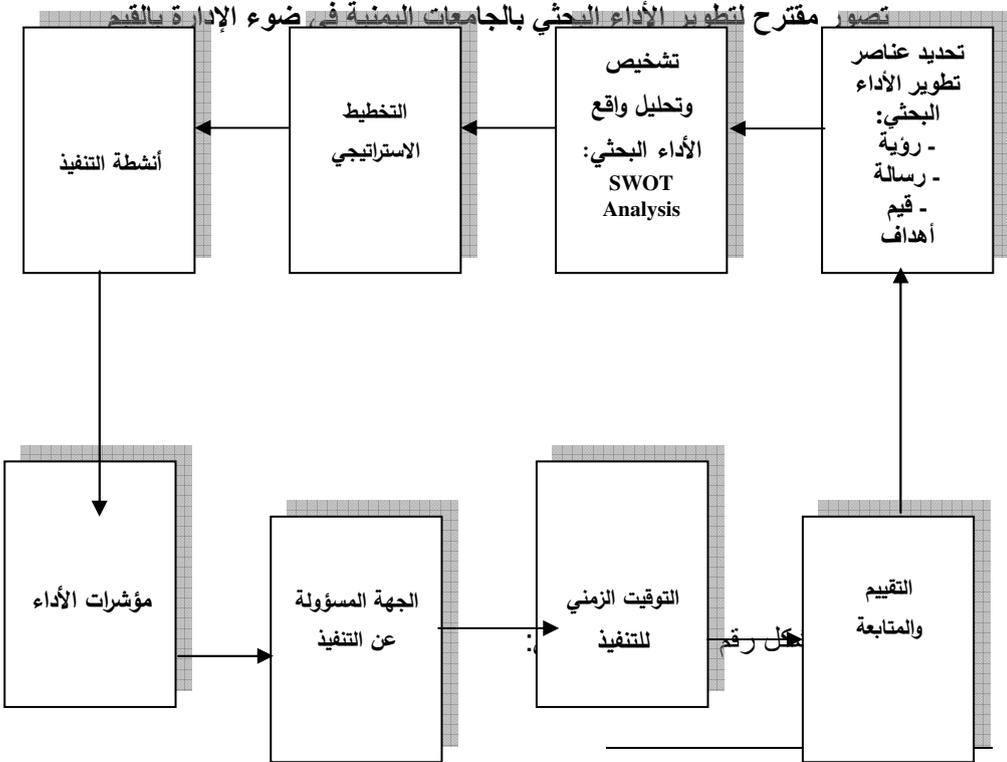
م- □ تجاه نحو تطوير صور التعاون في الجامعات والمؤ□□ات □ نتاجية ك□□اس في تحقيق التميز و□ بداع لتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس والجامعة ككل.

ن- □ اهتمام بالتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ك□□اس لتحقيق الجودة في أدائه البحثي والتدريسي.

## ثانياً: عناصر التصور المقترح:

من خلال □□ تفادة من نتائج الدراسات □□ المبقة، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، ونتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الأداء البحثي بالجامعات اليمينية، وتشخيص الأوضاع الراهنة له، وبناءً على مخطط تطوير الأداء البحثي، الذي تم التوصل إليه، وأيضاً □ تتلأ إلى آراء □□ لة الخبراء بشأن هذا المخطط، ينطلق التصور المقترح من اعتبار أن الأداء البحثي للجامعات اليمينية منظومة متكاملة تتضمن عناصر الخطة □□ تراتجية للجامعة، وتحدد عناصر التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي، وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (5) (1)



(1) الشكل رقم (5) من تصميم الباحث.

أن تطوير الأداء البحثي للجامعات يعد أمراً مطلوباً، يهدف من خلاله تحسين وتطوير الجامعة والمجتمع بأكمله، وأن تطبيق فكر جديد في الجامعة يمكنها من مواكبة التطورات المجتمعية الحالية في عالم التكنولوجيا، على أن يتم هذا التطوير في كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وأن يتبع سلسلة من الخطوات لضمان تحقيق أهدافه.

ويتضح من الشكل ذاته أن تطوير شيء واحد بالخطة الاستراتيجية للجامعة يتوقع أن ينتج عنه تطوير شامل لجميع عناصر الخطة، وذلك من أجل تحقيق مزيد من التطلع والنجاح والتفوق للجامعات، كما يتضح أن تفعيل عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة يسهم في تحقيق متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات اليمنية، خاصة عند تبني أسلوب الإدارة بالقيم. وفيما يلي عرض لعناصر التصور المقترح التي تم التوصل إليها من خلال الاستفادة من الأطار النظري والدراسة النظرية والميدانية، وكذلك آراء السادة الخبراء التي تم الاتفاق عليها من خلال تحكيم مخطط لتطوير الأداء البحثي بالجامعات، وذلك بهدف تحقيق تطوير الأداء البحثي الفعال بالجامعات اليمنية، وفقاً للمحاور المحددة سلفاً، والتي تتبلور في النقاط التالية:

### **1- الرؤية: تتمثل رؤية الجامعة للبحث العلمي فيما يلي:**

تسعى الجامعة بأن تكون رائدة ومميزة في إنتاجها البحثي العلمي والتكنولوجي محلياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك من أجل تحقيق التميز البحثي وزيادة التفاعل مع المؤسسات والمراكز البحثية بداخل وخارج المجتمع اليمني.

### **2- الرسالة:**

تتمثل رسالة الجامعة في:

القيام بأبحاث علمية وتكنولوجية ذات جودة عالية في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة والمعاصرة، ونشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمي وتدعيم التعاون بين الجامعات اليمنية والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً، مع محاولة إيجاد نوع من التحديث من خلال التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها سواء البشرية أو التكنولوجية، أو المادية والمالية، من أجل إثراء الأبحاث النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

### **3- القيم:**

ولتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، لابد من التركيز على القيم البحثية، والتي يجب أن تكون متضمنة عند وضع الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي وهذه القيم هي كما يلي:

1- الأمانة العلمية. 7- حرية التعبير.

2- المسؤولية. 8- التعاون.

3- الجدية. 9- الاعتراف.

4- التميز. 10- الإبداع.

5- النزاهة. 11- الدقة

6- الموضوعية. 12- الابتكار.

### **4- الأهداف والغايات الاستراتيجية:**

وتتمثل الغاية الاستراتيجية للجامعة في تحسين النشاط البحثي العلمي للجامعات اليمنية بشكل أفضل في تطوير المراكز البحثية للجامعة بما يسهم في زيادة الإنتاجية البحثية وتحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع اليمني.

- وفي سبيل تحقيق الغاية المنشودة يجب وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تسعى لها الجامعة وفي مقدمتها المراكز البحثية التابعة لها لتحقيقها وهي: (1)
- العمل على وجود هيئة للبحث العلمي على المستوى الوطني لتنسيق الجهود البحثية في الجامعات اليمنية والمؤسسات البحثية الأخرى.
  - تشجيع البحوث العلمية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (بحوث بينية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع اليمني.
  - تطوير نظام المعلومات وأجهزة البحث العلمي بالجامعات والكليات وزيادة فاعليته وبرامجه حسب المعايير الدولية وبما يخدم المجتمع المحلي.
  - إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي.
  - تبي سياسة حديثة لتسويق الأنشطة البحثية لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتي للبحث العلمي بالجامعات اليمنية.
  - تعزيز برامج الدراسات العليا وتطويرها وفق المعايير والمقاييس المتبعة في الجامعات الرائدة في هذا المجال وبما يلبي حاجات المجتمع.
  - التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمي.

---

(1) يرجى النظر بشكل تفصيلي للأهداف والغايات في الفصل السادس "مخطط تطوير الأداء البحثي".

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة باستخدام أسلوب تحليل SWOT

### أ- عوامل القوة: Strengths

- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
- بنية تحتية متكاملة.
- حرم جامعي واسع يسمح بأن تكون الجامعة منتجة.

### ب- عوامل الضعف Weaknesses

- ضعف في النشاطات الترويجية والتسويقية.
- ضعف في التنسيق والتعاون مع القطاعين العام والخاص.
- معظم البرامج والمجالات الدراسية تشابه تلك الموجودة في الجامعات الأخرى داخل وخارج اليمن.
- ضعف الاتصال مع مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية العالمية.
- انعزال الجامعات اليمنية عن الجامعات العربية والأجنبية.
- غياب نظام الحوافز المالية والمادية.
- الروتين والمركزية في الجامعات اليمنية.

### ج- الفرص Opportunities

- تزايد النمو السكاني في اليمن.
- اقبال كبير على التعليم العالي.
- وجود برامج للتنمية المهنية.
- دعم وتطوير الخطة الاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي.

### د- التهديدات Threats

- تزايد في عدد الجامعات الخاصة داخل اليمن.
- تناقص الدعم المالي الحكومي للجامعات اليمنية.
- مغادرة أعداد كبيرة من الكوادر البحثية للعمل في الخارج.
- تدهور التعليم الجامعي.
- عدم الالتزام بلوائح وقوانين التعيين الجامعي لأعضاء هيئة التدريس.
- انشغال أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.

- الأنظمة الروتينية المعرقة للبحث العلمي.

وبعد تحديد عناصر تطوير الأداء البحثي وتحليل بيئته الداخلية والخارجية يأتي التخطيط الاستراتيجي ليضع ملامح التصور والمشمول على عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة، ثم يأتي دور أنشطة التنفيذ التي بدورها تساعد على تحديد وتنفيذ التطوير في كافة عناصر الخطة الاستراتيجية خاصة أنشطة الأهداف الاستراتيجية ومنها: نظام اتصال ومتابعة- موارد مالية- فرق عمل- متخصصون في مجال البحث العلمي- نظام متابعة وتقييم- معامل وأجهزة خاصة للبحث العلمي- نشرات - ندوات توعوية.. الخ، ومن خلال هذه الأنشطة يتوقع مؤشرات الأداء الذي يبين مدى نجاح الخطة الاستراتيجية التي وضعت لتطوير الأداء البحثي، فلا بد أن يكون لكل هدف مؤشر أداء كما هو مبين في الفصل السادس لمخطط تطوير الأداء البحثي.

أما بالنسبة للجهة المسؤولة عن التنفيذ ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الحكومية، فيأتي دورها المهم في عملية التنفيذ، ويجب أن تكون هذه الجهة مسؤولة؛

مسؤولية تامة أمام الجميع عن أي تقصير أو تهاون يحدث في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويجب أن يكون لديها متخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي وأن يلتزموا بجدول زمني يتم تحديده مسبقاً، ويحدد في هذا الجدول التوقيت الزمني لكل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية بداية من أول عنصر إلى آخر عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء البحثي بالجامعة، وبعد ذلك يأتي دور الخطوة الأخيرة وهي التقييم والمتابعة وهي أهم خطوة مع وجود تغذية راجعة لضمان التطوير والتحسين المستمر في عناصر الخطة الاستراتيجية لتطوير الأداء البحثي للجامعة، وبذلك تستطيع الجامعات اليمنية كل على حدة وضع خطة استراتيجية مستقلة بذاتها ومشملة على جميع عناصرها المحددة سلفاً وأن تكون في ضوء الإدارة بالقيم، وذلك من أجل الإسهام في تطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، والقسم، والكلية، والجامعة.

### ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- فيما يلي بعض المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق تطوير الأداء البحثي للجامعات، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
- 1- توفير بيئة تنظيمية تنسم بالتعاون وتقوم على الاحترام والثقة المتبادلة، وتشجع على تطبيق الإدارة بالقيم بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وذلك من خلال العمل على شكل فرق جماعية تعاونية.
  - 2- وجود قيادة واعية تعزز ثقافة نشر الإدارة بالقيم، وتشجع عمليات مشاركتها بفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كافة المستويات التنظيمية.
  - 3- قيادات جامعية مؤهلة تأهيل علمي عالي على مستوى ( الجامعة- الكليات والأقسام العلمية) تعمل على غرس فكر الإدارة بالقيم لتحقيق تطوير الأداء البحثي للجامعة.
  - 4- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والتوجيه نحو الهياكل التنظيمية المرنة لمواكبة التغييرات والمستجدات الحديثة.
  - 5- تزويد الجامعات بالامكانات المادية والتكنولوجية الحديثة اللازمة لتطوير الأداء البحثي للجامعة.
  - 6- أعضاء هيئة تدريس ملتزمين بتطبيق الإدارة بالقيم في كافة المستويات التنظيمية، وذلك من خلال عمل نشرات وإقامة ندوات لتوعيتهم بالدور الذي تلعبه الإدارة بالقيم في تطوير الأداء البحثي بشكل فعال.
  - 7- تضمين الإدارة بالقيم في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وربطها بعناصر الخطة لتحقيق التميز البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والجامعة، والكلية، والقسم.
  - 8- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في مجال البحث العلمي بالجامعات.
  - 9- نظم متطورة للمكافآت والحوافز يصبح فيها التميز البحثي هو المعيار العلمي بالجامعات.
  - 10 - إقامة ندوات ومؤتمرات سنوية.
  - 11- نظم فعالة لتقويم ومتابعة الأداء البحثي المرتبط باستخدام الإدارة بالقيم.

### رابعاً: معوقات متوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح:

- وتتمثل أهم المعوقات التي تقف دون تحقيق تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم فيما يلي:
- 1- غموض مفهوم الإدارة بالقيم لدى أغلب أفراد المجتمع الجامعي.

- 2- مقاومة بعض القيادات الجامعية على مستوى ( الجامعة، والكليات، والأقسام) لغرس فكر الإدارة بالقيم في الجامعات.
- 3- صعوبة التخلص من اللوائح والقوانين التنظيمية التقليدية، وخاصة المرتبطة بتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس.
- 4- ضعف الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بهدف خدمة المجتمع.
- 5- عدم توافر صور التعاون المحلي والإقليمي والعالمي بين الجامعات اليمنية بعضها وبعض، وبينها وبين الجامعات العربية والأجنبية، مما يعوق عملية تبادل الزيارات بين الباحثين بعضهم البعض.
- 6- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الانتاجية ذات العلاقة مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات من بحوث تطبيقية لأجل تطويرها وحل مشاكلها.
- 7- غياب نظام لإدارة الأداء البحثي وتقييمه بشكل مستمر.
- 8- عدم وجود سياسة واضحة لتطوير الأداء البحثي بالجامعة.

### خامساً: مقترحات التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- يمكن التغلب على المعوقات التي قد تعترض تنفيذ التصور المقترح في الواقع من خلال اتباع السبل التالية:
- 1- توفير القيادات الجامعية والكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من التطورات الحديثة والتوجهات المعاصرة في إدارة الجامعات.
  - 2- الاستعانة بخبراء من الجامعات العربية والأجنبية وتوظيف خبرتهم ومعرفتهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة.
  - 3- توعية جميع أفراد الجامعة الجامعي بمفهوم الإدارة بالقيم وأهدافها ومبادئها وفوائدها من خلال عقد الاجتماعات والندوات وتوزيع النشرات.
  - 4- توفير مناخ صحي لتنمية العلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع الجامعي من أكاديميين وإداريين من خلال تحديث وتطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وبما يعزز ثقافة نشر الإدارة بالقيم وتبادلها بين أوساط المجتمع الجامعي.
  - 5- رصد ميزانيات مناسبة للأبحاث المشتركة، ولتبادل الزيارات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية والجامعات الأخرى.
  - 6- عقد لقاءات دورية بين أفراد المجتمع الجامعي وبين المستويات الإدارية المختلفة للتعريف بالإدارة بالقيم ولتقييم ما تم إنجازه.
  - 7- تخصيص مكافآت تشجيعية على ممارسة تطبيق الإدارة بالقيم بين أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.
  - 8- دعم الأقسام العلمية بالكليات على اختلاف أنواعها بالأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل عمل الأبحاث الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس.
  - 9- تفعيل دور المراكز البحثية التابعة للجامعة في تسويق ونتاج الأبحاث التطبيقية التي تخدم المجتمع اليمني.
  - 10- التطوير المستمر في نظم التقويم والمتابعة لكافة جوانب الأداء الخاص بعضو هيئة التدريس والجامعة بما يتماشى مع الإدارة بالقيم.

## سادساً: بحوث ودراسات مقترحة:

- من خلال مراحل البحث من إطار نظري عن الإدارة بالقيم والأداء البحثي للجامعة، وما كشفه واقع هذا الأداء من جوانب قوة وضعف من خلال الدراسة النظرية والميدانية، توصل الباحث إلى مجموعة من النقاط البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث، يمكن طرحها على النحو التالي:
- 1- برنامج تدريبي مقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات اليمنية.
  - 2- التكامل بين الإدارة بالقيم وإعادة الهندسة لتطوير الأداء البحثي الفعال بالجامعات اليمنية.
  - 3- تطوير القيادات الجامعية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال بالجامعات اليمنية، في ضوء الإدارة بالقيم.
  - 4- معوقات ومشكلات البحث العلمي بالجامعات اليمنية.
  - 5- الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث لتطوير البحوث العلمية بالجامعات الخاصة.
  - 6- الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية (دراسة تقييمية).
  - 7- القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لعمداء كليات التربية بالجامعات اليمنية.



## المراجع العربية

### ■ المعاجم والقواميس والموسوعات العامة:

- 1- أحمد حسين اللقاني وعلى أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس (القاهرة: عالم الكتب، 1999).
- 2- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).

### ■ الوثائق الرسمية

- 3- رئاسة الجمهورية، القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية، الجريدة الرسمية، العدد الثالث والعشرون بتاريخ 25 ديسمبر 1998م، صنعاء، المادة 49.
- 4- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 238 لسنة 1998م، بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية (صنعاء: وزارة الشؤون القانونية وشئون مجلس النواب، 1998م).
- 5- جامعة إب، دليل جامعة إب، 2000.
- 6- جامعة العلوم والتكنولوجيا، دليل الطالب، 2006-2007م.
- 7- جامعة صنعاء، لائحة الدراسات العليا والبحث العلمي، الباب الثاني، (جامعة صنعاء: عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 2007م).
- 8- وزارة الشؤون القانونية، قانون رقم (39) لسنة 1995 بشأن تعديل بعض أحكام القرار الجمهوري بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته، المادة: الخامسة.

### ■ التقارير والإحصاءات:

- 9- جامعة صنعاء، كتاب الإحصاء السنوي 2002/2001، (صنعاء: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2002).
- 10- جامعة الحديدة، كتاب الإحصاء السنوي، مايو 2003.
- 11- الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي أعداد مختلفة، صنعاء: الجهاز المركزي للإحصاء 2004/2003.
- 12- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004-2005 (صنعاء: تقرير عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2005).
- 13- المكتب الإقليمي للدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الألماني، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003: نحو إقامة مجتمع المعرفة، عمان 2003،
- 14- مكتب التربية بمحافظة تعز، لمحة موجزة عن التعليم بمحافظة تعز: ماضيه حاضره مستقبله، تقرير صادر عن مكتب التربية - تعز، 1996.

### ■ الكتب

- 15- ابراهيم بن حمد القعيد، التقارير الإدارية والفنية: أساليب عملية للإعداد والتقديم، الطبعة الثانية، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2006).

- 16- ابراهيم محمد ابراهيم، مصطفى عبد السميع محمد، التعليم المفتوح وتعليم الكبار: رؤى وتوجهات (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004).
- 17- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، ( القاهرة، الناشر: بدون ناشر، 2005).
- 18- ، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة: بدون ناشر، 2004).
- 19- أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة وهبة، 1994).
- 20- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).
- 21- أمين محمد النبوي، مجتمعات التعلم والإعتماد الأكاديمي للمدارس،، الطبعة الأولى (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008).
- 22- بدر سعيد الأغبري، إصلاح التعليم وتطويره في اليمن، الطبعة الأولى، (صنعاء: دار الكتب، 2003).
- 23- بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، من بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 24- بيومي ضحاوي، تحرير عبد الغني عبود، تقديم جابر عبد الحميد، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي.
- 25- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار الجامعية، 2003).
- 26- جابر محمود طلبة، التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل، المنصورة ( مكتبة الإيمان، 1999 ).
- 27- جبر صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد، 2005).
- 28- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار النهضة 1994).
- 29- حامد عمار، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة، (القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996).
- 30- حسن شحاته، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2001).
- 31- دافيد ويتون وتيم كامبرون، الإدارة والقيادة، ترجمة محمد محمود عبد العليم، ( القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك ، 2001).
- 32- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبدالرحمن هيجان، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
- 33- ديوبولدب. فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وسليمان الخضري وطلعت منصور غيربال، ط5، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1994).
- 34- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، (عمان : دار مجدلاوي، بدت).
- 35- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
- 36- رجاء محمود ابو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار النشر للجامعات 1998).

- 37- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- 38- زينب سيف النصر، وعادل رمضان الزبيدي، التنظيم، (بدون نشر، بدون تاريخ).
- 39- سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، (الرياض: بدن، 1997).
- 40- سنتيا غتمن، تحديات التربية في مجتمع المعلومات، ترجمة منظمة اليونسكو، (باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "اليونسكو"، 2005).
- 41- سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، (القاهرة: مطبعة العشري، 2005).
- 42- شاكور محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1996).
- 43- صلاح الدين المتبولي، التربية ومشكلات المجتمع، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2003).
- 44- طلعت عبد الحميد وآخرون، تربية العولمة وتحديث المجتمع دراسات في الأصول الفلسفية والاجتماعية للتربية، الطبعة الأولى (القاهرة: دار فرحة للنشر، 2004).
- 45- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، (القاهرة: كليوباترا للطباعة، 1999م).
- 46- —، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفكر العربي 2001).
- 47- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000).
- 48- عبد المحسن الداود، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: بداياته وتطوره، الطبعة الأولى، (الرياض: دار أركان للنشر والتوزيع، 1996).
- 49- عبدالغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، (المكتب العربي الحديث، 1995).
- 50- عزيز حنا وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1991).
- 51- عقيل حسين عقيل، "فلسفة مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1999).
- 52- علي أحمد مذكور، التربية وثقافة التكنولوجيا، (القاهرة، دار الفكر العربي ، 2003).
- 53- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية" ، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992).
- 54- علي محمد عبد الوهاب وعايدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993).
- 55- فؤاد أبو حطب وأمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1996).
- 56- فرانك سنبييرغ، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، (نيويورك: بيت الأفكار الدولية، 1998).
- 57- كينيث بلانكارد، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، دمشق، دار الرضاء للنشر، 2000.
- 58- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية، 2006/2005م، (صنعاء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم ،ديسمبر 2007م).

- 59- — مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2006/2007 (صنعاء : المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2008م).
- 60- محسن أحمد الخضري، العولمة: مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة، الطبعة الأولى (مجموعة النيل العربية، 2000).
- 61- محمد حسين أبو العلا، ديكتاتورية العولمة: قراءة تحليلية في فكر المثقف، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، 2004).
- 62- محمد رجائي جودة الطحلاوي، ويحي عبد الحميد ابراهيم عبد العال، رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها، (جامعة أسبوط: مركز دراسات المستقبل، 1995).
- 63- محمد سالم السالم، واقع البحث العلمي في الجامعات: دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1997).
- 64- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002).
- 65- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء : مهارات تطوير الأداء، الطبعة الثانية، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996).
- 66- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، (الأردن: دار وائل للنشر، 1999).
- 67- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، (الأردن: بدون ناشر، 1993).
- 68- محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، (القاهرة: عالم الكتب، 2002).
- 69- محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1988).
- 70- المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن التعليم الجامعي، (صنعاء: المركز الوطني للمعلومات، 2006).
- 71- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر، 2002).
- 72- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن كلي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995).
- 73- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992).
- 74- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة، 2000).
- 75- — إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، (عمان: الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005).
- 76- الهلالي الشريبي الهلالي، دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي، (المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي، 2009).
- 77- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية و خطة العمل المستقبلية: 2006-2010، (صنعاء: مشروع تطوير التعليم العالي، 2007).

- 78- —، التعليم الجامعي الحكومي في اليمن، من منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007.
- 79- —، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، من منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007.
- **الدوريات والمجلات العلمية:**
- 80- أحمد علي الحاج محمد، الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات اليمنية واستراتيجية تطويرها، مجلة البحوث والدراسات التربوية، العدد الخامس عشر، السنة السابعة، سبتمبر 2000.
- 81- أحمد محمد مكي، الجدوى الاقتصادية للتعليم في عصر العولمة، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات.
- 82- أمل عبد الفتاح محمد، "التربية المقارنة والعولمة أبعاد التغيير والموجهات الحاكمة"، مجلة التربية وعلم النفس، العدد 32، (الجزء الثاني)، 2008.
- 83- أولندر البرتو، "الإستقلالية واثبات الكفاءة في التعليم العالي"، مجلة مستقبلات، المجلد (1)، العدد (2)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، 1991.
- 84- حسن مختار حسين، ومحمد طه حنفي، تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد: الرابع والعشرون، الجزء الثاني، 2000.
- 85- روث هيوبراد، القيادة المجتمعية وتدبير الناس لشؤونهم: تدعيم التعلم والقيم والقبول، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، رقم (6)، العدد (2)، (الإصدار العربي)، المجلد (67)، العدد (2)، (الإصدار الإنجليزي)، يونيو، 2001.
- 86- سيلان جبران العبيدي، "تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية"، صنعاء: المركز الوطني للمعلومات، 2003.
- 87- —، "تمويل التعليم في ظل العولمة"، الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، الجمهورية اليمنية، 2002.
- 88- صفاء أحمد محمد شحاتة، "تطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والإعتماد: منظور استراتيجي"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008.
- 89- صلاح، الهيتي "تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 1، عدد 1، 2005.
- 90- عادل عبد الفتاح سلامة، "التكنولوجيا الإدارية واستخداماتها في مؤسسات التعليم العالي: الحلقة الدراسية الوطنية لكبار المسؤولين عن إدارة وتخطيط التعليم العالي"، طرابلس: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2001.
- 91- عبد الرحمن عدس، الجامعة والبحث العلمي: دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، من أبحاث المؤتمر العام السادس لاتحاد الجامعات العربية المنعقدة في جامعة صنعاء، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1988.

- 92- عبد القادر إنوبيجي البدري، "واقع العمل وعلاقته بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة(بلدية) بنغازي ليبيا"، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، يونيه 2002.
- 93- عبد المجيد غالب المخلافي، محمد أحمد قاسم الخياط، "دراسة تحليلية في الإنفاق على التعليم في اليمن من عام 1999-2000م"، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2000.
- 94- عبد، الخرايشة، "الشفافية في الخدمة المدنية" - تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني، الخامس، الجمعية العلمية الملكية، مجلد (2)، 1997.
- 95- علي هود باعباد، "فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن"، الإدارة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، الجمهورية اليمنية، 2005.
- 96- عمر أحمد العوض، ونبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، هموم ومعوقات النشاطات البحثية للباحثين الإداريين وسبل تلافياها: تجربة معهد الإدارة العامة وبعض كليات العلوم الإدارية بسطنة عمان، الإداري، السنة 23-العدد 86-سبتمبر، 2001.
- 97- فاطمة الزهراء سالم، "نحو استراتيجية لإصلاح التعليم في الوطن العربي من أجل تعايش الثقافات(منظور استشراقي مستقبلي)"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008.
- 98- فتحي درويش عشيبية، "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة"، دورية الإدارة العامة، المجلد: الخامس والأربعون، العدد: الثاني، ربيع الآخر 1426، مايو 2005.
- 99- محمد أحمد الحاوري، أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بين العمل الأكاديمي وخدمة قضايا المجتمع، الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، صنعاء، 2008.
- 100- محمد الجنيد، حوار مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، صحيفة 26 سبتمبر، العدد، 1311 الجمعة 8، يوليو، 2005.
- 101- محمد بن عودة الذيباني، "الصراع القيمي في المجتمع السعودي ودور وسائط التربية في علاجه"، مستقبل التربية العربية، المجلد: الرابع عشر، العدد 52، يوليو 2008.
- 102- محمد بن محمد مطهر. "التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية"، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية، 2005.
- 103- محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، الإداري - السنة 26- العدد 97 يونيو، 2004.
- 104- محمد عبدالوهاب حامد الصيرفي، "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعاريين لبعض دول الخليج (دراسة ميدانية)"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الرابع عشر، ابريل، 2007.
- 105- محمد فايل الحنيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد، 30، العدد، 2، 3، 2003.
- 106- محمد نبيل نوفل، "الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين"، المجلة العربية للتربية، المجلد 28، العدد الأول يونيه، 2002.

- 107- محمود أبو النور عبد الرسول، "دراسة تحليلية مقارنة لأدوار المعلم في عصر العولمة"، مجلة التربية مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد 18، يناير 2006.
- 108- مقدم عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، الكويت، 1994، ص، 156.
- 109- نادية جمال الدين، "التعليم للجميع كمدخل للتعليم مدى الحياة في زمان العولمة إطلالة وثائقية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد: الرابع، 2006.
- 110- نادية حسن السيد علي، "تقييم الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن-ابريل 2005.
- 111- ناصر المخزومي، "القيم المدعاة لدى طلبة جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 24، العدد: الثاني، 2008.
- 112- ناهد عدلي شاذلي، هاني عبد الستار فرج، "تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة"، التربية والتنمية، السنة 12، العدد 31، ديسمبر 2004.
- 113- نجم الأحمر، "المتغيرات الاقتصادية العالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد: الأول، 2008.
- 114- نهلة عبد القادر هاشم، "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية"، مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة: الحادية عشر، العدد الثالث والعشرون، سبتمبر، 2008.
- 115- يسري السيد جودة، "تقويم فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري: دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية-كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثالث، الجزء الثاني، يوليو، 2000.

#### ■ المؤتمرات والندوات:

- 116- أبو بكر عبد الله القربي، التعليم العالي الحكومي في اليمن.. إلى أين؟، مؤتمر التعليم العالي الأهلي، صنعاء 1-30، يونيو 2000م، الكتاب الأول، (صنعاء: جامعة الملكة أروى، 2000م).
- 117- أحمد سيف حيدر، "جامعة المستقبل وارتباطها بسوق العمل وخطط التنمية في الجمهورية اليمنية والدول العربية الأخرى"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي العاشر (العربي الثاني) لمركز تطوير التعليم الجامعي: "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، المنعقد في جامعة عين شمس، في الفترة من 27-28 ديسمبر 2003، القاهرة، دار الضيافة، 2003.
- 118- —، ومحمد يحي المعافي، البحث العلمي والتنمية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 119- أحمد علي الحاج محمد، "التعليم الأهلي في اليمن"، ؟، مؤتمر التعليم العالي الأهلي، صنعاء 1-30، يونيو 2000م، الكتاب الأول، (صنعاء: جامعة الملكة أروى، 2000م).
- 121- أحمد غالب الهبوب، "فلسفة التعليم الجامعي في البلدان العربية: دراسة تحليلية نقدية لأهداف التعليم الجامعي في الأردن واليمن"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان الجامعات العربية في

- القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 26-27 نوفمبر 2006، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- 122- أمل مصطفى عصفور، " تطوير الأداء الإداري" ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير (كانون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 123- تاج السر محجوب علي، القيادة الإبداعية، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- 124- حسن أحمد الحسني،" دور جامعة عدن في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجمهورية"، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 125- حسين أحمد الحسني، دور جامعة عدن في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجمهورية اليمنية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 126- حصة محمد صادق وعائشة منير فخرو، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج مقترح، من أوراق المؤتمر الدولي: نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، المجلد الرابع المنعقد في جامعة السلطان قابوس، في الفترة 1-3 مارس 2004، مسقط، كلية التربية.
- 127- حياة محمد خطاب، "اتجاهات ونماذج لتقويم أداء الطالب وعضو هيئة التدريس والإداريين"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 26-27 نوفمبر 2006، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- 128- شاكر محمد فتحي أحمد، دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحويلي، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر، 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004.
- 129- ضياء الدين زاهر" تقويم أداء الأستاذ الجامعي، الأداء البحثي كنموذج" ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة "تقويم سياسة التعليم الجامعي" مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة في الفترة من 22-24 نوفمبر، 1990.
- 130- عبد الجميد مصطفى السيد، " أين نحن من البحث العلمي: دراسة لواقع البحث العلمي في الجامعات العربية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، الرياض، المملكة المغربية، من 19-13 ديسمبر 2007م.
- 131- عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز، مسقط: معهد الإدارة العامة، 2004.

- 132- عبد الرحمن صانع "نحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المؤتمر السابع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض 17-21 ابريل، 1999.
- 133- عبد السلام مهنا فريوان، العولمة وأثرها على التعليم العالي، من سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، "نحو مجتمع معرفي" المنعقد في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الفترة من 17-20 فبراير 2008، الرياض، 2008.
- 134- عبدالرحمن صالح عبد الله، منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني. ندوة الإدارة بالقيم اتجاه اداري حديث للاداء القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر، 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004.
- 135- عدنان العقيل، " البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع والمستقبل"، مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، الكويت من 18-20 ابريل، 1994.
- 136- علي عبد الحق محمد الأغبري، "سياسات البحث العلمي" من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 137- علي عيروس السقاف، وعوض مبارك بامؤمن، البحث العلمي في جامعة عدن: الواقع والمعوقات وآفاق التطوير، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 138- محمد علي قحطان، "واقع العمل الإداري والتنظيمي وسبل تطويره وتحديثه في جامعة تعز: نموذج كلية العلوم الإدارية"، من أوراق ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين: ورشة عمل أدوار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية، المنعقد في الجمهورية العربية السورية، في الفترة من 28-29 ابريل 2004، حلب، ص
- 139- محمد على نصر، "تفعيل دور الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان الجامعة والمجتمع، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 21-22 نوفمبر 2000، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- 140- محمد فايل العريمي، "إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة"، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 141- مراد صالح مراد زيدان، الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بكفايتهم في تعليم الطلاب، بحث مقدم لمؤتمر: الأداء الجامعي في كليات التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من 7-9 سبتمبر، 1991.

- 142- مها عبد الباقي جويلي، "تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات"، من بحوث مؤتمر التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المؤتمر العلمي الخامس، المنعقد في جامعة حلوان، في الفترة من 29-30 إبريل، 1997، القاهرة، كلية التربية، 1997.
- 143- ناصر عبد الله العولقي، وحמיד جلوب علي الخفاجي، البحث العلمي وارتباطه بالتنمية مع التركيز على الجامعات اليمنية، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقد في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 144- ناصر علي ناصر، سعيد عوض سعيد، البحث العلمي في جامعة عدن الخصائص والمتطلبات، من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقد في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999.
- 145- ناظم محمد نوري الشمري، الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

#### ■ الرسائل العلمية:

- 146- ابتسام ابراهيم راشد الحديثي، "الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديات بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية-دراسة تقويمية" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس. 2007.
- 147- أحمد محمد صالح شمسان، "أثر المشكلات الإدارية على البحث العلمي في الجمهورية اليمنية:دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء"، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة. مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2003.
- 148- حنان مصطفى كفاقي، "الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، 1999.
- 149- خالد بن عبد الله الحنطة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2003.
- 150- رياء بنت محمد بن عامر الرجبي، "تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2006.
- 151- سعد جمال عبد الرحمن مرسي، "محددات الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، 1996.

- 152- عبد الرقيب علي قاسم السماوي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة تعز، 2005.
- 153- عبد الغني محمد عبده سعيد، "معايير اعتماد جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، 2008.
- 154- عبد الله حمود سعيد أحمد، "تطوير كليات التربية في اليمن في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1999.
- 155- عبده أحمد محمد حسين، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية بجامعة عدن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة عدن، 2006.
- 156- عيبر أحمد حشاد، "العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لعضوات هيئة التدريس بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 1996.
- 157- علي شعوي ناجي عرجاش، "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004.
- 158- محمد عبد الله حميد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2004.
- 159- منى بنت سعيد بن محمد السيابي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2005.
- 160- ميسون يوسف محمد الفيومي، "تصور مقترح لتنمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر" رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، 2004.

#### ■ المراجع الإلكترونية:

- 161- جامعة عدن، نبذة عامة، مركز الحاسب الآلي، قسم البحث والتطوير، 2008، متاح على <http://www.adenuniversity.edu.ye/OverviewAR.htm> : تاريخ الدخول : 2-6-2009م.
- 162- محمد الصوفي، التعليم العالي والبحث العلمي، ص 10، متاح على: <http://www.yemen.nic.info/contents/education/studies/12.pdf>
- 163- محمد الجنيدي، حوار مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، صحيفة 26 سبتمبر، العدد، 1311 الجمعة 8، يوليو، 2005، ص2.
- 164- محمد عمر باطويح، "البحث العلمي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية"، متاح على: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN005876.pdf>.

165- التنمية البشرية، تقرير متاح على: <http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=24437> (18-4-2009م).

166- موقفاً مع 26 سبتمبر: متاح على: <http://26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=21692>، تاريخ الدخول 22-3-2007م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

### ▪ Encyclopedias and Dictionaries:

167- Cooper, Cary L. and Argyris, Chris, The Concise Blackwell Encyclopedia of Management (New York :Blackwell)1998.

### ▪ Reports:

168- Creswell, John W. "Faculty Research Performance: Lessons from the Sciences and Social Sciences" Washington D.C. .ASHE-Eric Higher Education Report No.4, 1985.p.45.

169- Crosta, Peter M. and Iris G. Packman, "Faculty productivity in supervising doctoral students' dissertations at Cornell University",Reports - Research (143) Prepared by Cornell Higher Education Research Institute, Cornell University, New York, NY.-05-14. 2003.

170- Lombardi. John V; et al., "The Top American Research Universities", An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance, 2001.

171- N von Tunzelmann et al., "The Effects of Size on Research Performance:" Report prepared for the Office of Science and Technology, Department of Trade and Industry, June 2003.

### ▪ Books:

172- Fraenkel, Jack R and Normal E. Wallen, How to Design and Evaluate Research in Education, 6<sup>th</sup> Edition (Boston:Mc Graw Hill,2005).

173- Halstead, J. Mark & Taylor, Monica. Values in Education and Education in Values, London: Publisher Taylor & Francis Group, 1996.

174- Mats Lindgren, Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy (New York: Palgrave Macmillan, 2003).

175- Richard. L. Daft, "Organization Theory and Design"(South- western College publishing, Ohio, 2001).

176- Simon L.Dolan and Bonnie A. Richley,Management by Values (MBV): a new philosophy for a new economic order, Hand book of Business. Emerald group publishing Limited, ISSN 0894-4318.DOI.2006.

177- Ten Have, Steven and Others, Key Management Models (London: Prentice Hall, 2003).

- 178- Timo jarvensivu, Values-Driven Management in strategic Networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation, (Helsinki School of Economics. 2007).
- 179- Williamson E. Oliver, Organizational theory from chaster Barnard to the present and beyond, ( New York Oxford .University press.1990).
- Periodicals & Scientific Journals:
- 180- Aaron A Buchko, "The effect of leadership on Values-based Management", Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 1, 2007.
- 181- Agrawal, A. & Henderson, R ."Putting Patents in Context: Exploring Knowledge Transfer from MIT". Management Science, 48 (1) 2002.
- 182- Amuso, L.E., & Giblin, E.J, "Putting Meaning to corporate Values",Business forum,Vol. 22.ISS. I. Winter, 1997.
- 183- Azad Ali N., and Seyyed Fazal J, "Factors Influencing Faculty Research Productivity: Evidence from AACSB accredited schools in the Gulf Region countries" Journal of International Business Research, Volume 6, Number 1, 2007.
- 184- Bentley Richard and Blackburn Robert, "Changes In Academic Research Performance Over Time: A Study of Institutional Accumulative Advantage", Research in Higher Education, Vol. 31, No. 4, 1990.
- 185- Cole, Jonathan R. and Zuckerman, Harriet. Marriage, Motherhood and research performance in science, Scientific American Feb.1987.
- 186- Crespi A Gustavo. Geuna Aldo, "An empirical study of scientific production: Across country analysis, 1981–2002" Research Policy 37 .2008.
- 187- Damtew Teferra & Philip G. ALtbach, "African higher education: Challenges for the 21st century", Higher Education 47: 2004.
- 188- Dolan S. & Others, "Organizational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organizational Complexity", Journal of Economics literature classification: D23, M14, O33. 2003.
- 189- Dyson, Robert G. "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", European Journal of Operational Research 152, 2004.
- 190- Elizabeth D. Scott, Organizational Moral Values, Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No. 1. (Jan., 2002).
- 191- Finnegan, Joan E "The impact of person and organizational values on organizational commitment", Journal of Occupational and Organizational Psychology; Vol. 73, No. 2, Jun 2000.
- 192- Fogarty, T.J, "Sustaned Research Productivity In Accounting: A study of Senior Cohort", Global Perspectives on Accounting Education Volume 1, 2004.
- 193- Fonseca, Lucia et al. " The importance of human relationships in scientific productivity": Scientometrics: Vol.39, No.2.1997.
- 194- Fox, Mary Frank."Research, teaching, and publication productivity: mutuality versus competition in academia", Sociology of Education 65: 1992.
- 195- Geoffrey N. Abbott et al., "Linking values and organizational commitment: co relational and experimental investigation in two Organizations", Journal of Occupational and Organizational Psychology; Dec 2005.

- 196- Geraint Johnes, Research Performance Measurement: What Can International Comparisons Teach Us?, Comparative Education, Val .30, No.3,1994.
- 197- Geraint, Johnes and Jill Johnes, "Measuring the research performance of UK economics departments: An application of data Envelopment Analysis", Oxford Economic Papers ,45 Apr,1993.
- 198- Gwen. Moor," Structural Determinants of Men's and Women's Personal Network. American Sociological Review .Vol. 55. Oct 1990, pp. 727.
- 199- Harung, Harald Y Dahl Tor, "Increased productivity and quality through management by values: a case study of Manpower Scandinavia", The TQM Magazine, Volume 7 · Number 2, 1995.
- 200- Hassan, Arif "Human resource development and organizational values", Journal of European Industrial Training, Vol. 31 No. 6, 2007.
- 201- Henrekson Magnus and Waldenström Daniel," How Should Research Performance be Measured? Evidence from Rankings of Academic Economists", Research Institute of Industrial Economics, SE-102 15 Stockholm, Sweden, 2008.
- 202- J. Scott .Long, "Measures of Sex Differences in Scientific Productivity", Social Forces,71, 1, Research Library, ; Sep1992.
- 203- Jenkins, Alan. The Relationship between Teaching and Research: where does geography stand and deliver?", Journal of Geography in Higher Education, Vol. 24, No. 3, 2000.
- 204- John Storm Pedersen and Jacob Dahl Rendtorff, "Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience" Volume 11 Number. 2, 2004.
- 205- Johnes, J. and Others," The Research Performance of UK Universities: A Statistical Analysis of the Results of the 1989 Research Selectivity Exercise", Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society), Vol. 156, No. 2, 1993, p.277.
- 206- Johnston Ron, "Effects of resource concentration on research performance", Higher Education 28: 1994.
- 207- K. Gregory Jin et al," Information Technology Professionals' Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study". Journal of Business Ethics, 2007.
- 208- Kanazawa, Satoshi, "Why productivity fades with age: The crime–genius connection", Journal of Research in Personality 37, 2003.
- 209- Kao, Chiang. and Pao, Hwei-Lan, "An evaluation of research performance in management of 168 Taiwan universities", Scientometrics, Vol.78 No.2, 2008.
- 210- Katz, Eva and Coleman, Marianne "The growing importance of research at academic colleges of education in Israel" , Education + Training Volume 43 . Number 2 . 2001.
- 211- Kaya, Naz; Weber, Margaret J, "Faculty Research Productivity: Gender and Discipline Differences" Journal of Family and Consumer Sciences; ; 95, 4. Nov 2003.
- 212- Kenny, Tom "From Vision to Reality through Values", Management Development Review, Vol. 7 No. 3, 1994.
- 213- Khazanchi, Shalini and Others, "Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation", Journal of Operations Management 25, 2007.

- 214- Kotrlik. Joe W and Others "Factory Associated with Research productivity of Agricultural Education Faculty" Journal of Agricultural Education, Volume 43, Number 3, 2002.
- 215- Kyvik, Svein & Olsen Terje Bruen, "Does the aging of tenured academic staff affect the research performance of universities?," Scientometrics, Vol. 76, No. 3.2008.
- 216- Kyvik, Svein and Smeby, Jens-Christian," Teaching and research. The relationship between the supervision of graduate students and faculty research performance". Higher Education 28: 1994.
- 217- Kyvik, Svein, "Motherhood and scientific productivity", Social Studies of Science, 1990b.
- 218- Landry Réjean et al, "An Econometric Analysis of the Effect of Collaboration on Academic Research Productivity", Higher Education, Vol. 32, No. 3, Oct., 1996.
- 219- Levin, S. G & Stephan, P.E." Age and Research Productivity of Academic Scientists", Research in Higher Education, Vol. 30, No. 5, 1989.
- 220- Li, Sung-Ko and Ng, Y.C., "Measuring the research performance of Chinese higher education institutions: an application of Data Envelopment analysis", Education Economics, Vol. 8, No, 2, 2000.
- 221- Lombard. John V "Competing for Quality: The Public Flagship Research University" Discussion paper, University of Massachusetts Amherst , Reilly Center Public Policy Fellow, February. 2003.
- 222- Lusthaus, Charles et al., "Organizational Self- Evaluation: An Emerging Frontier For Organizational Improvement", Knowledge and Policy: Universalia Occasional paper.No.22,May, 1997.
- 223- Macharzina, Klaus et al., "Quantitative Evaluation of German Research Output in Business Administration:1992-2001".in: Management International Review; Third Quarter Vol. 44, No.3, 2004.
- 224- Meho Lokman I., and Sonnenwald Diane H.," Citation Ranking Versus Peer evaluation of Senior Faculty Research Performance: A Case Study of Kurdish Scholarship", Journal of the American Society for information Science—January 51(2), 2000.
- 225- Novicevic Milorad M. & others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence And Planning, Vol. 22, No. 1, 2004.
- 226- Paul. D Allison; and J.Scott Long, "Department Effects on Scientific Productivity" In American Sociological Review. No 55, No 55, 4; ABI/INFORM Global Aug 1990.
- 227- Prpic, Katarina.. "Characteristics and determinants of eminent scientist' productivity", Scientometrics 36.1996a.
- 228- Qurashi M. M, " Dependence of Publication-Rate on Size of some University Group and Departments in U.K. and Greece in Comparison with N. C. I., USA", Scientometrics, VoL 27. No. 1 1993.
- 229- Ramesh, Babu A and Singh, Y.P. Determinants of research productivity. Scientometrics , Vol. 43, No.3: 1998.
- 230- Ramsden Paul, "Predicting Institutional Research Performance from Published Indicators", Higher Education, Vol. 37, No. 4, Jun., 1999.

- 231- Robert C. Serow, "Research and Teaching at a Research University", Higher Education, Vol.40, No. 4.Dec, 2000. p. 457.
- 232- Rothausen-Vange. Teresa J., and Others," Research Productivity, Gender, Family, and Tenure in Organization Science Careers", Sex Roles, Vol. 53, No. 9/10, November 2005.
- 233- Ryan, James C. and Hurley, John, "An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance", Journal compilation 2007 Blackwell Publishing Ltd. Vol. 37, No. 4, September, 2007
- 234- Ryan, James C.; Hurley, John, "An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance", Journal compilation 2007 Blackwell Publishing Ltd. 37, 4, 2007.
- 235- Sami Muneer and Chetan Sharma, "Enterprise mobile product strategy using scenario planning", Information Knowledge Systems Management 7, 2008.
- 236- Scott, William "Performance Improvement Interventions: Their Similarities Differences", The journal for Quality and Participation.Vol, 26, No.1, March, 2003.
- 237- Shamai, Shmuel & Kfi, Drora, "Research Activity and Research Culture in Academic Teachers' Colleges in Israel", Teaching in Higher Education, Vol. 7, No. 4, 2002.
- 238- Shimon L .Dolan and Salvador Garcia, "Managing by Values in the next Millennium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change" Journal of Economics literature classification: D23.M14.O33. 2002.
- 239- Shimon L. Dolan and et-al "Managing by Values Cultural redesign for strategic Organizational change at the dawn of the twenty-first century", Journal of Management Development, Vol. 21. No.2. 2002.
- 240- Skirbekk, Vegard, "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", Mpidr Working Paper WP 2003-028 August, 2003.
- 241- Smart, Warren "What determines the research performance of staff in New Zealand's tertiary education sector?" Ministry of Education, Crown Copyright, November 2005.
- 242- Smeby Jens-Christian, and Sverre Try," Departmental Contexts and Faculty Research Activity in Norway, Research in Higher Education, Vol. 46, No. 6, September 2005.
- 243- Tanimoto. J. ;Fujii,H, "A Study on Research Performance in Japanese Universities: which is more Efficient A Professor who is Leading his Research group or one who is working alone? The multi-AGent Simulation knows", Advances in Complex Systems, Vol. 6, No. 3 .2003.
- 244- Tien, Flora F, "What kind of faculty are motivated to perform research by the desire for promotion?", High Educ ,2008.
- 245- Tien, Flora F; Blackburn, Robert T, "Faculty Rank System, Research Motivation, and Faculty Productivity: Measures Refinement and Theory Testing", Journal of Higher Education, V.67 n1 Jan-Feb 1996.
- 246- Toutkoushian et al., "Using Publication Counts to measure An Institution's Research Productivity", Research in Higher Education, Vol. 44, No. 2, April 2003.
- 247- Udovičič, K. and Mulej, M. "Manager's requisite holism between personal and Organizational Values", Kybernetes, Vol. 35 No. 7/8, 2006.

- 248- University of Oxford:" Strategic Plan 2008–2009 to 2012–2013 For consultation", Supplement (1) to No. 4832, Wednesday 30 January 2008.
- 249- Ville, Simon and Others," The Distribution of Research Performance Across Australian Universities, 1992-2003, And Its Implications For Higher Education Funding Models " University of Wollongong, NSW 2522, November 2005. Australia
- 250- Wood, Fiona "Factors Influencing Research Performance of University Academic Staff ", Higher Education, Vol. 19, No. 1, 1990.
- 251- Zainab, A. N "Personal, Academic and Departmental Correlates OF Research Productivity: A review of Literature", Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.4, No.2, December 1999.

▪ Conferences and Symposiums:

- 252- Bozeman Barry and Lee Sooho, "The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity" Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science, Denver, Colorado February, 2003.
- 253- J E Davies, " Meaningful missions, valid visions and virtuous values: an exploration", World Library and Information Congress: 72ND IFLA General Conference and Council 20-24 August 2006, Seoul, Korea, 2006.
- 254- Kotrlik. Joe W, "Factors Associated with Research Productivity of Agricultural Education Faculty", 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12, 2001.
- 255- Turner Laure and Mairesse Jacques, "Individual Productivity Differences in Public Research: How important are non-individual determinants?" An Econometric Study of French Physicists' publications (1986-1997), This paper from discussions at the 2002 SPRU Conference "Rethinking Science Policy, February 2005.

▪ Dissertations, Studies, and Researches:

- 256- Ackermann, Eric George, "Developing Comparative Bibliometric Indicators for Evaluating the Research Performance of Four Academic Nutrition Departments, 1992- 1996: an exploratory Study", 2001-05-00, Unpublished Master of Science Thesis, University of Tennessee, Knoxville.2001.
- 257- Sakunasingha, Benjalux, "An empirical study into factors influencing the use of Value-Based Management Tools", Unpublished Ph.D. Dissertation, Southern Cross University Australia, College of Management, 2006.

▪ Electronic References & Web Sites:

- 258- Abbas Valadkhani and Andrew Worthington, "Ranking and Clustering Australian University Research Performance, 1998-2002", July 2005. Available on: <http://www.uow.edu.au/commerce/econ/wpapers.html>.
- 259- Canadian Center for Ethics and Corporate Policy. "Management Ethics: Developing and Maintaining", Summer 2008. Available on: [http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL\\_Summer08\\_FA.pdf-12-3-2009](http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL_Summer08_FA.pdf-12-3-2009).
- 260- Claudia Gonzalez-Brambila and Francisco Velos, "The Determinants of Research Productivity: A Study of Mexican Researchers" available at: <http://www.andrew.cmu.edu/user/fveloso/thedeterminants.pdf>.
- 261- Debra Atlas, Managing with Values.2003. Available at: [www.AlliesConsulting.com](http://www.AlliesConsulting.com).
- 262- Grand Valley State University, "Strategic Plan 2008 – 2013", Available on: <http://www.gvsu.edu/cms3/assets/741ECAAE-BD54-A816-71DAF591D1D7955C/LibStratPlan.pdf.15-3-2009>.
- 263- International Institute for Educational Planning 2002-2007 Activities," Overview of achievements and impact", Printed by the International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris November 2007, Available on: [http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/Donors\\_fv\\_nov07ba.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/Donors_fv_nov07ba.pdf).
- 264- Janet Shapiro, " Strategic Planning", Available on: <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf> (18-3-2009).
- 265- Kingston University London, .Available on: <http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/missionandvision/> (22-3-2009).
- 266- Nanzan University, Available on: <http://www.nanzan-u.ac.jp/English/research/index.html> (2-4-2009).
- 267- Office of Research and Sponsored Programs, "Research Policies and Procedures", MEDICAL University of South Carolina, January 2008. p.19. Available on: <http://research.musc.edu/orsp/manual.pdf>. 23-4-2009.
- 268- Ohio University, "Ohio University Strategic Planning Process – Draft Document Vision, Mission, and Guiding Principles".. Available On: <http://www.ohio.edu/outlook/vision/draft.cfm>.15-3-2009.
- 269- Old Dominion University, Office of Academic Affairs, Evaluation of Faculty, Handbook, Available on: <http://www.odu.edu/ao/facultyhandbook/search.php>. 22-3-2009.
- 270- Osaka University, Available on: <http://www.osaka-u.ac.jp/eng/research/index.html> , (2-4-2009).
- 271- Purdue University Calumet," The 2008-2014 Strategic Plan ". Available on: <http://webs.calumet.purdue.edu/strategicplan>. 2-5-2009.
- 272- Queen Mary University of London. Available on: <http://www.offa.org.uk/agreements/Queen%20Mary%20University%20of%20London%20access%20agreement%20approved%2010.12.07.pdf>.22-4-2009.
- 273- Richard Barrett, "Values-Based Leadership" Available at: <http://www.valuescentre.com/docs/ValuesBasedLeadership.pdf> 22-3-2009.
- 274- The Australian Research Council," Workshop on Quantitative Measures of Research Performance", the workshop of the Australian Research Council Linkage project,

- "Strategic assessment of research performance indicators",2005.Avialable on:  
<http://repp.anu.edu.au/workshop.htm#indicat>.
- 275- The University of New Mexico," UNM Strategic Framework 2008 and Beyond -  
 March 2008" Available on : [http://www.unm.edu/president/strategic\\_planning/](http://www.unm.edu/president/strategic_planning/). 11-  
 5-2009.
- 276- University of Botswana, University Research Strategy – Approved by Senate,  
 February 20th, 2008. Available on:  
<http://www.cou.on.ca/content/objects/OCUR%20paper.pdf> (22-3-2009).
- 277- University of Bristol, "Vision and Strategy 2009-16". Available on:  
<http://www.bristol.ac.uk/university/vision/values.html> . 29-4-2009.
- 278- University of San Francisco, "Vision, Mission, Values statement," Available on:  
<http://www.usfca.edu/mission/> 20-4-2009.
- 279- Victoria University, "Strategic Plan 2004-2008" Available on:  
<http://www.vu.edu.au/library/pdf/Strat%20Plan%202004-2008.pdf>. 5-5-2009.
- 280- Washington State University," Strategic Plan 2008-2013", Available on:  
<http://www.strategicplan.wsu.edu/>. 10-5-2009.
- 281- [http://www.ekwas.net/gdetails.asp?g\\_id=264](http://www.ekwas.net/gdetails.asp?g_id=264). Accessed at: 25-5 2007.
- 282- [http://www.ekwas.net/gdetails.asp?g\\_id=264](http://www.ekwas.net/gdetails.asp?g_id=264). Accessed: 25-5- 2007.
- 283- <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=20830>