

تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية

أ. د / سيلان جبران العبيدي
سبتمبر 2003م

المقدمة:

شهد النصف الأخير من القرن العشرين تغيرات وتطورات كمية وكيفية لأنظمة التعليم الجامعي في كل دول العالم شملت كل جوانبها من فلسفة ورؤى تستند إليها في تحديد وظيفتها، ودورها في تمويلها، وإدارة هياكلها وبرامجها، الأمر الذي جعل من الجامعات قادرة على استيعاب مخاضات القرن العشرين، وولادته التي تمثلت بالثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاستفادة من معطياتها والتكيف معها حتى أصبح التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لتقدم الجامعات والنهج الذي تعتمده في تحقيق أهدافها، رافق ذلك التمسك بمعطيات الثورة النوعية، واعتماد مقاييسها كمعايير لقياس الأداء للنشاطات المتنوعة وتحقيق الأهداف النوعية التي تنشدها المجتمعات، وهذا ما تجلّى في إنتاجات جميع جامعات العالم المتقدم.

إلا أن جامعات العالم الثالث لا زالت تعاني من تخلف كبير لأسباب عديدة منها صعوبة تطبيق المفاهيم الإستراتيجية، أو اعتماد المقاييس النوعية في أداء برامجها وأنشطتها نظراً لطبيعة النظام المركزي الذي تنتمي إليه واعتمادها على الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها المتنوعة الأمر الذي جعل البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية باعتبارها وسيلة منطقية منظمة تساعد على وضع حلول عملية ملائمة، وتدفع الإدارة في جامعات العالم الثالث باتجاه التطور والنمو، لتواكب مثيلاتها من الجامعات في البلدان المتقدمة.

ومنذ العقد الأخير للقرن العشرين وبالتحديد منذ عام 1993م حينما بزغت شمس الثورة النوعية التي أحدثت تغييرات جمة ليس على مستوى جامعات العالم المتقدم فحسب بل على جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تنشد البقاء والنمو، وأصبحت الإنتاجية النوعية الشغل الشاغل لهذه المؤسسات، سواءً تمثل ذلك في إعدادها للقوى المنتجة أو الخدمات المقدمة أو الإنتاجيات المطلوبة حيث التمسك بالمقاييس النوعية وفي هذا الصدد فقد ذكر " Port 1992 p.20 " بأن " عالم اليوم هو عالم النوعية التي تخضع للمقاييس النوعية المقررة " .

وسارعت جامعات العالم المتقدم إلى تبني مفاهيم الثورة النوعية، واعتماد مقاييسها، واعتبرتها أكبر حدث يتحدى إدارات الجامعات، إيماناً من مفكري هذه الجامعات بخصوصية الأعمال الجامعية وإنتاجياتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهذا يتطلب مضاعفة الجهود للتكيف مع فلسفة الثورة النوعية التي أصبحت أمراً لازماً ولا بد منه. " Schuller 1995 p. 23 "

وبذلك فقد عقدت العديد من المؤتمرات ليس فقط على الساحة الأمريكية باعتبارها مكان ولادة الحدث بل في جميع بلدان العالم الأخرى، كاليابان وأوروبا وكندا وأستراليا... الخ ومن أهم هذه المؤتمرات " المؤتمر الدولي الثاني لجامعة مانشستر الذي عقد في إنكلترا عام 2001م " " Colado 2001. pp1-14 " . وكان خلاصة هذا المؤتمر والمؤتمرات التي عقدت في الفترات السابقة والتي لا يسع المجال لذكرها، هو التوصل إلى مؤشرات تحدد كفاءة الجامعات النوعية والتي تمثل قدرة الطالب المتخرج، البرامج التعليمية النوعية، ونوعية أعضاء هيئة التدريس، نوعية الكتاب الجامعي، ونوعية التمويل الجامعي والإدارة الجامعية النوعية التي تتبنى في أعمالها التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء، واعتماد مقاييس نوعية لقياس أداء كل فئة من تلك الفئات مثال نظام الأيزو " Iso 9000 " . " Sandy 2002 p.72 "

وفي نظرة تفحصيه في الإنترنت في هذا المجال فقد وجد الباحث أن الثورة النوعية واستخدام مقاييسها قد شمل (80%) من الجامعات الأمريكية، و (70%) من الجامعات الأوروبية، و(100%) من الجامعات اليابانية بسبب تبنيها مفاهيم الثورة النوعية وربط جميع برامجها بالحركات التنموية والأسواق العالمية." AA 2003 p.18

مشكلة البحث وأهميته:

يلاحظ أن جامعات العالم المتقدم بإداراتها الكفؤة وإمكانياتها الكبيرة قد واجهت تحديات الثورة النوعية وتكيفت معها واستثمرت مفاهيمها لخدمة أغراض وأهداف جامعاتها، والمشكلة تبقى قائمة في معظم جامعات العالم الثالث والجامعات العربية بصورة عامة، والجامعات اليمنية بصورة خاصة. والسؤال المطروح كيف يمكن التغلب على هذه المشكلة؟ وكيف تواجه هذه الجامعات تحديات الثورة النوعية؟ علماً بأن معظم هذه الجامعات فقيرة في كل المقاييس ابتداءً من إمكانياتها المادية وإمكانياتها البشرية وصولاً إلى مخرجاتها وإنتاجياتها التي غالباً ما تتسم بالكم والرداءة، وهي مشكلة إن لم يتصد لها الباحثون ويقدموا لأصحاب القرار في التعليم العالي والبحث العلمي توصيات عملية موضوعية في تفعيل دور الجامعات اليمنية في حل هذه المشكلة، وتكون دراسة رائدة ترفد المكتبة العربية واليمنية ليستفيد منها الباحثون، كما يستفيد من نتائجها المخططون في مجال التعليم، ومنتخو القرارات التعليمية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- س1. هل الإدارة الجامعية في اليمن فاعله في تحقيق الأهداف النوعية؟
- س2 ما هي المعوقات التي تعرقل فاعلية الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف النوعية؟

س3. ما هي الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة الجامعية لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف النوعية؟.

حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

1. الحدود البشرية: عينة من أساتذة وإداريي الجامعات اليمنية وأراء الباحثين والمتخصصين المجسدة في البحوث والكتب والمجلات العلمية.
2. الحدود الزمنية: العام الدراسي 2003/2002م والسنوات الممتدة من 1992م/2003م.
3. الحدود المكانية: الجامعات اليمنية.

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الاستدلالي لاستنتاج متغيرات تفعيل دور الإدارات الجامعية العالمية في تحقيق الأهداف النوعية، وأعدت تعميمين في تحقيق أهداف البحث: الأول تعميم البحث الاستكشافي exploratory research design من أجل استكشاف الدور الفاعل لمتغيرات البحث في تحقيق الأهداف النوعية في الجامعات اليمنية. الثاني: تعميم البحث التفسيري exploratory research design من أجل التعرف على مسببات عدم تفعيل دور هذه الجامعات في تحقيق الأهداف النوعية.

تعريف المصطلحات:

لقد وردت بعض المصطلحات التي لا بد من تعريفها وفقاً لصلاحية استخدامها في معطيات هذا البحث، وهذه المصطلحات هي: -

- ◆ التفعيل.
- ◆ الأهداف النوعية.
- ◆ التخطيط الإستراتيجي.

◆ الإدارة الجامعية اليمنية.

◆ التفعيل: هو درجة قياسية لكفاءة أداء الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف النوعية " University of Houston 2003 p.3 ."

◆ الأهداف النوعية: وهي الأهداف التي تتضمنها المفاهيم الإستراتيجية الحديثة التي تحتاج من الإدارة الجامعية أداءً مميزاً لتحقيقها مثل الأهداف الإبداعية والبحوث النوعية والاستشارات الاستثمارية والمهارات التنموية المطلوبة. " Elal 2002 p.48 Hughes ."

◆ التخطيط الإستراتيجي: هو نهج متكامل يتضمن مجموعة من الخطط والإستراتيجيات التي تهدف جميعها إلى تطوير سياسات الجامعة بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية وترجمة رسالتها إلى واقع عملي. "Trandheim 2000 p.22".

◆ الإدارة الجامعية اليمنية:- هي مجموعة من القيادة الكفوة المعنية رسمياً من قبل الدولة لتقود الجامعات لتحقيق أهدافها المتمثلة تلخيصاً بتنشئة مواطنين وإعدادهم ليكونوا قادة في المستقبل يساهمون في بناء الصرح الحضاري للشعب اليمني، وجعل العاملين منهم يساهمون في تقديم المشورة وإنتاج البحوث النوعية التي تساهم في رفد الحركة التنموية.

إجراءات البحث:

تعتمد بيانات البحث و نتائجها وتفسيرها على الإجراءات الآتية:-

1. استشارة أحدث الدراسات المتعلقة بدور الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف النوعية واستقراء ما توصلت إليه .
2. بناء أداة (الاستفتاء) تتسم بالصدق والثبات وزعت على عينة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات اليمنية والبالغ عددهم (94) شخصاً واستخدمت نسبة قدرها (80%) من رأي عشرة من

الخبراء كمعيار لقياس صدق كل فقرة من فقرات الأداة كما استخدمت طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستقرار حيث بلغ معامل الثبات (0,81) ثم عدل باستخدام المعادلة الآتية:

$$r = \frac{r+1}{2} \quad (\text{الأشقر 1999م، ص 262})$$

فأصبحت قيمته النهائية (0,89) *

نتائج البحث وتفسيرها:

بعد جمع البيانات وتحليلها فقد وجد أن هنالك (12) استمارة غير صالحة للتحليل من مجموع (94) استمارة وزعت على أساتذة الجامعات اليمنية وإدارييها أي أن هنالك (82) استمارة صالحة للتحليل وهي تشكل نسبة قدرها (87,2%).

وللإجابة على السؤال الأول الذي يؤكد على مدى فاعلية الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية فقد وجد أن (90,2%) من المستفتين يؤكدون على أن الجامعات اليمنية غير فاعلة ويرجع السبب إلى ستة محددات معينة تضم (38) فقرة والتي سيتم شرحها لاحقاً.

وقد استخدمت معادلة مربع كاي لقياس الفروق المعنوية بين آراء المستفتين تبعاً لطول مدة خدمتهم في التعليم الجامعي والمحددة بأقل من (5) سنوات وبين (5) سنوات وأقل من (10) سنوات وبين أكثر من (10) سنوات، فقد وجد أن قيمة مربع كاي قد بلغت (0,193) وهي أقل من قيمته الجدوليه عند مستوى

حيث $r = 1$

حيث $r =$ معامل الارتباط وهو معامل الثبات .
ف = مجموع الفروق بين مربعات رتب الدرجات .
ن = عينة البحث .

دلالة (0,5) ودرجات حرية (2) والبالغة (5,99) مما يشير إلى اتفاق آراء جميع المستفتين بغض النظر عن طول فترة خدمتهم بأن الجامعات اليمنية غير فاعلة في تحقيق الأهداف النوعية، أما بالنسبة لمتغيرات الشهادة والجنس والكلية فلم يكن لهم أي أثر على ذلك.

لقد أكد أفراد العينة أن الأسباب الكامنة وراء عدم فاعلية الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية ترجع إلى ما يلي:-

1. أسباب متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
2. أسباب متعلقة بنظام الموازنة.
3. أسباب متعلقة بالمقاييس النوعية.
4. أسباب متعلقة بالكفايات الإدارية والتدريبية.
5. أسباب متعلقة باستخدام التكنولوجيا.
6. أسباب متعلقة بالتعاون الجامعي وخدمة المجتمع.

وستتناول شرح هذه الأسباب مع تبيان قدرة الجامعات اليمنية على تخطيطها وتحويلها من معوقات تعرقل فاعلية الإدارات بالجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية إلى معززات تقوي هذه الفاعلية.-

أولاً. التخطيط الاستراتيجي: يشير الجدول رقم (1) إلى أن هنالك ستة أسباب وقفت عائقاً في تبني الجامعات اليمنية التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الأداة التقنية الفاعلة في تحقيق الأهداف النوعية والتي أصبحت ممارستها أمراً طبيعياً في جميع الجامعات العالمية المتقدمة.

وأن أول هذه الأسباب هو غياب التخطيط الاستراتيجي عن هذه الجامعات حيث أشار (94,8%) من عينة البحث إلى أن الجامعات اليمنية لم تمارس أصلاً فاعلية التخطيط الاستراتيجي في أعمالها.

أما السبب الثاني فهو غياب نظام فعال للمتابعة والتقييم يعتمد عليه في تشخيص معوقات العمل باتجاه تحقيق الأهداف النوعية حيث أكد هذه الحقيقة (94%) من عينة البحث خصوصاً وأن التخطيط الإستراتيجي ونظام المتابعة فيه يحتاج إلى وجود طاقة بشرية مؤهلة تدرك مفاهيم التخطيط وأهداف نظام المتابعة وطبيعتهما في الوقت الذي تؤكد فيه نسبة قدرها (92,4%) من العينة إنه لا يوجد هيكل تنظيمي مستقل ومسؤول عن وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى جميع الجامعات اليمنية.

كما أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لم تمارس دورها في وضع الخطط الاستراتيجية العامة التي تسترشد بها الجامعات اليمنية حيث جاء هذا السبب في المرتبة الرابعة وبدرجة حدة قدرها "5,4" ووزن مئوي قدرة "90" ويتجسد ذلك جلياً في عدم توفر الوسائل المعينة على وضع الخطط الاستراتيجية سواء كان ذلك على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أو الجامعات إذ أكد هذه الحقيقة (89,8%) من أفراد العينة.

كما أن كليات الجامعات اليمنية نفسها لم تبادر على أقل تقدير بصياغة خطط استراتيجية في ضوء أهدافها السنوية حيث أكدت (89,6%) من أفراد العينة هذا السبب الذي جاء في المرتبة السادسة بالنسبة للأسباب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

جدول (1) يمثل الأسباب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (N.82)

م	الفقرات	أويد بدرجة					درجة الحدة	الوزن المئوي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا أويد		
1	لم تمارس الجامعات اليمنية فعالية التخطيط الاستراتيجي في عملها	61	21	-	-	-	4,74	94,8
2	لا يوجد نظام فعال للمتابعة والتقييم	58	24	-	-	-	4,7	94
3	لا يوجد هيكل تنظيمي مستقل مسؤول عن وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى الجامعات	56	21	5	-	-	4,62	92,4
4	لم توضع خطة استراتيجية عامة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	52	20	10	-	-	4,5	90
5	لم تتوفر الوسائل المعينة على وضع الخطط الاستراتيجية	47	28	7	-	-	4,49	89,8
6	لم تصاغ الكليات الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهدافها السنوية	49	24	9	-	-	4,48	89,6

وبالرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن جميع إدارات جامعات العالم المتقدم سواءً كانت الجامعات الأمريكية أو الأوروبية أو الكندية أو الأسترالية أو اليابانية تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، أيماً منها بأن الإدارة الجامعية بدون تخطيط هي شئ أعمى يعمل بعشوائية.

University Administration Without Planning Is Blind

كما أن التخطيط الاستراتيجي يملك القدرة على تشخيص القوى المؤثرة سلباً أو إيجاباً على المؤسسة التعليمية سواءً كانت في بيئتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها. "REIS 2001 P.1"، ومساعدة الإدارة على التحكم فيهما. كما أن

نتائج التطبيقات للتخطيط الإستراتيجي في جامعات العالم المتقدم أقنعت الإدارة الجامعية بأنة البديل الأمثل للإدارة الجامعية في مواجهة المخاطر، وأن تطبيقه في الجامعات أدى إلى زيادة كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الإنتاجية النوعية"
"NICKLOS2000 P.5

وقد أجمعت هذه الجامعات على أن مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تتشكل على شكل مراحل لخصها كل من " HILL AND Jones 1998 P.8 بالمرحلة الآتية:-

1. مرحلة الإعداد: إن هدف هذه المرحلة يتمثل باختيار الهدف النوعي والذي يصاغ بشكل استراتيجي يتم اختيارها باستخدام المنهجية التقنية التي يصطلح عليها بمنهجية SWOT ومعنى هذه المنهجية هو تحليل البيئة الداخلية للجامعة من أجل التعرف على إمكانياتها ومكامن قوتها(Strength:s) في إنجاح تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الهدف النوعي الذي تسعى إلى تحقيقه. فعلى سبيل المثال إذا أرادت الجامعات اليمنية فتح برامج الدكتوراه، فإنها تستخدم التحليل الداخلي لتكشف من خلاله إمكانية الجامعة في نجاح هذا البرنامج ابتداءً بوجود أساتذة مختصين وقاعات مؤهلة ومختبرات، وتكنولوجياً لتسهيل عملية الحصول على المصادر كالإنترنت، والمكتبة العلمية وأي تسهيلات أخرى.

في هذه المرحلة وبناءً على نتائج التحليل الداخلي واكتشاف مكامن قوة نجاح الإستراتيجية المختارة، وتشخيص مكامن الضعف وعدم القدرة (Weaknesses: w) على نجاح التطبيق لها، ويتم اختيار الإستراتيجية كبديل أمثل من الإستراتيجيات كبديل متوفرة، وبذلك يتخذ القرار الإستراتيجي فيها. " Oxford 2002 p.1-6 "

ولا يكفي مخطو الجامعات بالتحليل الداخلي بل يصاحبه التحليل الخارجي بقصد معرفة الفرص المتاحة في المجتمع (Opportunities:o) والتي تساعد على نجاح الإستراتيجية من حيث توفر الطلب على هذا النوع من الدراسات العليا وفي نفس

الوقت التعرف على المخاطر (Threats) التي تواجه نجاح تطبيق الإستراتيجية مثل رفض قبول هذا البرنامج من قبل المؤسسات التنموية في المجتمع وتفضيل إستراتيجية أخرى أكثر فائدة لهذه المؤسسات. وبذلك ستخضع سياسة القبول في الجامعات اليمنية إلى استراتيجيات عقلانية تأخذ على عاتقها الاحتياجات المتنوعة للقطاعات التنموية المختلفة في المجتمع اليمني وتبعد عن التخبط العشوائي في القبول الذي أدى إلى بروز ظواهر سلبية، مثل توسع قسم أكاديمي معين على حساب الأقسام الأخرى، أو فتح أقسام ليس لديها دور فعال في تعجيل الحركة التنموية خصوصاً أن ما كشفته الدراسات الحديثة أن الجامعات العالمية قد وضعت إستراتيجيات متنوعة لتنفيذ خططها معتمدة أساساً على الحاجات والمتطلبات الأساسية لسوق العمل“ Satua,etal,2001,p.85.”

2. مرحلة التنفيذ: وتأتي هذه المرحلة بعد أن يتم التأكد من أن تحليل SWOT قد قدم كل الأدلة التي تشير إلى نجاح الإستراتيجية المختارة وهنا تعتمد الإدارة الجامعية إلى إتباع الإجراءات الآتية:

1. يصمم الهيكل التنظيمي الملائم ومتطلبات نجاح الإستراتيجية المختارة، والذي يتكون على سبيل المثال من قسم تابع لرئاسة الجامعة يسمى قسم التخطيط والمتابعة يترأسه أستاذ متخصص بالتخطيط يساعده أستاذان أحدهما منخصص ببناء البرامج التدريبية والأخر في الإحصاء.
2. تصميم النظام الرقابي الذي يأخذ على عاتقه تطوير الأداء في الجامعة وتشخيص المعوقات والحفاظ على العمل المنجز تبعاً لما خطط له ووفقاً لسقفه الزمني والذي يخضع في هيكلته إلى الاعتماد على الأساتذة المنخصصين في التقويم والرقابة والمتابعة بعدما يهيئ لهم كل الوسائل المعنية على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

وبناءً على ما تقدم فإن العصا السحرية التي تخشاها الجامعات اليمنية أصبحت في متناول اليد، فما على الإدارة الجامعية اليمنية إلا أن تبادر بالتعرف

على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تفعيل دورها في تحقيق الأهداف النوعية، وأن تستخدم نظام SWOT في اختيار الإستراتيجية، وتكوين الهيكل التنظيمي الملائم وتطبيق الإستراتيجية المختارة، وأن تفتح في كل جامعة قسماً للتخطيط والمتابعة يسيره كادر متخصص مرتبطاً هذا بالمجلس الأعلى لتخطيط التعليم عبر المجلس الأعلى للجامعات، وبذلك يتم التغلب على المتغير الأول وهو غياب التخطيط الإستراتيجي في الجامعات اليمنية.

ثانياً. اعتماد نظام الموازنة التقليدية:

من العوامل المهمة إلى جانب عامل التخطيط الإستراتيجي والمؤثر على فاعلية أداء الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية هو أن الجامعات اليمنية تعتمد على نظام الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها التعليمية وهذا النظام لا يتلاءم ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي حيث يعد من أقدم أنظمة الموازنة وأكثرها شيوعاً ليس في الوقت الماضي فحسب بل حتى أن العديد من المؤسسات تعتمد عليه في الوقت الحاضر لما يمتاز به من وضوح ودقة في الاعتمادات المخصصة وأوجه صرفها وسهولة جدولتها وتبويبها بشكل بنود توضح الغرض من الاعتمادات لكل بند من حيث أوجه الصرف في مجال المشتريات والخدمات المقدمة حتى أصطلح على تسمية هذا النظام بنظام موازنة البنود Item Budget حيث تتوزع النفقات على طبيعة أوجه الصرف إلى بايين أساسيين ينقسمان بذورهما إلى فصول وكل فصل ينقسم إلى بنود وأنواع وفقاً للجدول الآتي:-

جدول (2) يمثل أوجه استخدام الاعتمادات للموازنة التقليدية:

الباب	فصل	بند	نوع	البيان
1				النفقات الجارية
	1			المرتبات والأجور وما في حكمها
		1		المرتبات الأساسية
		1		المرتبات الأساسية
		3		المكافآت والأجور الإضافية
		1		أجور العمل الإضافي
		2		المكافآت
		4		السبيلات
	2			السلع والخدمات
		1		خدمات المرافق
		1		مياه وإنارة
		2		مستلزمات المكاتب
		3		الاتصالات
	3			الصيانة
2				النفقات الرأسمالية والاستثمارية
	1			بناء وتشبيد
	2			الآلات والمعدات
	3			الأثاث والتجهيزات
	4			وسائل النقل

المصدر: الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2002م.

لقد أشارت الدراسات الحديثة أن نظام الموازنة التقليدية رغم بساطته وتبنيه في معظم جامعات العالم العربي إلا أنه لا يخدم أهداف وأغراض هذه الجامعات. لأن الأهداف الجامعية لا يمكن تحقيقها في عام دراسي واحد بل تحتاج إلى

سنوات عديدة يتلأم عددها وطبيعة بعض البرامج ومتطلباتها، وهذا يتطلب اهتماماً خاصاً بالعملية التخطيطية التي تحتوي موازاناتها على مؤشرات مستقبلية لا تستطيع الموازنة التقليدية كشفها نظراً لاعتمادها موازنة البنود.

إن الجامعات التي تبنت التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافها النوعية اعتمدت على نظام الموازنة التخطيطية التي حولت الموازنة في إطار موازنة السنة الواحدة إلى إطار السنوات العديدة والملائمة لكل برنامج تعليمي تختاره الجامعة كاستراتيجية أو هدف نوعي تنشئ تطبيقه وهي تشرح في إطار مالي ورقمي واضح يدير البرنامج التعليمي وتعتمد على مؤشرات دقيقة لأداء كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية وهذا ما يصطلح عليه بالموازنة الاستثمارية " Marden 1999 p. 610 "

إن هذا الأسلوب من الصعب على الجامعات اليمنية تطبيقه في الوقت الحاضر وتحت الظروف الخاصة التي يغيب فيها التخطيط الاستراتيجي على مستوى التعليم العالي وإلى ارتباط موازنة الجامعات مع الموازنة التقليدية للدولة.

ورغم ذلك فإن الجامعات اليمنية يمكنها أن تعتمد الموازنة المبرمجة مع وجود الموازنة التقليدية، وهذا الأسلوب قد نجح في العديد من جامعات العالم المتقدم وعلى رأسها الجامعات التعاونية، حيث يتم التعاون بين أكثر من جامعة تنتمي إلى مجلس جامعي واحد كجامعة ويلز التي تحتوي على ست جامعات أو جامعة فلوريدا التي تحتوي على إحدى عشرة جامعة. " Ed 2003 p.2 Depart of " فمن الممكن أن تتعاون أكثر من جامعة يمنية وتخطط برامجها وفقاً للإمكانيات المتاحة ونوع البرامج المقدمة ومسؤولية كل جامعة في البرنامج المحدد تخضع لأسلوب الموازنة المبرمجة وتوزع مصادرها المالية على البنود الآتية:

1. الكلف الاستثمارية.
2. كلف تشغيل البرنامج.

3. الكلف الشخصية.
4. كلف النقل والصيانة.
5. الكلف التكنولوجية.
6. الكلف الإدارية. " Flemish 1999 p.2 "

واكي ينجح هذا النمط في الجامعات اليمنية كما نجح في بعض جامعات العالم المتقدم فإن الجامعات اليمنية ينبغي أن تتحرر من المركزية أولاً، وأن تكون مستقلة في التصرف باعتماداتها سواء كانت الاعتمادات حكومية، أو أجوراً دراسية، أو تبرعات أو هبات.... الخ، ووفقاً لهذه الاستقلالية تصاغ موازنتها وفقاً لاختيار الإستراتيجية في تحليل SWOT وتحدد وفقاً للسقف الزمني لكل برنامج تعليمي، وبهذا الإجراء تكون الإدارة الجامعية اليمنية أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف النوعية، ووفقاً لذلك فإن الجامعات اليمنية جميعها سواء كانت الرسمية منها أو الأهلية ينبغي أن تستثمر مصادر تمويلها وتدرجه ضمن إستراتيجية موحدة يشرف عليها المجلس الأعلى للجامعات اليمنية، وتأخذ بنظر الاعتبار الحاجات التطبيقية لكل جامعة من الجامعات والمسؤولية المحددة الملقاة على عاتق هذه الجامعات في تشغيل البرامج التعليمية وتحقيق الأهداف النوعية للجامعات اليمنية ضمن الخطة الإستراتيجية التي تقررها العملية التنشيطية لهذه الجامعات.

ويشير الجدول رقم (3) إلى أن هنالك تأييداً بدرجة كبيرة وكبيرة جداً من قبل المستفتين على أن الجامعات اليمنية تعتمد اعتماد كلياً على نظام الموازنة التقليدية فقط دون الاعتماد على الأنواع الأخرى للموازنات والذي يكون أكثر ملائمة وطبيعة العمل الجامعي حيث أكد هذه الحقيقة (97,6%) من المستفتين وأكدوا أيضاً أن هذا النظام ويقصد به نظام الموازنة التقليدية لا يتلاءم إطلاقاً مع مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي حيث حصلت هذه الفقرة على درجة حدة قدرها (4,78) وبوزن منوي قدرة (95,6) كما أنهم استقرأوا الواقع

فوجدوا أن الجامعات اليمنية لم تحاول محاولة على أقل تقدير باعتماد نظام الموازنة التخطيطية التي اثبت جدواها في جامعات العالم المتقدم ولو حتى كتجربة في ذلك وقد أكد هذه الفقرة (93,2%) من آراء أفراد العينة أو على أدنى الحالات أن سعي الجامعات اليمنية نحو تحسين نظام الموازنة التقليدية وتكيفه حسب متطلبات العمل الجامعي يكاد يكون معدوماً إذ حصلت هذه الفقرة على درجة حدة قدرها (4,6)، ووزن مؤوي قدرة (92) مع أن أكثرهم وخصوصاً المتخصصين منهم يدركون بوعي أن نظام الموازنة التقليدية لا يخدم أهداف و أغراض الجامعات اليمنية وقد أيد هذه الفقرة (90.4%) من عينة البحث ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعات اليمنية لم تعط لها حرية التصرف في صياغة بنود الموازنة لجعلها أكثر ملائمة ونشاطات الجامعات اليمنية حيث حصلت هذه الفقرة على درجة حدة قدرها (4,47) وبوزن مؤوي قدرة (89.4).

جدول (3) يمثل الأسباب المتعلقة بنظام الموازنة

الوزن المئوي	درجة الحدة	أويد بدرجة					الفقرات	م
		لا أويد	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
97,6	4.88	-	-	-	10	72	تعتمد الجامعات اليمنية على نظام الموازنة التقليدية فقط	1
95,6	4.78	-	-	-	18	64	لا يتلاءم نظام الموازنة التقليدية مع مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي	2
93,2	,664	-	-	7	14	61	لم تحاول الجامعات اليمنية اعتماد نظام الموازنة التخطيطية	3
92	4,6	-	-	8	16	58	لم تسع الجامعات اليمنية إلى تحسين نظام الموازنة التقليدية	4
90,4	4,52	-	-	12	15	55	لا يخدم نظام الموازنة التقليدية أهداف وأغراض الجامعات اليمنية	5
89,4	4,47	-	-	13	17	52	لم تعطى حرية للجامعات اليمنية في صياغة بنود الموازنة ليتلاءم ونشاطاتها	6

ثالثاً. غياب المقاييس النوعية :-

من العوامل الأخرى التي تعرقل الإدارة الجامعية في اليمن في تحقيق أهدافها النوعية هو عدم تبني مفاهيم الثورة النوعية التي سادت جامعات العالم المتقدم خصوصاً في مجال المقاييس التي اعتمدت في قياس أداء وإنتاجية الجامعات. حيث يلاحظ أن الجامعات اليمنية لا تزال تعتمد على نظام الامتحانات التقليدية مع نوع في التحسين باستخدام بعض الأسئلة الموضوعية التي بدورها لم تفعل في العملية التعليمية باتجاه تحقيق الأهداف النوعية وبالتالي نجد أن معظم مخرجات

الجامعات اليمنية تنسم بالكم وليس بالنوع بالإضافة إلى ضعف الأداء في جميع إنجازاتها سواءً كان ذلك على مستوى الأداء الإداري أو التعليمي أو البحثي أو الاستشاري، ولقد نشر (Garber 1998pp.10-16) في كتابه الموسوم بالرجل الذي أكتشف النوعية ثلاث مسلمات تمثل فلسفة الإدارة النوعية، وهذه المسلمات هي:-

1. المسلمة الأولى: أن التقدم المعرفي والمهاري في مجال العمل الإداري هو الأساس الذي يحقق الإنتاج النوعي.

2. المسلمة الثانية: أن الإنتاج النوعي يصاحبه انخفاض في كلف الإنتاج من خلال:

أ- الاستثمار الأمثل لموارد الوقت.

ب- اعتماد الخطط الإستراتيجية لتقليل الأخطاء والقضاء على الروتين.

ج- استخدام التقنيات الحديثة في العمل ونبذ الأجهزة والأدوات غير الفاعلة.

3. المسلمة الثالثة: أن الهيكل الإداري الاستشاري هو الفكر القائد لعملية الإنتاج النوعي.

كما وضع أربع عشرة فقرة عللت مؤشرات لتطبيق المفاهيم النوعية في

المؤسسات الخدمية والإنتاجية التي نادى بها (Edward Deming) والتي نشرت في عام 1993م والتي تبنتها جميع جامعات العالم المتقدم خصوصاً الجامعات اليابانية والأمريكية والأوروبية.

وقد استخدمت هذه الجامعات الأنظمة النوعية ومقاييسها تبعاً لظروفها. فقد استخدمت الجامعات الأوروبية وأمريكا الشمالية وهونك كونك وكوريا.. الخ، نظام توكيد النوعية (Ansurance Quality) وهو مفهوم يعتمد على مراقبة النوعية المستمرة منذ بداية البرنامج وحتى نهايته.

في حين تبنت معظم الجامعات الأمريكية والجامعات اليابانية نظام الإيزو " Iso 9000 " الذي يحتوي على مؤشرات مقننة معيارية يحكم في ضوئها على إنتاجية التعليم كنوعية الطالب المتخرج حسب التخصص أو نوعية البحث أو نوعية الخدمات الاستشارية أو نوعية العاملين في الجامعات بمستوياتها المتنوعة.

إن هذا الإجراء جعل من جامعات العالم المتقدم جامعات مميزة في إنتاجياتها النوعية ومساهمة فاعلة في تطوير الحركة التنموية في بلادها أو البلدان الناشئة للتطور حيث تشكلت وفقاً لهذا النهج التعاونيات بين هذه الجامعات إذ نجد أن الجامعة اليابانية تعمل بالتعاون المشترك مع بعض الجامعات الأوروبية أو الأمريكية خدمة للنمو الاقتصادي العالمي خصوصاً في ظل نظام العولمة.

ويشير الجدول (4) إلى أن (96%) من أفراد العينة يؤيد بأن أهم سبب يعرقل الجامعات اليمنية في تبني المقاييس النوعية في قياس مخرجاتها يرجع إلى أن الاتجاهات العلمية لهذه الجامعات تتسم بالكم دون النوع وهذا بطبيعة الحال لا يتطلب توفر مقاييس نوعية حيث يلاحظ أن الجامعات اليمنية لم تحاول إنشاء قسم فيها يكون مسؤولاً عن توفر وبناء المقاييس النوعية حيث أكد هذه الحقيقة 95.4% من أفراد العينة حتى أنها لم تحاول التعاون مع الجامعات العالمية من أجل الحصول على المقاييس النوعية المستخدمة والمتوفرة لديهم حتى يكون لديهم على أقل تقدير رؤيا واضحة وإدراك لأهمية وظائف هذه المقاييس النوعية حيث حصلت هذه الفقرة على درجة حدة قدرها (4.62) وبوزن مؤوي قدرة (92.4) لأن الدافع إلى تبني الأجراء السابق غير متوافر لدى الجامعات اليمنية بسبب تبنيها الأنظمة التقليدية في قياس أدائها وإنتاجياتها، الأمر الذي أدى إلى الابتعاد عن اعتماد واستخدام المقاييس النوعية في هذا النشاط الحيوي حيث حصلت هاتان الفقرتان على وزنين مؤويين قدرهما (90.8) و(90) على التوالي.

ويعتقد الباحث أنه بالرغم من أن التوجه الكمي و الضعف النوعي يبعد الجامعات اليمنية عن استخدام المقاييس النوعية إلا أنها قد تنجح إذا حاولت تطبيق مفاهيم الثورة النوعية ومقاييسها المعتمدة على بعض برامجها خصوصاً المتعلقة ببرامج الدراسات العليا والطب والهندسة.

جدول (4) يمثل الأسباب المتعلقة بالمقاييس النوعية

م	الفقرات	أويد بدرجة					الوزن المنوي
		كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا أويد	
1	تتسم الاتجاهات العلمية للجامعات اليمنية بالكم دون النوع بسبب غياب المقاييس النوعية.	62	14	6	-	-	96
2	لا يوجد قسم في الجامعات اليمنية مسؤولاً عن بناء المقاييس النوعية.	65	15	2	-	-	95,4
3	لم تحاول الجامعات اليمنية توفير المقاييس النوعية المستخدمة في الجامعات العالمية .	60	13	9	-	-	92,4
4	تتبنى الجامعات اليمنية الأنظمة التقليدية فسي قياس الأداء والإنتاجيات.	57	12	13	-	-	90,8
5	لم تعتمد الجامعات اليمنية المقاييس النوعية في قياس إنتاجها وأدائها.	53	17	12	-	-	90

رابعاً. الكفايات التدريسية والإدارية :

تعد الكفايات التدريسية والإدارية من أهم العناصر التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق أهدافها لذا فقد حددت لها برامج إعداد خاصة سواء كانت على مستوى الإعداد الجامعي أو على مستوى التدريب النوعي أثناء الخدمة، حيث يمثل الإعداد والتدريب مدخلاً أساسياً في تمتين الموارد البشرية واستثماراً ضرورياً يتجلى عائده بوضوح. " Educational Consultants, 1996 ' p. 32 . "

ولكي تقاد العملية التعليمية قيادة فعالة نحو تحقيق الأهداف فإن الجامعات العالمية قد أعدت برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة في كل عناصر ومجالات

العملية الإدارية والقيادية خصوصاً في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وعملية صنع القرارات وأساليب الاتصالات ومنهجية حل المشكلات وتنمية الفكر القيادي والجماعي لدى العاملين معها خصوصاً أعضاء الهيئة التدريسية " Bhushan's etal '2000' p. 17 " وأنشأت المؤسسات ومراكز خاصة لتدريب القادة الإداريين ومن أمثلتها المعهد الدولي للتدريب والإدارة التربوية " State Institute of Educational Management and Training,

الذي اعتمد البرامج النوعية في إعادة تأهيل القادة التربويين وتزويدهم بأحدث الخبرات الملائمة والتطورات الحديثة لكي يساعدهم ذلك على قيادة هؤلاء المؤهلين في هكذا نوع من البرامج. أن ينظروا إلى الكفايات التدريسية في مؤسساتهم نظرة جديدة تحمل الكثير من المعاني في إعادة تدريب وتأهيل الكفايات التدريسية العاملة في مؤسساتهم باعتبار أن العملية التدريسية تعتمد اعتماداً كبيراً على هذه الكفايات. وبذلك أقامت الجامعات البرامج النوعية المستمرة لكفاياتها التدريسية واعتمدت في بنائها على الاحتياجات التدريبية لهذه الكفايات وحسب ما طرحته الاتجاهات الحديثة في العملية التدريسية. " Bapna,u, '1997' p. 17 " إضافة إلى صياغة وإقرار الإستراتيجيات المتعلقة بالبرامج النوعية ولفترات زمنية محددة وساعات مقرر لإعداد الكوادر التدريسية المؤهلة لقيادة العملية التربوية مستقبلاً، وفي إلقاء نظرة على تلك البرامج ومقارنتها ببرامج جامعات الدول النامية نجد الفجوة الواضحة في نوعية ومحتويات المقررات التدريسية وعدد ساعات تدريسها، ناهيك عن الألقاب العلمية والمؤهلات للأساتذة المشرفين على تدريس تلك البرامج.

ويشير الجدول رقم (5) إلى أن هنالك جملة أسباب تتعلق بالكفايات الإدارية والتدريسية العاملة في الجامعات اليمنية و من أهم هذه الأسباب، السبب

الذي يؤكد على أن الجامعات اليمنية لم تتوسع في استخدام دراسات عليا نوعية متخصصة للحصول على شهادة الدكتوراه حيث حصلت هذه الفقرة على درجة حدة قدرها (4.92) ووزن مؤوي قدرة (98.4) بالإضافة إلى ذلك فإن الجامعات اليمنية لم تحاول فتح مراكز متخصصة لتدريب القادة أسوة بجامعات العالم المتقدم ولم تعتمد أيضاً على برامج نوعية متقدمة لتدريب أعضاء الهيئة الإدارية على أحدث التطورات في مجال العمل الإداري حيث حصلت هاتان الفقرتان على وزنين مؤويين قدرهما (97.8) و (97) على التوالي.

وقد كشف الجدول رقم (5) أيضاً أن هنالك ندرة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات اليمنية ممن يحملون لقب " أستاذ" في الوقت الذي يكثر فيها حملة ألقاب مدرس وأستاذ مساعد حيث حصلت هاتان الفقرتان على وزنين مؤويين قدرهما (97) و(96.6) على التوالي.

وبالرغم من أن الدورات التدريبية غالباً ما تبنى على أساس حاجات المتدربين إلا أن (96.4%) من أفراد العينة يؤكدون بأنه لم تقام دورات تدريبية في الجامعات اليمنية على أساس الحاجات التدريبية لكفائاتها.

ويشير الجدول رقم (5) أيضاً أي أن هناك نسبة قدرها (95.6%) من أفراد العينة يؤيدون بدرجة كبيرة وكبيرة جداً بأن الإنتاجيات البحثية العلمية للجامعات اليمنية تتسم بالكم دون النوع. فإذا أرادت الجامعات اليمنية التقدم في الإنتاجات البحثية عليها أن تسعى لرفع العمل الكفائي فيها سواء كان ذلك على المستوى الإداري أو التدريسي فما عليها إلا إن تذلل الصعوبات التي ذكرت في هذا الخصوص.

جدول (5) يمثل الأسباب المتعلقة بالكفايات الإدارية والتدريسية

م	الفقرات	أويـد بـدرجة					الوزن المئوي
		لا أويـد	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
1	لا توجد دراسات عليا نوعية متخصصة في دراسات الدكتوراه في الجامعات اليمنية.	-	-	-	6	76	98,4
2	لا توجد مراكز متخصصة لتدريب القادة أسوة بجامعات العالم المتقدم.	-	-	1	7	74	97,8
3	لم تعتمد الجامعات اليمنية برامج نوعية متقدمة لتدريب أعضاء الهيئة الإدارية على أحدث التطورات في مجال العمل الإداري.	-	-	2	8	72	97
4	قلة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون لقب أستاذ.	-	-	-	12	70	97
5	كثرة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون ألقاب مدرس وأستاذ مساعد.	-	-	2	10	70	96,6
6	لم تقام دورات تدريبية على أساس الحاجات التدريسية للكفايات.	-	-	3	9	70	96,4
7	تتسم معظم بحوث الكفايات بالكم دون النوع.	-	-	4	10	68	95,6

خامساً، استخدام التكنولوجيا :

اتسم العصر الحديث بالثورة التكنولوجية التي أصبحت الأداة الفاعلة التي تستخدمها الجامعات في تحقيق أهدافها النوعية فهي تساعد على:

1. نقل أحدث الخبرات إلى الطلبة من أي مكان في العالم إلى قاعة الدرس.
حفظ الملفات و تخزين الخبرة التي يمكن استدعاؤها في أي وقت من أجل مساعدة متخذي القرارات الرشيدة.

2. دورها الفاعل في تحقيق أهداف الدرس، حيث ساعدت على إعداد البرامج التدريسية المتنوعة، وأخذت الشركات العالمية على تبنى هذا المفهوم واستخدام التكنولوجيا في إعداد هذه البرامج من هذه الشركات المتخصصة شركة (IBM) حيث تعاونت هذه الشركات مع جامعات ستانفورد الأمريكية لإنتاج هذه البرامج المتخصصة، وشركة (CCC) ووضعتها في أقراص التخزين (CD-ROM) إلى ما إلى ذلك من الشركات التي لا يسع المجال لذكرها جميعاً، ولكنها قد قدمت برامج تعليمية متميزة ساعدت على:

1. توفر درجة عالية من الانتباه والتفاعل بين الطالب والمادة التعليمية.
2. تحتوي على عناصر الإثارة والتشويق
3. تتدرج مع المتعلمين من السهل إلى الصعب فالأصعب
4. تساعد على تعزيز التعليم فهي تخاطب جميع حواس المتعلم
5. تزيد من ثقة الطلاب بأنفسهم وتنمي لديهم القدرة على حل المشكلات
6. لقد أثبتت الدراسات في استخدام التكنولوجيا في التعليم أنها رفعت من الاتجاهات الإيجابية نحو التعلم لدى الطلاب بشتى مراحل أعمارهم
7. ساعدت على انخفاض كلفة التعليم حيث أنها وفرت نسبة كبيرة من الوقت
8. تحسين أداء الطلاب ورفع إنتاجيتهم

9. تقريب المفاهيم النظرية المجردة إلى أذهان الطلاب عن طريق تمثيلها بواسطة أشكال ورسوم تعرض على الشاشة الصغيرة.
 10. تنمية المهارات الذهنية العليا لدي المتعلمين في استخدام لغات البرمجة لدعم قدراتهم في التحكم في المعلومات.
 11. الوقوف على الأنماط التطبيقية المختلفة التي تجري في جميع الجامعات التي تستخدم تكنولوجيا التعليم .
 12. تساعد على إعداد الأسئلة الامتحانية الموضوعية والمتنوعة والتي يصطلح عليها الآن "بينك الأسئلة P.14 Google.Inerntional.www .
- وبناءً على ذلك فقد أصبح استخدام التكنولوجيا في النشاطات الإدارية والتدريسية أمراً لازماً وسمّة عصرية من سمات جامعات العالم المتقدم لإيمان هذه الجامعات بدورها الفاعل في تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف النوعية التي تسعى إلى تحقيقها.
- أما بالنسبة للجامعات اليمنية فقد أكد (96%) من أفراد العينة أن الجامعات اليمنية لم تتعاون مع الشركات المتخصصة في إنتاج التكنولوجيا من أجل الاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج المشتركة والمعتمدة على استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى أن الجامعات اليمنية لم تتعاون مع الجامعات العالمية في مجال استخدام التكنولوجيا التعليمية وحتى أنها لم تجر أية تدريبات متخصصة في استخداماتها لا في العمل الإداري ولا في العمل التدريسي حيث حصلت هاتان الفقرتان على وزنين متويين قدرهما (93.2) و (94.4) على التوالي كما يشير إلى ذلك الجدول رقم(6).
- كما كشف الجدول أن عدم توفر الأجهزة التكنولوجية الكافية في الجامعات اليمنية انعكس على غياب استخدامها في قاعات المحاضرات حيث حصلت هاتان الفقرتان على وزنين متويين قدرهما (92.6) و (92.4) على التوالي كما أن

الجامعات اليمنية لم تبادر إلى توفير البرامج التعليمية المتنوعة التي تخدم أغراض العملية التعليمية ولم تحاول فتح فرع علمي متخصص في استخدام التكنولوجيا التعليمية وحتى أنها لم تدخل هذه التقنية الحديثة في عملها الإداري حيث بلغت الأوزان المئوية للفقرات الثلاث السابقة (91.6) و(91.6) و(88.8) على التوالي.

جدول (6) يمثل الأسباب المتعلقة باستخدام التكنولوجيا

م	الفقرات	أويد بدرجة					الوزن المئوي
		لا أريد	قابلة	متوسطة	أريد	أريد جداً	
1	لم تتعاون الجامعات اليمنية مع الشركات المتخصصة في إنتاج التكنولوجيا من أجل الحصول على خبراتهم في هذا المجال وإنتاج البرامج المشتركة.	68	12	2	-	-	96
2	لم تجري تدريبات متخصصة لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.	65	11	6	-	-	94,4
3	لم تتعاون الجامعات اليمنية مع الجامعات العالمية في مجال استخدام التكنولوجيا التعليمية.	63	10	9	-	-	93,2
4	لم تتوفر الأجهزة التكنولوجية الكافية في الجامعات اليمنية.	61	12	9	-	-	92.6

5	لم تستخدم التكنولوجيا في قاعة المحاضرات في الجامعات اليمنية.	60	13	9	-	-	4,62	92,4
6	لم تتوفر البرامج التعليمية المتنوعة التي تخدم أغراض العملية التربوية.	60	10	12	-	-	4,58	91,6
7	لا يوجد فرع علمي متخصص في استخدام التكنولوجيا في الجامعات اليمنية.	58	14	10	-	-	4,58	91,6
8	لم تستخدم الجامعات اليمنية الأجهزة التكنولوجية المتنوعة في العمل الإداري.	53	12	17	-	-	4,44	44,8

سادساً. مبدأ التعاون الجامعي وخدمة المجتمع:

يعد مبدأ التعاون الجامعي استراتيجية عصرية استخدمتها ليس الجامعات العالمية فحسب بل جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تنشأ النمو والتطور من خلال تقديم أفضل الإنتاجيات والخدمات إلى كل من المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية.

إن الاهتمام الرئيسي لإستراتيجية التعاون هو تعريف المؤسسة التعليمية بما يدور حولها من مؤسسات أخرى عاملة في المجتمع ودور كل واحدة منها في المساهمة التعاونية من أجل تطوير وخدمة نفسها بالإضافة إلى خدمة المجتمع " HILL and JONES 1998 P.280 " وقد ذكر "OLINS2000 P.44" في هذا الصدد إن الدور الأساسي للوحدة التعاونية هو تطوير وتنمية التصور في إيجاد العلاقات وتوظيفها مع المؤسسات المتواجدة في البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسة، أن هذا الإدراك التصوري سوف يعود بالنفع لكل المؤسسات بلا استثناء نظراً لما تقدمه الجامعات من خدمات لمؤسسات البيئة الأمر الذي يعود عليها بالنفع المادي.

لقد ترجمت الجامعات العالمية مبدأ التعاون هذا سواءً على مستوى البيئة الواحدة أو الدولة الواحدة، أو مع جامعات الدول الأخرى، وهذا ما نراه واضحاً في الأمثلة الآتية:

في أمريكا على سبيل المثال فإن نظام جامعات فلوريدا قد طبق مبدأ التعاون بين الجامعات الإحدى عشرة الموجودة في منطقة فلوريدا من أجل استثمار ما تملكه هذه الجامعات من كوادر تدريسية وبحثية مؤهلة في خدمة الجامعات فيما بينها، وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع خصوصاً في مجال الاستشارات للقطاعات الإنتاجية والخدمية للمنطقة وتعزيز التعاون البحثي لرفد الحركة التنموية في المساهمة بحصص في إنتاجات وخدمات المؤسسات الإنتاجية "FDE 2003.p.3".

كذلك اتحدت أربع جامعات بريطانية هي:-

1. جامعة أكسفورد بر وكس.
2. جامعة شفيلد هالمن.
3. جامعة غرب إنجلترا.
4. جامعة ويستمنستر.

وكان الهدف الأساسي لهذا التعاون هو ربط التعليم بالبحث وتقديم الاستشارات من أجل البناء ببيئة سليمة تخدم المجتمع البريطاني ومؤسساته الخدمية والإنتاجية على حد سواء، ولتحقيق هذا المبدأ التعاوني فقد استخدم التحليل الإستراتيجي من أجل تشخيص حاجات المجتمع المحلي لكل جامعة بصورة خاصة والمجتمع البريطاني بصورة عامة، وترجمتها إلى برامج ومخرجات تخدم أغراض المجتمع " JENKINS 2002 P.6".

أما بالنسبة للجامعات الأسترالية فقد وضعت بها خطة استراتيجية موحدة تجسد التعاون فيما بينها واستثمار إمكانياتها وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع الأسترالي آخذة بنظر الاعتبار أن نجاح تطبيق مبدأ التعاون يتطلب فهماً واضحاً للبيئات المختلفة في هذه الجامعات، بالإضافة إلى إنشاء نظام إداري للمعلومات الجديدة في كل جامعة بعمل تنسيق مع الجامعات الأخرى والتعاون في تبادل الأساتذة لسد الشواغر في بعض الاختصاصات وإنتاج البحوث المشتركة وتقديم الاستشارات النوعية وتطبيق نظام الموازنة التخطيطية بحيث تستثمر كل الإيرادات من أجل تحقيق النشاطات المتنوعة التي تقوم بها كل جامعة من الجامعات وحسب الخطة الاستراتيجية لمبدأ التعاون." ANDERSON 1999 P.3، لقد ذهبت الجامعات اليابانية أبعد من هذا التصور واعتمدت مبدأ التعاون ليس المحلي للجامعات اليابانية فحسب بل امتدت لتشمل بعض الجامعات الأمريكية والأوروبية والأسترالية إيماناً من هذه الجامعات بأنها تستطيع أن تخدم المجتمع الإنساني في كل ما يحتاج إليه من خدمات واستشارات وإنتاجات بالاعتماد على إمكانياتها البشرية الماهرة والمادية المتطورة." UNIVRSITIES OF JAPAN 2003 P.7.

أما بالنسبة للجامعات اليمنية فقد أشار الجدول رقم (7) أي أن (95%) من أفراد العينة أكدوا على غياب إستراتيجية 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، حيث بلغت الأوزان السنوية للفقرات الثلاث السابقة (92.6) و(924) و(89.8) على التوالي، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في هذه الفعاليات المختلفة التي تخدم

المجتمع اليمني وتصبح جامعاته قذوة في تحسين إنتاجياته وخدماته من خلال المساهمة المباشرة مع قطاعاته الإنتاجية والخدمية.

جدول (7) يمثل الأسباب المتعلقة بخدمة المجتمع

م	الفقرات	أبعاد درجة					الوزن المئوي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا أبعاد	
1	لا توجد استراتيجية للتعاون بين الجامعات اليمنية والمؤسسات الاجتماعية اليمنية.	65	14	3	-	-	95
2	لم تحاول الجامعات اليمنية تعريف المؤسسات الاجتماعية ببرامجها المتنوعة.	67	9	4	2	-	94,4
3	لم تفتح الجامعات اليمنية مجالات للتعاون البحثي بينها وبين العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع.	63	11	8	-	-	93,4
4	لم تساهم الجامعات اليمنية القطاعات التنموية اليمنية بتقديم الخدمات أو الإنتاجات النوعية.	61	12	9	-	-	92,6

92,4	4,62	-	-	12	16	54	لم تفعل الجامعات اليمنية دورها في تقديم الاستشارات للمؤسسات الاجتماعية.
89,8	4,49	-	-	12	18	52	لم تقم الجامعات اليمنية بدورات تدريبية تتلاءم وحاجات القطاعات التنموية.

توصيات البحث:

- يقترح الباحث بعض التوصيات التي قد تفيد منها الجامعات اليمنية من أجل تفعيل دورها في تحقيق الأهداف النوعية، وهذه التوصيات هي:-
1. أن تمنح الجامعات اليمنية الاستقلالية المالية التي تمكنها من اتخاذ قراراتها الرشيدة سواءً في شراء الأجهزة التكنولوجية التي تحتاجها عملياتها الإستراتيجية أو في بناء برامجها التدريبية أو التعليمية، وتأهيل قدراتها الذاتية.
 2. أن تبحث الجامعات اليمنية عن مصادر تمويل جديدة حتى لا تعتمد على موازنة الدولة فحسب من خلال تشجيع ميادين الاستثمار الجامعي المتمثلة بالاستشارات والخبرات والخدمات الاستثمارية، وأن تعطي أهمية للرصيد المخصص للبحوث العلمية، واستغلال المساحات المحيطة بها والعمل على استثمارها بما يعود بالنفع عليها.
 3. أن تقام دراسات في الجامعات تهدف إلى استنباط الأهداف الاستراتيجية للجامعات وتوضح إجرائياً الأهداف العامة والخاصة للجامعة والفلسفة اليمنية للتعليم، وللتعليم العالي وراءها.

4. أن تشجع الإدارة الجامعية الدراسات التحليلية للبيئة المحلية المحيطة بالجامعة لمعرفة متطلباتها وحاجاتها من البرامج والخدمات والاستشارات التي تقدمها الجامعة.
5. من الضروري على الجامعات اليمنية ومراكز البحوث أن تتبنى التخطيط الإستراتيجي لعملها، ولكي يكون هذا التنبؤ أكثر دقة وعملية فإن التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن تتبناه الدولة في كل مرافقها ويكون شاملاً لجميع قطاعات التنمية اليمنية.
6. ينبغي إجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيئات الخارجية للجامعات، والكشف عن المشكلات التي تعاني منها القطاعات التنموية العاملة فيها وما تحتاجه هذه القطاعات من مهارات لتكون هذه المواضيع عناوين أساسية للبحوث العلمية للجامعات اليمنية.
7. أن توجد الإدارة الجامعية نظاماً رقابياً متقدماً يشعر جميع العاملين بأهميتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال ما ينجزونه من أعمال في وقتها المحدد وأن يكون الهدف من هذا النظام التطور والنمو والتشخيص الجماعي للمعوقات والتعاون في حلها دون أن يأخذ سمة الرقابة الذاتية والتي تخلق جواً من الخوف والرعب بدلاً من الجو السليم والصحي الذي يعمل فيه جميع العاملين بروح واحدة وعمل فريق متناسق وتشعر بأن الجامعة هي بيتهم الثاني.
8. أن توجه الإدارة الجامعية الباحثين إلى بناء مقياس موضوعي لتقويم كفاءة الأداء ليس فقط للعاملين في الجامعة بل لمخرجات الجامعة ككل.
9. أن تسعى الجامعة لاقتناء أحدث الأجهزة التكنولوجية وحسب حاجات الجامعة المرطوية وأن تهئ فريقاً فنياً متقدماً في استخدام الأجهزة

- التكنولوجية يأخذ على عاتقه تدريب العاملين أو شرح ما يستجد في عالم التكنولوجيا.
10. أن تتبنى الجامعات اليمنية ومراكز البحوث سياسة التدريب الإستراتيجي للبحوث العلمية، يدعو إليها جميع المهتمين في إجراء البحوث التنموية من أجل تدريبهم وفقاً لمتطلبات هذا الاتجاه الإستراتيجي للبحث العلمي خصوصاً في مناهجه التجريبية.
11. من الضروري أن تهئ الجامعات اليمنية المختبرات المزودة بأحدث الأجهزة والمواد التي يتطلبها البحث التنموي، وأن تشجع الباحثين المتخصصين في هذا الموضوع على إجراء تجاربهم.
12. أن تفتح الجامعات اليمنية مراكز الإنترنت وتقيم الدورات المستمرة للباحثين اليمنيين من أجل اكتساب المهارات التي تتطلبها هذه الشبكة، وجعلهم أكثر قدرة على استدعاء المعلومات الضرورية لإجراء البحوث التنموية.
13. تعتمد الجامعات اليمنية ومراكز البحوث على تعميق الصلة مع مراكز البحوث في الجامعات العربية والأجنبية، ووضع خطة مشتركة لتبادل الخبرات معها، وإقامة الدورات التدريبية في تلك المراكز للباحثين اليمنيين المهتمين بالبحوث التنموية.
14. أن تقسم الجامعات اليمنية المؤتمرات والندوات العلمية سنوياً أو فصلياً، واستدعاء العلماء والباحثين غير اليمنيين والمنحصرين في البحوث وتبادل الخبرات معهم، وتشجيعهم لإقامة بحوث مشتركة مع الباحثين اليمنيين.
15. أن تلتزم الجامعات اليمنية في تبني البحوث للباحثين اليمنيين وتقوم بنشرها، وتبني نظام للمكافآت المادية للبحوث الرائدة في هذا المجال، ومنحهم حق الامتياز لإبداعاتهم.

16. أن تتبنى الجامعات اليمنية ومراكز البحوث نظاماً للمعلومات يرفد أصحاب القرار في البحث العلمي بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها سياسة التوجه الاستراتيجي للبحوث العلمية في اليمن.
17. أن تنشئ الجامعات اليمنية مكاتب متخصصة في كل جوانب العملية التنموية، وأن تزودها بأحدث الدوريات والكتب والنشرات المتخصصة في هذا الموضوع، وأن تفتح هذه المكاتب أبوابها أمام الباحثين اليمنيين المتخصصين في البحوث العلمية.
18. أن تضع الجامعات اليمنية خطة للبحوث التي يلتزم بها طلبة الدراسات العليا والتي ترتبط مباشرة بالحركة التنموية وما تحتاجه من موضوعات في الجمهورية اليمنية ومن لم يلتزم بذلك يحرم من المنحة الجامعية.
- أن تسعى الجامعات اليمنية إلى إيجاد موارد مالية أخرى بجانب الميزانية المخصصة، وأن تعطى أهمية للرصيد المخصص للبحوث التنموية وتعطيه نسبة ملائمة وكافية وتحقيق هذا الاتجاه الاستراتيجي التنموي الجديد.

المراجع:

1. الأشقر، أحمد، 1999، مقدمة في الإحصاء، مفاهيم وطرائق، عمان الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2002م وزارة المالية قطاع الموازنة.

References:

1. Colado, D I 2001 Strategic Analysis Of Modernization Process, Hulme Hall, University Of Manchester, England, July 11-13, 2001.
2. Department Of Education, 2003, State University Of Florida, Www.Google.Com , Planning And Programmed Budgeting In Universities.
3. Flemish, I.C 1999 Institutional University Cooperation , Newsletter, Inc.
4. Gaper, A. 1998, The Man Who Discovered The Quality, Washington , Sterling Lord Litristc Inc.
5. Hill, C. and C. Jones , 1998, Strategic Management New York, Houghton Miffling. Co.
6. Hughes, L.R. Etal, 2002, Leadership , New York , McGraw Hill Irwin.
7. Morden T. 1999, Business Strategy, 2Aned. London, McGraw Hill Company.
8. Nicklos, K , 2000 , Strategic Planning In Higher Education, Universities In Northern Ireland Press .
9. Oxford Books University 2002, Institutional Case Studies Guidelines, For Undertaking SWOT Analysis , [Http://Www.Mindtools.Com](http://Www.Mindtools.Com).
10. Port. S , 1992 Quality , London , Stluice Press.
11. Rei, Rick, 2001 Why Strategic Planning Can Work In Colleges And Universities, American, Association For Higher Education, [Http://Www.Aahe.Org](http://Www.Aahe.Org).
12. Sandy, C., Ewart, K. 2002 Institutional Review Board For The Protectional Of Human Subject, University , Of Mississippi Press.
13. Schuller, T. 1995 The Changing Universities ? Open University Press.
14. Traditional Work Place Models And Efficiency 2003 Budgeting Traditional Mode For Universities , Www.Hrpost.Com.
15. Trondheim, N. 2000 Strategic Planning For It And Performance Net Working In American Wniversities , Indiana University Press.

16. University Of Houston Victoria , 2003 Planning And Assessment Activities UHV.
17. Www.Google.Com 2003 American Association For High Education.
18. www.Google.com 2003 American Association For High Education.
19. Olin's w. 2000, Corporate Identity, London, Thames of Hudson.
20. Sandy, C, Ewart, K. 2002 Institutional Review Board For The Protection Of Human Subject, University Of Mississippi Press.
21. www.google,Universitiesofjapan,corporaleAppraisal.
22. Anderson, D. 9. Johnson, R. Milligan, B. 1999. strategic planning in Australian Universities EIP.
23. Bapna, U, 1997, A study of Turinnig Needs New Delhi, NIEPA, p.17.
24. Flemish I. C. 1999, Institutional University Cooperation, Florida, Google.
25. Jenkins, A, Breen. R, 2002, A,Guide for Acedemic and policy Makers, Birmingham, SEDA.