

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية
في كلية التربية - جامعة تعز

إعداد

د/ أفراح محمد محسن يحيى عقلان

أستاذ الأصول والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة تعز

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

د/ أفراح محمد محسن يحيى عقلان *

الإطار العام

أولاً- مقدمة:

كان مبتدأ الكينونة الإنسانية مبعث جدل بين الصلاح والفساد حينما تحفظ الملائكة على خلافة آدم (عليه السلام) مخافة ألا تكون هذه الخلافة مورداً من موارد الصلاح أو أن تكون مورداً من موارد الفساد. ولكن الخلافة الإنسانية بمفهومها العام مورد من موارد الصلاح المانع للفساد كما تدل على ذلك المسيرة الإنسانية عبر التاريخ التي لم تعد، في أي حقبة من حقبتها المتعاقبة، من يقوم على تحقيق الصلاح ومقاومة الفساد.

والتعبيرات المعاصرة عن "الحكم الرشيد" أو "الحكم الصالح" أو غير ذلك من التعبيرات ليست بعيدة عن هذا التدافع بين الصلاح والفساد، وهو ما يتبلور في اصطلاح "الحوكمة" التي غدت منشطاً ومجالاً معرفياً في العلوم الإدارية والسياسية. ومع أن الجامعة هي موطن نشأة العلوم والمعارف وتطورها ومنها: العلوم الإدارية، والسياسية، والقانونية التي تمد الحوكمة ببنيتها العلمية نظرياً، ومنهجياً، فإنها هي بذاتها موضوع لهذه الحوكمة وفي حاجة ماسة إليها.

وكغيرها من الجامعات تواجه جامعة تعز تحديات في إدارتها الداخلية تتمثل في استمرار طابع المركزية الذي أدى إلى هيمنة البيروقراطية على كافة الإجراءات، وهو ما اعترفت به الجامعة في إستراتيجيتها. وقد عدت الجامعة الوعي بأهمية مواجهة هذه التحديات من جوانب القوة لديها، ورأت أن من الأهمية بمكان الشروع في التغيير وضرورة اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين نظام الإدارة الجامعية وإجراءاتها بحيث تصبح أكثر شفافية وفاعلية في كافة المجالات الإدارية (جامعة تعز، ٢٠١٠: ١٦).

ولما كانت كلية التربية الكلية الأقدم في جامعة تعز، وكانت ولا تزال من أكبر الكليات تعداداً للطلبة، وكانت ذات خصوصية تنظيمية إذ تعمل وفقاً لفلسفة القسم في أقسامها التخصصية مما يجعل هذه الأقسام متصلة من الناحية الأكاديمية وأحياناً

* د/ أفراح محمد محسن يحيى عقلان: أستاذ الأصول والإدارة التربوية المساعد كلية التربية -

جامعة تعز.

الإدارية بأقسام في كليات أخرى مثل: العلوم، والآداب، والطب، فإن ما تعانيه الجامعة من تحديات إدارية يكون أكثر حدة في هذه الكلية. وعليه، فإن وعي الجامعة، ككل، بأهمية مواجهة التحديات الإدارية يحتم أن تكون كلية التربية في مركز الصدارة في هذا الوعي باعتبار خصوصيات هذه الكلية، المشار إليها أعلاه.

ومن الناحية المعرفية والعملية تستدعي مفاهيم وإجراءات الشفافية والمشاركة والمساءلة في حقلها الدلالي الحوكمة كمفهوم وإجراء عام ينطوي في مضامينه وتطبيقاته تلك المفاهيم والإجراءات وما يتصل بها للتغلب على جوانب الضعف في المجال الإداري. وهكذا تكون جامعة تعز، وفي إطارها كلية التربية، بحاجة إلى حوكمة تسعى بها إلى الجودة والتميز نظراً لما تعانيه في المجال الإداري من ضعف واختلالات بادية للعيان.

وإذا كان التأكيد ممكناً على أن مبحث الحوكمة، على أي مستوى، لم يتم التطرق إليه في جامعة تعز، وكلية التربية في إطارها، وما كان من "برنامج تعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة لمرحلة القيد والتسجيل في جامعة تعز للعام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ (مركز القانون الدولي والإنساني وحقوق الإنسان، ٢٠٠٩)" فإنه لا يعدو أن يكون جهداً لجمع بعض البيانات دونما تأطير أكاديمي مناسب. وعلى المستوى اليمني، بعامة، فإن الاستقصاء للدراسات العلمية في مجال الحوكمة يكاد يكون منعدماً إلا من دراسة لكل من (برقعان والقرشي، ٢٠١٢) تطرقت إلى إبراز دور حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة ومساعدة الجامعات في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات.

هذا على المستوى المحلي اليمني، أما على المستوى العربي، فإن دراسة (حلاوة وطه، ٢٠١٢) قد هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، ودراسة (السر، ٢٠١٣) لتحديد عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ودراسة (عزت، ٢٠٠٩) حول مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، ودراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) التي استهدفت استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، ودراسة (شليبي ومنهل، ٢٠٠٨) حول بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس أدائه في جامعة البصرة، علاوة على أوراق عمل أخرى في ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي - الجامعة الإسلامية - غزة ٢٠١٣.

على أن أكثر الدراسات في السياق العربي، نضجا حول هذا الموضوع هي تلك الدراسة التي أجرتها (نزيهة، ٢٠١٠) وأبرزت فيها أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات

الإحصائية كدراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء في جامعة فرحات عباس - سطيف. وقد توصلت الدراسة إلى أن آراء الطلبة لا تتوافق إلى حد كبير مع مبادئ الحوكمة المتمثلة في الرضا، والتفاعل، والثقة، والفعالية، والطموحات المستقبلية.

وعلى المستوى العالمي، يمكن القول: إن الدراسات التي تناولت الحوكمة الجامعية أو الأكاديمية أكثر من أن تحصى، وقد تشعبت اهتماماتها إلى حد كبير. ويمكن إيراد بعض الأمثلة على تشعب هذه الدراسات في اهتماماتها في تناولها للحوكمة الأكاديمية والحوكمة المؤسسية في التعليم العالي الأمريكي Galaz- Fontes, (1996)، وحوكمة الجامعة والبحث الأكاديمي: دراسة حالات وحدات البحث في كل من الجامعات الهولندية والإنجليزية (Leisyte, 2007)، والحوكمة والأداء: دراسة امبيريقية للجامعات الاسترالية (Waduge, 2011)، وتطوير وتعزيز الحوكمة الفعالة للجامعات الأوغندية (Asiimwe, 2012)، وتأثير الحوكمة الجيدة على جودة التربية في باكستان (Aurangzeb, 2012)، والحوكمة الجيدة للجامعات والمأمول منها في مجال عمالة الطلبة في باكستان (Aurangzeb and Asif, 2012).

يتضح من كل ما سبق أن:

أولاً: لم تحظ جامعة تعز، وفي إطارها كلية التربية، بأية دراسة أكاديمية في مجال الحوكمة.

ثانياً: الدراسات الامبيريقية في مجال الحوكمة الجامعية في اليمن منعدمة، والدراسة النظرية الوحيدة المتوافرة لا تنفي عدم الاهتمام بهذا النوع من البحوث في اليمن.

ثالثاً: الدراسات العربية في مجال الحوكمة الجامعية لا تزال قليلة وتنحو في غالبها منحنى نظريا بعيداً عن التوجه الامبيريقى.

رابعاً: تثبت الدراسات العالمية حول الحوكمة الجامعية أنها قد أضحت مجالاً معرفياً مطروقاً وأنها مدخل لاهتمامات متعددة في الإدارة الجامعية.

ثانياً - مشكلة البحث وتساؤلاته:

لما كانت الحوكمة الجامعية قد أضحت مجالاً معرفياً مطروقاً باعتبارها مدخلا لاهتمامات متعددة في الإدارة الجامعية، ولما كانت الدراسات العربية في هذا المجال لا تزال قليلة ولا تزال في منحاها النظري بعيداً عن التوجه الامبيريقى، ولما كانت الدراسات اليمنية منعدمة في المجالين النظري والامبيريقى، ولما لم يسبق أن أجريت دراسة حول الحوكمة الجامعية في جامعة تعز بعامة وكلية التربية على وجه

الخصوص، فإن القيام بدراسة حول الحوكمة الجامعية لكلية التربية في جامعة تعز مما تدعو إليه الحاجة المعرفية والتطبيقية. وتأتي الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لتقف على أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية في جامعة تعز لتكون بمثابة تأسيس لتعرف واقع الحوكمة الأكاديمية، ومن ثم الانطلاق إلى تجويد وتطوير هذا الواقع. وفي إطار هذه الحاجة وتلك الحثيات، أعلاه، يمكن أن يتم التعبير عن مشكلة البحث الحالي في ضرورة تعرف واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز من خلال التعاطي مع الأسئلة الآتية والإجابة عنها تمهيداً للإجابة عن السؤال الرئيس التالي.

ما واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية بين الأهمية والتوافر في كلية التربية - جامعة تعز؟

والأسئلة الفرعية لهذا السؤال التي يسعى البحث للإجابة عنها هي:

١. ما المقصود بالحوكمة؟
٢. ما السياق الجامعي للحوكمة؟
٣. ما الواقع الأكاديمي لكلية التربية - جامعة تعز؟
٤. ما هي آراء الجماعة الأكاديمية بفئتيها (القياديين و التدريسيين) ككل، وكلا على حدة حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز؟
٥. ما مدى الفجوة القائمة بين كل من الأهمية والتوافر لأوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز؟
٦. ما المقترح الذي يمكن من خلاله الشروع في تقليص الفجوة بين تعاطم أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وقلة توافرها في كلية التربية - جامعة تعز؟

ثالثاً- أهداف البحث:

هدف البحث الحالي - في إطار هدفه العام إلى تعرف واقع أوليات الحوكمة بين

الأهمية والتوافر في كلية التربية - جامعة تعز - إلى:

١. الوقوف على معنى الحوكمة منذ النشأة وحتى الاستقرار.
٢. عرض السياق الجامعي للحوكمة الأكاديمية.
٣. تحليل الواقع الأكاديمي لكلية التربية في جامعة تعز.
٤. استقصاء آراء الجماعة الأكاديمية بفئتيها (القيادية والتدريسية) ككل، وكلا على حدة حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز.

٥. تحليل مدى الفجوة القائمة بين كل من الأهمية والتوافر الخاصة بواقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز.

٦. التوصل إلى المقترح الذي يمكن من خلاله الشروع في تقليص الفجوة بين تعاضم أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وقلة توافرها في كلية التربية - جامعة تعز.

رابعاً- مجال البحث وحدوده:

مع أن البحث من حيث مجاله المكاني قد اقتصر على كلية التربية - جامعة تعز، فإنه في حده الموضوعي لم يتجاوز السياق الأكاديمي وما يتصل به من المعنيين بالشأن الأكاديمي مباشرة من القياديين الأكاديميين والتدريسيين الذين ينتمون جميعاً إلى الجماعة الأكاديمية في الكلية.

خامساً- أهمية البحث:

يتجاوز البحث الحالي الأهمية التطبيقية للبحث بما يقدمه من معطيات معرفية تمثل مضمونا للأداء التعليمي الذي ينطلق منه أي أداء علمي، ويهدف، في التحليل النهائي، إلى نقل هذه المعطيات إلى الباحثين والمهتمين بهذا المجال البحثي الخاص بالحوكمة، بعامه، والحوكمة الأكاديمية، على وجه الخصوص، بما يثري المجال المعرفي للبحث في سياق الأداء البحثي. ومن الناحية التطبيقية، فإن البحث الحالي، بما قدمه من معطيات امبيريقية حول واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية من حيث الأهمية والتوافر لدى الجماعة الأكاديمية ككل ولدى فئتيها: القياديين والتدريسيين وتحليله للفجوة بين أوليات أهمية الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز يمهد السبيل إلى الشروع في البدء بالأخذ في إدخال الحوكمة في التطوير الإداري الأكاديمي في الكلية، ومن ثم في الجامعة ككل إعمالاً للفائدة أو المنفعة النهائية التي يهدف إليها هذا البحث.

سادساً- منهج البحث:

إذا كان "منهج البحث... هو كل إجابة عن سؤال متعلق بالكيفية - كيف؟ - التي انتقل بها الباحث من تساؤلات البحث إلى إجاباته و... نتائجها وتفسيراته" (الخطيب، ٢٠٠٩: ٢٩)، فإن الباحثة، في إطار المنهج الوصفي، قد قامت بالتحليل والتركيب باعتبارهما وثيقي الصلة بباقي العمليات الذهنية التي تتضمنها كل من الإجراءات التحليلية والميدانية التي انطوى عليها البحث الحالي. وعليه، فقد استخدمت الباحثة الاستدلال بنوعيه القياسي والاستقرائي للوصول إلى النتائج والتضمينات سواء

من المقدمات المنطقية النظرية أو من الوقائع الامبيريقية التي أمدت بها الإجراءات المسحية في جميع مراحل البحث النظرية والميدانية.

سابعاً - مصطلحات البحث:

١- أوليات: الحقائق البسيطة والأجزاء والمهارات الأساسية التي يتحتم تعلمها وإتقانها في موضوع ما.

٢- الحوكمة الأكاديمية: يمكن الاستئناس بمفهوم (Knowels, 1978: 1880) الذي يرى فيه أن الحوكمة الأكاديمية "اتخاذ قرار وثيق الصلة، بدرجة كبيرة، بالشؤون الأكاديمية".

ثامناً - بنية البحث:

١- الإطار العام للبحث، ويتضمن: مقدمة، مشكلة البحث وتساؤلاته، أهداف البحث، مجال البحث وحدوده، أهمية البحث، منهج البحث، مصطلحات البحث، بنية البحث.

٢- الجزء الأول: السياق النظري، ويتضمن: المقصود بالحوكمة، والسياق الجامعي للحوكمة، والواقع الأكاديمي لكلية التربية - جامعة تعز.

٣- الجزء الثاني: الإطار الميداني، ويتضمن: أهداف الدراسة الميدانية، وأداتها، وصدق الأداة، وثباتها، ومجتمع الدراسة، وخطة التحليل الإحصائي، وعرض النتائج ومناقشتها، خلاصة بأهم نتائج الدراسة الميدانية.

٤- الخاتمة، وتتضمن: مقترحاً لتقليص الفجوة بين الأهمية والتوافر لأوليات الحوكمة الأكاديمية، ومقترحاً بتوسيع نطاق البحوث في الحوكمة الأكاديمية استناداً على أهم نتائج البحث واستنتاجاته.

الجزء الأول: السياق النظري

أولاً- المقصود بالحوكمة:

يمكن مقارنة مفهوم الحوكمة بدءاً بالوقوف على المعنى اللغوي لها، ومروراً بنشأة المفهوم وتطوره، والعوامل التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم والنظريات التي يرتكز عليها، ثم النظام الذي تجسد فيه، وخصوصاً إلى التعريف الذي يختزل جميع عناصر هذا المفهوم الواسع ويحددها في عبارة مركزة تبين أهم خصائصه وطبيعته الأساسية.

١ - المعنى اللغوي:

الجزء اللغوي العربي لكلمة حوكمة (ح ك م). و (حَكَمَ) بالأمر: حُكِّمَ وحوكمة: قضى. يقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم. وحَكَمَ الفرس جعل للجامة حَكَمَةً. وحكم فلاناً: منعه عما يريد ورده. والحكمة أفضل الأشياء بأفضل العلوم (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨: ١٦٩).

ومنه الحكم من كانت غايته أو مقصده الأساس المنع من الفساد بغية الإصلاح، ومن ثم، فإنه لا بد أن يتسم بالإتقان وأن يؤسس على الحكمة وهي إصابة الحق. ومن دلالات ومعاني الجذر (ح ك م) في القرآن الكريم الإحكام والإتقان في قوله تعالى: (كتاب أحكمت آياته) (هود: ١) ومن معانيه، أيضاً، الوضوح والإبانة ومن ذلك قوله تعالى: (فإذا أنزلت سورة محكمة) (محمد: ٢٠) وقوله: (هو الذي أنزل عليك الكتاب منه آيات محكمات) (آل عمران: ٧) (لحسانه، ٢٠٠٧: ٣٩، ٤٢).

ويتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب أوردتها (أشرف حنا ميخائيل) في (عبد

الصد، ٢٠٠٩: ٨، والعزايه، ٢٠٠٩: ١٦) ومنها:

- أ. **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- ب. **الحكم:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ج. **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- د. **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

وعلى العموم، فإن لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمات من معان (حيوش، ٢٠٠٧: ٢٤). والحكم يقوم على القضاء بين الناس، والحكومة تعني: رد الرجل عن الظلم (أحمد، ٢٠٠٨: ١٦).

ويعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، إذ شمل العديد من المقترحات: حكم، وحكمانية، وحاكمية، وحوكمة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، وأسلوب الإدارة المثلى، والقواعد الحاكمة، والإدارة النزيهة، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدين للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير "مركز المشكاة للبحوث والدراسات"، ولكن من ناحية أخرى، تتفق عدد من الآراء على استبعاد (حكم الشركات) لما للكلمة من دلالة: هل الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة؟ مما قد يعكس المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزية Governance. ومن ثم، فإن "حوكمة" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب

إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تتطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة داخلية (Governing Body) مثل المراجع الداخلي أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body) مثل المراجع الخارجي، كما أنها تحافظ على " جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م) حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم " مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية" بالقاهرة. (عبد الصمد، ٢٠٠٩: ٧).

ويرجع الأصل الأول للكلمة (Governance) - التي تعني الحوكمة - في السياق اللغوي الأجنبي إلى المصطلح الإغريقي (Kubernan)؛ ثم مر إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح (gubernare) وكان يعني - آنذاك - أسلوب إدارة أو توجيه السفينة (عشوش وآخران، ٢٠٠٨: ٤) وصار في اللغة الإنجليزية (govern) أي يحكم، ومنه (government) و (governor) و (Governance) التي تعني: حكومة، وحاكم، وحوكمة على التوالي (غلاب، ٢٠١١: ٧).

٢ - نشأة المفهوم وتطوره:

ظهر أول ما ظهر مصطلح "الحكم الصالح أو الحكم الجيد"، بمعنى الحوكمة، في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر الميلادي، كمرادف لمصطلح "الحكومة" ثم كمصطلح قانوني ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن تكاليف التسيير (عشوش وآخران، ٢٠٠٨: ٤). وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بموضوع حوكمة الشركات يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد منذ العام ١٩٣٢، إذ يعد الباحثان الأمريكيان Berle و Means أول من اهتم بهذا المفهوم، في العام المشار إليه، من خلال قيامهما بدراسة تركيبية رأسمال الشركات الأمريكية وتوصلاً إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين، باعتبار أن الفصل بين الملكية والإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل (غلاب، ٢٠١١: ٧ والعزايزه، ٢٠٠٩: ١٧).

وفي العام ١٩٣٦ ظهرت نظرية (رونالدداوز) حول تكلفة المعاملات وأن المعاملات التي تقيمها المؤسسة لا يمكنها أن تتم بدون تكاليف باعتبار عدة عوامل حيث تواجه جميع معاملات التبادل مشاكل تتعلق بالحصول على المعلومات والتنفيذ وأن جميع المشاكل التي يواجهها الشخص ناتجة عن قصور المعلومات، وأيضاً عدم تناظرها بين طرفي التبادل، إذ الحصول على المعلومات بحاجة إلى الوقت والجهد، وعليه، فهو عملية مكلفة. وفي عام ١٩٤٧ أشار (هابر سيمون) إلى بطلان النظرية

التي تدعى العقلانية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرار وإلى توافر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأكد أن قدرات الأفراد محدودة وأنهم لا يمكنهم، بأي حال من الأحوال، الحصول على كافة المعلومات، وهذا ما نجده، أيضاً، عند (فريدريك هايك) (عيشوش وآخران، ٢٠٠٨: ٥).

وفي عام ١٩٧٦ تطرق كل من: Jensen و Meckling إلى تعريف حوكمة الشركات في إطار "مشكلة الوكالة Agency Problem" أي احتمالية تعارض مصالح إدارة الشركة مع مصالح المساهمين فيها، وخلصت نتائج الأبحاث المتعددة والمستمرة، في هذا الشأن، إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح وحقوق المساهمين تسهم في الحد من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح (العزايه، ٢٠٠٩: ١٧). وقد قدم الباحثان المذكوران تعريفاً لنظرية الوكالة منطوقه: "تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة" (غلاب، ٢٠١١: ٤). وتعنى هذه النظرية بفصل ملكية الشركة عن إدارة هذه الشركة؛ لأن مشكلة الوكالة ناشئة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل (حبوش، ٢٠٠٧: ٢٢).

وقد تطرق Fama عام ١٩٨٠ إلى مشكلة الوكالة، حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع في الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي عام ١٩٨٥ تأسست لجنة Treadway Committee مع الانهيارات المالية في مجال مؤسسات الادخار والقروض الأمريكية (العزايه، ٢٠٠٩: ١٨). وفي عام ١٩٨٧ قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية وقامت بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات (حبوش، ٢٠٠٧: ٢٢ - ٢٣).

وفي التسعينيات، وبدءاً من العام ١٩٩٢ كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة Codbury في ديسمبر من العام نفسه تقريرها. وقد كانت اللجنة مشكّلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، وكان التقرير بعنوان: "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" وطالبت فيه اللجنة بإتباع معايير ومبادئ حوكمة الشركات، وقد ادعت اللجنة أن إتباع هذه المعايير يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص

الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن (حبوش، ٢٠٠٧: ٢٣، والعزايذه، ٢٠٠٩: ١٨). وفي السياق نفسه، تم التأكيد في العام ١٩٩٦ على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات قبل أن يحل عاما ١٩٩٧ و ١٩٩٨ حينما أوضح (لابورتا وزملاؤه) أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات لها تأثير ملموس على كفاءة وممارسة حوكمة الشركات. أما العام ١٩٩٩ فقد شهد، على المستوى الدولي، إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ECD) تقريرها بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات" (العزايذه، ٢٠٠٩: ١٨). ولقد كان تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المشار إليه أعلاه، أول اعتراف رسمي دولي بمفهوم الحوكمة، إذ أخذت حوكمة الشركات بعده بعدا آخر معززا بحدوث الأزمات المالية والإفلاس والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية العام ٢٠٠١ (عيد الصمد، ٢٠٠٩: ٧). ويجدر التنبيه إلى أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد جرى تعديله عام ٢٠٠٤ وتبعه توصيات مؤتمر بازل في ديسمبر ٢٠٠٩.

٣- أسباب ظهور الحوكمة:

من أهم الظواهر التي أدت إلى ظهور الحوكمة:

أ. ظاهرة العولمة:

- عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان وآليات وأفكار اقتصاديات السوق وانتشارها على المستوى العالمي.
- تزايد دور المؤسسات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني وزيادة معدلات التشابه بينها.

ب. ظاهرة الفساد:

يعكس الفساد - من خلال أبرز آلياته: الفساد والرشوة والمحسوبية والمحاباة واستغلال المال العام - استعمال السلطة العامة من أجل تحقيق أغراض ذات مصلحة خاصة نتيجة لغياب المبادئ المتمثلة في المحاسبة والمساءلة والشفافية في تسيير أمور الدولة، مما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة.

ج. تغير طبيعة ودور الدولة

- فشل الحكومات وعجزها عن تلبية احتياجات مواطنيها وتحقيق السلم والحفاظ على النظام العام وحماية الممتلكات العامة بالمستوى المطلوب، حسن استثمار الموارد والفرص المتوافرة لديها.
- فشل وعجز الإدارة على مستوى المؤسسات العامة، والمؤسسات الربحية وغير الربحية.
- إخفاق التنمية في الدول الفقيرة وعدم استفادتها من المساعدات الدولية.
- ضعف أو انعدام العلاقة بين الحكومة والمجتمع، بمعنى غياب التكامل بين العناصر المكونة للحكومة بما في ذلك المجتمع المدني.
- غياب العوامل المؤسسية التي لها أهمية بالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (نزيهة، ٢٠١٠: ٥٦ - ٥٩).

٤- نظريات الحوكمة:

أدى التراكم المعرفي حول الحوكمة إلى عدد من النظريات، وأمدت هذه النظريات المجال المعرفي بالعديد من مفاهيمه وتصوراته الفكرية، ومن أهم النظريات التي يتم تداولها في مجال الحوكمة:

أ. نظرية الوكالة:

تقوم النظرية على افتراض مؤداه أن هناك صراعا متأسلا بين المالكين أو رؤوس الأموال، من جهة، والإدارة، من جهة أخرى، بما يجعل الحاجة قائمة إلى آليات التحكم والتوجيه المناسبة من أجل التخفيف من مشكلة الوكالة من خلال التحكم بالإدارة عن طريق مديرين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة.

ب. النظرية القهرمانية (القوامة على الملك أو الأملاك):

تقوم هذه النظرية على وجهة نظر مغايرة لنظرية الوكالة. وتفترض هذه النظرية أن المديرين أمناء مخلصون وأوفياء وتتطابق مصالحهم مع أصحاب المصلحة بحيث لا يكون هناك داع إلى تحريك أو ضبط الإدارة من أجل أداء الشركة التجارية. وهكذا ترى هذه النظرية أنه لا بد من دعم العلاقة القوية بين المديرين والمستثمرين أو المالكين، علاوة على المشاركين الآخرين في المشروع.

ج. نظرية أصحاب المصلحة (المعنيين):

هذه النظرية قائمة على مساءلة مجلس الإدارة ليس فيما يخص أصحاب المصلحة فحسب، ولكن، أيضا، أولئك الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بالوصول إلى أهداف الشركة التجارية. والملح الأهم لهذه النظرية أن شركة، ما، يجب أن تكون

مرحة وقابلة للنمو لأن أصحاب المصلحة المحتملين سيكونون محججين أو مترددين في أخذ الرهان في الشركات المحتمل أن تؤدي إلى الإخفاق والفشل.

د. النظرية المؤسسية:

تذهب النظرية المؤسسية إلى جوانب أكثر عمقا ومرونة في البنية الاجتماعية. إنها تأخذ في الحسبان العمليات التي تغدو بها البنى، - متضمنة المخططات - والقواعد، والمعايير، والأمور الروتينية تعليمات معتمدة أو موثوق بها للسلوك الاجتماعي. إنها تتقصى الكيفية التي وجدت بها تلك العناصر وكيف تم نشرها وتبنيها وتكييفها عبر المكان والزمان، علاوة على الكيفية التي آلت بها إلى الاضمحلال وعدم الاستخدام (Waduge, 2011: 99 - 102).

هـ. نظام الحوكمة:

وفقا لمفهوم النظام، فإن للحوكمة نفس السمات والعناصر التي يتخذها النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات.

أ. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية، وتشريعية أو إدارية أو اقتصادية.

ب. **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وتشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ج. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاته لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء للشركات أو المؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق وأصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية (الشعلان، ٢٠٠٨: ٣٧ - ٣٨).

٦- تعريف الحوكمة:

لا يزال الوصول إلى تعريف جامع مانع بالاصطلاح المنطقي للحوكمة أمراً عسيراً إلى حد كبير نظراً لحدائثة التعامل مع هذا المفهوم من ناحية، ولتعدد جهات النظر التي يتم اعتمادها لمقاربة هذا الموضوع من ناحية أخرى. ولا بأس من إيراد تعريفات عامة لهيئات دولية شهيرة مثل: البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي تعريفات متداولة في معظم الأدبيات التي تعرض لمفهوم الحوكمة. ففي تعريف البنك للحوكمة يرى أنها:

" تقاليد ومؤسسات تُزاول بها السلطة في بلد ما من أجل الخير العام" ويتضمن هذا:

- العملية التي بمقتضاها يتم اختيار وتوجيه وإبدال أولئك الذين هم في السلطة،
- قدرة الحكومة على إدارة مواردها بفعالية وتنفيذ سياسة رشيدة،
- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم".

وفي تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تظهر الحوكمة على أنها: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما. إنها آليات وعمليات ومؤسسات معقدة يبدي من خلالها المواطنون والجماعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم وواجباتهم المشروعة ويسوون خلافاتهم".

وقد علق على هذه السعة وهذا الغموض في هذه التعريفات وغيرها من تعريفات المؤسسات الدولية الشهيرة (Sudarno and et.al, 2004: 1) وكان اقتراح التعريف التالي بالعناصر الآتية من قبله:

- العمليات التي بمقتضاها تختار الحكومات وتوجه وتغير.
- نظم التفاعل بين الإدارة والتشريع والقضاء.
- قدرة الحكومة على إيجاد وتنفيذ سياسة عامة.
- آليات يحدد بمقتضاها المواطنون والجماعات ومصالحهم ويتفاعلون بها مع مؤسسات السلطة وفيما بينهم".

والناظر في تعريفات الحوكمة في الأدبيات التي تناولتها يجدها من الكثرة بما لا يمكن من استيعابها جميعا، ويجدها، أيضا، مكررة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى. بيد أن الناظر إليها من جهة الغاية يجد أنها جهد إنساني موجه، ومن حيث المنطلق يجد أنها قائمة على مبادئ، ومن حيث حركتها يجد أنها مسيرة بكيفيات. وهذا يُمكن الباحثة من القول: مبدئيا، أن الحوكمة جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتجويد والتميز في الأداء المؤسسي، قائم على مبادئ: العدل، والمشاركة، والتنوع، والاستقلال، والشفافية، والمساءلة، ومسير بكيفيات من البنى، والنظم، والقوانين، والقرارات، والمعايير، والآليات، والإجراءات الإدارية، والتشريعية، والقضائية.

ثانياً - السياق الجامعي للحوكمة:

للقوف على السياق الجامعي للحوكمة يمكن العودة إلى جذورها التاريخية واتخاذها مسمى " الحوكمة الأكاديمية"، ثم أسباب ظهورها، وأهم مبادئها، والنماذج التي

تجسدت فيها، مروراً بأهم المؤثرات المتصلة بها، والعقبات التي تعوق تطبيقها، ثم سبل دعمها وتعزيزها.

١. الجذور التاريخية لحوكمة التعليم الجامعي:

فكرة الحوكمة في التعليم العالي والجامعي قديمة قدم الجامعات، ويمكن تتبعها منذ نشأة الجامعة نفسها في العصور الوسطى، وبخاصة ما يتعلق بالحوكمة الأكاديمية التي ارتبطت بالجامعة ووظائفها. ولقد قيل عن جامعة العصور الوسطى: إنها كانت "جمهورية الأكاديميين الحرة" المثالية. وظلت حوكمة الجامعة وبخاصة الحوكمة الأكاديمية بين تقدم وتراجع عبر العصور حتى عام ١٩١٥ حينما أسست الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعة. ومنذئذ انطلقت الحوكمة الأكاديمية وتنامت في ظل مفهوم يرى أن الحوكمة الأكاديمية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مرغوب فيها وضرورية إذا ما أرادت مؤسسات التعليم العالي والجامعي العمل على تقدم المعرفة، ورعاية التعليم، وتقديم الخدمة الاجتماعية. وتعزز هذا المفهوم بصور "بيان عن حوكمة الكليات والجامعات" من قبل عدة هيئات عام ١٩٦٦ ثم توالى تعديلاته فيما بعد (Galaz - Fontes, 1996: 1-3, AAUP, 1990: 135).

وقبل تعرف نماذج حوكمة التعليم الجامعي والعالي ثم أسباب ظهورها، يستحسن الإشارة إلى مفهوم الحوكمة الأكاديمية لصلة هذا المفهوم بمجمل حوكمة الجامعة ونماذجها المتعددة.

٢. الحوكمة الأكاديمية:

تتعلق الحوكمة الأكاديمية باتخاذ القرار الأكاديمي المتصل بقضايا من قبيل: ما الذي ينبغي تعليمه؟ ومن الذي ينبغي أن يقدم تعليمه؟ وكيف ينبغي أن يعلم؟ ومن الذي ينبغي أن يتم تعليمه؟ ومن الذي ينبغي أن يقوم بالتخطيط الأكاديمي والسياسات الأكاديمية؟ وكيف ينبغي توزيع التمويلات الأكاديمية؟ ويعني هذا أن محتوى الحوكمة الأكاديمية متصل بقضايا البرامج الأكاديمية (طبيعة وتنظيم المقررات، واستراتيجيات التقويم، ومعايير القبول، ومتطلبات الدرجة الممنوحة)، وقضايا المقررات (المحتوى، والتدريس، وطرائق التقويم) والبحث (مجالات العمل البحثي، والحصول على المنح)، وقضايا الجماعة الأكاديمية نفسها (التعيين، والتقويم، والترقية، والتنشيط). ويتصل بهذه القضايا ما يعرف بالقضايا الشبيهة بالقضايا الأكاديمية الخاصة بالحياة الأكاديمية للطلبة. وكل هذه القضايا، وإن كانت ذات مضمون أكاديمي بحت أو شبه أكاديمي، فإنها ليست منفصلة، بطريقة أو أخرى، عن مجمل الحوكمة المؤسسية في التعليم الجامعي المتضمنة، بالإضافة إلى الحوكمة الأكاديمية، ما يعرف بالحوكمة الإدارية أو الحوكمة العامة بما تتناوله من تخصيص

للميزانية العامة، والتخطيط الاستراتيجي والتسيير الإداري العام والإجرائي. وعلى الرغم من صلة هذه الحوكمة الإدارية أو العامة بالحوكمة الأكاديمية، فإنها ذات طبيعة خاصة، ويثار الجدل حول مشاركة الأكاديميين فيها، على النقيض من الحوكمة الأكاديمية التي هي من صميم عملهم.

(Galaz - Fontes, 1996: 1- 2).

٣. أسباب ظهور الحوكمة في التعليم الجامعي:

- تعددت تناولات أسباب الحوكمة في التعليم الجامعي، ولكنها ترجع - في الغالب - إلى أي من الأسباب أو إلى جميع الأسباب الآتية:
- أ. الكساد الاقتصادي والمشكلات الناجمة عنه في النفقات العامة في النظم العامة المتنامية باستمرار.
 - ب. التطورات مثل: العولمة والتدويل التي سببت مشكلات للدولة القومية وأنماط الحوكمة فيها.
 - ج. التحرر من الوهم حول قدرات الحوكمة الخاصة بالحكومات وعدم الثقة فيما يتعلق بأداء القطاع العام عموماً.
 - د. التحول الأيديولوجي الجزئي باتجاه السوق كصيغة واعدة للتنظيم الذاتي في تقديم الخدمة العامة.
 - هـ. ظهور إدارة عامة جديدة كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام تدعو إلى إعادة التفكير في الحوكمة (Leisyte, 2007: 25 - 26).
 - و. التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات.
 - ز. زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية وزيادة المنافسة بشكل كبير.
 - ح. ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية وتزايد الحراك الأكاديمي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
 - ط. تفعيل دور الجامعات في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية.
 - ي. الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح الجامعي.
 - ك. تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي.
 - ل. أزمة الثقة بين الجامعة والمجتمع (نزبهة، ٢٠١٠: ٧٠ - ٧١).
 - م. توسع نظم التعليم الجامعي وظهور أنماط جديدة له والنمو في تدويله.
 - ن. الطرق المرنة في تقديم الخدمة التعليمية الجامعية.

س. التباين وعدم التجانس في الهيئات الطلابية الجامعية.

ع. تعظيم البحث والإبداع للإنتاج المعرفي (Henard and Mitterle, n.d: 18).

٤. مبادئ الحوكمة الجامعية:

بين مبادئ الحوكمة بعامة ومبادئ الحوكمة الجامعية صلة الكل بالجزء وفيما عدا الحرية الأكاديمية، والنقدية، والموضوعية، فإن بقية المبادئ تكاد تكون عامة، ويمكن تضمينها في المفردات الآتية:

- أ. الحرية الأكاديمية.
- ب. الحقيقة والروح النقدية في الجانب المعرفي.
- ج. الإنصاف والموضوعية.
- د. التعاون الوثيق والمشاركة.
- هـ. الحقوق والمسؤوليات الواضحة.
- و. الكفاءة والفعالية والتقييم.
- ز. الاختيار بالأفضلية.
- ح. النزاهة والاستقامة والشفافية والمساءلة.
- ط. السلطة والتمثيل والمشورة.
- ي. الفحص المنتظم للمعايير.
- ك. الاحترام المتبادل.
- ل. الاستقرار المالي.

(نزيهة، ٢٠١٠: ٧٢ - ٧٣، و 98 - 97: Aurangzeb and Asif, 2012).

٥. نماذج الحوكمة الجامعية:

يقصد بحوكمة الجامعة تلك الوسائل التي بمقتضاها تنظم الجامعات وتدار وتقوم بعملها (Asimwe, 2012: 22).

بيد أن تعريف حوكمة الجامعة والتعليم العالي بعمومه لا يمكن أن يؤخذ ببساطة هذا التعريف السابق المقتضب. ولهذا يرى (Rungfamai, 20011: 14) أن أفضل فهم لحوكمة الجامعة يمكن أن يتم من خلال عرض مفصل لنماذج حوكمة الجامعة. وللوقوف على أكثر نماذج الحوكمة الجامعية شيوعاً، يمكن عرضها بإيراد بعض من جهود النمذجة كما شرحها كل من (Henad and Mitterle, n.d: 27-29) في بعدها النظري، وغيرهما في بعدها التصنيفي.

أ- **البعد النظري:** وقد كان (Clark) من بين أوائل من بدأ هذا الجانب عام ١٩٨٣. وبوضع الجامعة ضمن حدود مثلث يمكن فيه رؤية تأثير جزئي لثلاثة أبعاد حاسمه. وبالاعتماد على وضعية نظام التعليم الجامعي، فإن قوة سلطة الدولة، وقوة السوق، والأوليباركية (الأقلية) الأكاديمية متغيرات فتحت الطريق إلى أنماط مختلفة من التعاون في التعليم الجامعي. وقد ميز (Berdahl) بين الاستقلال الجوهري (ما يتم عمله في حوكمة الجامعة) والاستقلال الإجرائي (كيف تفعل شيئاً ما في حوكمة الجامعة). وبهذا التمييز طور (Berdahl) فكرته وأعطاها دفعة

إلى الأمام. وقد تم تطوير نموذج (Clark) إلى "مكعب الحوكمة" الذي يضع نظم التعليم الجامعي في ثلاث فئات:

- الثقافة اللانفعالية/ النفعية (درجة توجه الخدمة والعمل).
- النموذج الإجرائي الفضفاض/ المحكم (درجة التحكم الإداري من قبل الدولة).
- النموذج الجوهرى الفضفاض/ المحكم (درجة قدرة ضبط هدف الحكومة).

ومن أحدث نماذج حوكمة التعليم الجامعي ذلك النموذج الذي طوره كل من de Boer, (Enders and Schimank, n.d., 3-4) وحول مفهوم "المكعب" إلى "موازنات equalisers الحوكمة الخمسة". وكل موازن يمثل خاصية ذات صلة بالحوكمة ويمكن موازنته أو ضبطه باستقلال عن الموازنات الأخرى بما يعني أن تغييرا جذريا في واحد من هذه الموازنات لا يعني الحاجة إلى تأثير في الموازنات الأخرى. ويتكون هذا النموذج من:

- تنظيم الدولة، ويهتم بالفكرة التقليدية للسلطة من أعلى إلى أسفل المخولة للدولة. ويشير هذا البعد إلى التنظيم بالموجهات، أي أن الحكومة تتدخل في تفاصيل السلوك تحت ظروف معينة.
- **قيادة أصحاب المصلحة**، وتهتم بالأنشطة التي توجه الجامعات من خلال ضبط الهدف والمشورة. وفي نظم الجامعات العامة تكون الحكومة، عادة، صاحب مصلحة مهم، ولكن بالتأكيد ليس بالضرورة اللاعب الوحيد في هذا المجال. وبالإمكان أن تفوض الحكومة صلاحيات معينة للآخرين مثل الهيئات الوسيطة أو ممثلي الصناعة في مجالس الجامعات.
- **الحوكمة الذاتية الأكاديمية**، وتهتم بدور الجماعات المهنية في نظام الجامعة وتتأسس هذه الآلية في صنع قرار زمالي داخل الجامعات ومراجعة النظراء القائمة على التسيير الذاتي للجماعات الأكاديمية، ومثال ذلك قرارات وكالات التمويل.
- الحوكمة الذاتية الإدارية، وتهتم بالتسلسل الهرمي في الجامعات كمنظمات. وهنا يكون دور قيادة الجامعة- الرؤساء أو المديرين في المستوى الأعلى، والعمداء في المستوى المتوسط - في ضبط الهدف الداخلي والتنظيم وصنع القرار مرهونا بالتقديرات أو مخاطرا به.
- المنافسة على الموارد النادرة (النقود، والموظفين، والمكانة) (داخل) و (بين) الجامعات تحدث غالبا ليس على قاعدة "سوق حقيقية" ولكن على قاعدة "شبه سوق" حيث تقويم الأداء من قبل النظراء ويحل محل الطلب من الزبون.

ب- البعد التصنيفي:

توجد نماذج متعددة للحوكمة الجامعية ومن أبرزها:

- **النموذج التعاوني:**

يقوم النموذج التعاوني لحوكمة الجامعة على القيم الجوهرية لصنع القرار غير الرسمي والشامل، والشفافية والوضوح للخيارات وصنع القرار، والخطوط المفتوحة للاتصال بين جميع مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلين (Coaldrake and Little, 2003: 50) ودمج النموذج التعاوني أربع هيئات ممثلة هي: مجلس الجامعة، ومجلس الكلية، ومجلس أعضاء هيئة التدريس، ورابطة الطلبة للحوكمة من أجل توسيع خبرة ووعي أي هيئة أو مجموعة من الهيئات الأربع المذكورة، أعلاه، (Baird, 2007: 115). ويعزز هذا النموذج الثقة والاحترام المتبادلين في المجتمع الجامعي من أجل إسهم جميع الأعضاء وحضورهم في هذا المسعى التربوي (Kezar and Eckel, 2004: 371 – 375).

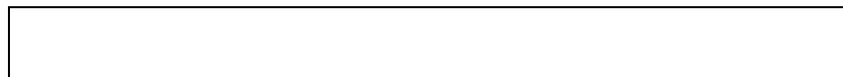
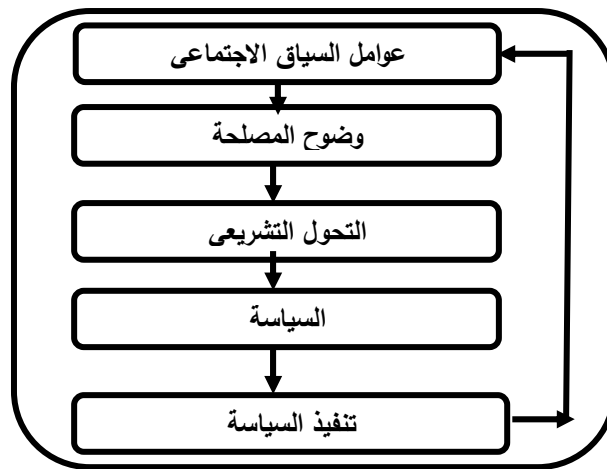
• النموذج الزمالي:

يستخدم (مصطلحا: الكوليجيوم Collegiums (مجلس يتمتع كل عضو فيه بسلطة مساوية تقريبا لسلطة الأعضاء الآخرين (البعليكي، ٢٠٠٨: ٢٤٢)، و (Collegiality) غالبا في التعليم العالي (Osipian, 2008: 24). ويستخدم المصطلح الثاني بمعنى الزمالة (العلاقة بين الزملاء) حينما يكون أعضاء هيئة التدريس مجهزين بفهم للأهداف والطموحات الأكاديمية الخاصة بالجامعة وبالكيفية التي يصلون بها إلى هذه الأهداف. وقد اقترح كل من Bowen و Schuster (Osipian, 2008: 24) في أن لمصطلح الزمالة ثلاثة مكونات رئيسية:

- الحق في المشاركة في الشؤون المؤسسية.
- العضوية الموائمة مع صحبة علمية تكون فيها الصداقة والمحادثات مزدهرة.
- المزية المتكافئة للمعرفة في حقول متنوعة تمنع المعاملة التفضيلية للكلية في تخصصات معرفية مختلفة.

• النموذج السياسي:

ينبنى النموذج السياسي على ثلاثة مصادر نظرية: نظرية الصراع، ونظرية مجتمع القوة، ونظرية مصلحة المجموعة. ويقترح هذا النموذج في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء الاجتماعي التنظيمي وديناميات وضوح المصلحة والعملية التشريعية وتنفيذ السياسة. وهناك أنشطة سياسية عاملة، وبخاصة في عمليات صنع السياسة في الجامعة.



• نموذج الشركة:

ينظر هذا النموذج إلى الجامعة من منظور عالم الأعمال ذلك أن الجامعة أسست وفقا لمفهوم السوق الموجه بالأهداف. وكما يرى (Baird, 2007: 115)، فإن الجامعة أسست بمفهوم الشركة وأن التعليم الجامعي ينتمي إلى عالم الأعمال business حيث تقدم فيه البرامج ذات الصلة بالمطالب الصناعية واحتياجات السوق. ويجعل الربح الهدف يوجه وظائف الجامعة، والأكاديميون، عادة، معلمين يقومون بتوسيع المجال الذهني للطلبة.

• النموذج البيروقراطي:

يقترح (McCauley, 2002: 3 - 4) أن النموذج البيروقراطي هيكل رسمي يمتلك أنماطا محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسة القرارات. كل شيء يتم تفويضه من الأعلى إلى الأدنى عبر العرف وكل مستوى يتحكم بتصرفات المستوى الأدنى. ويقترح (Osipian, 2008: 28 - 32) أن النموذج البيروقراطي لحكومة الجامعة الذي يشغل فيه العمداء، ومديرو التسجيل، والمسؤولون الماليون أدوارا، ولكن الدور والشخص ليسا متماثلين أو متطابقين تماما.

- أما (Trakman, 2008: 63 - 83) فقد كان أكثر تحديدا في تحليله لنماذجه الخمسة:
- نموذج الحوكمة الأكاديمية الذي يرى القوة في جانب الهيئة الأكاديمية وهو مبني على قوى الحكم الواسعة الانتشار الموزعة باتجاه مجلس الجامعة الزمالي أو التأثير القوي للأكاديميين والمجالس الحاكمة.
 - نموذج حوكمة الشركة الشائع في الجامعات ويتألف غالبا من مجالس أصغر للحاكمين أو الأمناء بالإضافة إلى الموظفين التنفيذيين الرئيسيين ذوي المسؤوليات المالية والإدارية.

- نموذج حوكمة الأمناء الذي يختلف عن أنماط الحوكمة الأخرى ذلك أنه قائم بوضوح على الثقة في مجلس الإدارة الحاكم.
 - نموذج حوكمة أصحاب المصلحة القائم على تعرف جماعات المصالح التي ينبغي أن تكون متضمنة في حوكمة الجامعة لحماية نظام متوازن تتواجد فيه كل المصالح المهمة.
 - نموذج النماذج المختلطة للحوكمة الذي يتألف من الأربعة النماذج السابقة وليس من نمط واحد واضح.
- ويجدر التنويه بأن نموذج الشركة لدى Trakman قد سبق عرضه في نموذج الشركة من نماذج الحوكمة الجامعية.
٦. **المؤثرات على حوكمة التعليم الجامعي:**
- يتأثر التعليم الجامعي بمتغيرات خارجية وتغيرات ذات صلة بالعلاقة بين الحكومة والجامعة.

أ- التغيرات الخارجية:

- التغيرات في طبيعة الصناعة وأسواق العمل بالنسبة للمتخرجين.
- التغيرات في الطلب الاجتماعي على التعلم الجامعي.
- التوسع في المعرفة والتطورات التكنولوجية ذات الصلة.
- التغيرات في طبيعة البحث.

ب- التغيرات ذات الصلة بالعلاقة بين الحكومة والجامعة:

- التغيرات في مخصصات التمويل العام للتعليم الجامعي.
- المساءلة حول استخدام هذه التمويلات.

(Aurangzeb and Asif, 2012: 89 – 90)

٧. معوقات تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي:

- أ. نقص الالتزام.
- ب. القيم والثقافة المتصارعة في المؤسسة.
- ج. مركزة السلطة وبيروقراطية الإدارة واتخاذ القرار.
- د. التمويل غير الكافي لتنفيذ القرارات.
- هـ. زيادة حدة التنافس الناجم عن العولمة.
- و. المكافآت غير الكافية والروح المعنوية المنخفضة (Asiimwe, 2012: 149).
- ز. المناخ الثقافي والعلمي والسياسي العام والداخلي السائد في الجامعة.
- ح. المنظومة القانونية الجامدة.
- ط. غياب فكرة تفويض الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

- ي. هيمنة الجانب السياسي والأيدولوجي على الجانب العلمي والموضوعي (عزت، ٢٠٠٨: ٢، وسراج الدين، ٢٠٠٩: ٨، و بوقشور، ٢٠٠٧: ٢٦١).
- ك. ضعف القيم العلمية والأخلاقية على مستوى الجامعة والمجتمع.
- ل. ضعف الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية.
- م. غياب هيئة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- ن. قلة تأثير الطلبة، رغم كثرة عددهم، في صناعة القرار.
- س. انفصال المناهج والبرامج الجامعية عن الواقع المجتمعي.
- ع. انكفاء الجامعة على ذاتها وضعف صلتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- ف. منهج النقل والاستعارة الخارجي المتبع في الإصلاح الجامعي دون مراعاة التواءم مع البيئة.
- ص. قلة الاعتمادات المالية وضعف ترشيد الإنفاق (نزبهة، ٢٠١٠: ٩٣، ٩٤، ٩٥).

٨. سبل تعزيز حوكمة التعليم الجامعي:

- أ. بناء نظام حوكمة فعال قائم على قيادة كفؤة، وثقافة بناءة، واتصال متساق، وتدريب مستمر.
- ب. تجسيد مفاهيم الحوكمة وعملياتها في لجان نموذجية فعالة تقوم على تنفيذها في الواقع.
- ج. اعتماد آليات مساءلة واضحة في المجالات المالية والإدارية والأكاديمية.
- د. العمل بفعالية بمشاركة جامعية داخلية وشراكة خارجية مع المنظمات والمؤسسات وأصحاب المصالح.
- هـ. اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الأداء والمراقبة والتقييم.
- و. مراجعة التشريعات وتطويرها بما يضمن استقلال الجامعة.
- ز. العمل على بث مفاهيم الحوكمة لدى جميع المعنيين بالشأن الأكاديمي.
- ثالثاً - الواقع الأكاديمي لكلية التربية - جامعة تعز:**
- تتطلب معرفة الواقع الأكاديمي لكلية التربية - جامعة تعز تتبع نشأتها وتطورها، ومعرفة هياكلها الإدارية، وتكويناتها الأكاديمية، ومكوناتها البشرية من الطلبة والأكاديميين، ثم أهم المشكلات التي تواجهها.
١. كلية التربية - النشأة والتطور:

يعد إنشاء كلية التربية في محافظة تعز عام ١٩٨٥ فرعاً لكلية التربية في جامعة صنعاء بمثابة منوال قيس عليه، فيما بعد، في محافظات أخرى. لقد كانت هذه الكلية أول كلية فرعية لجامعة صنعاء في المحافظات الشمالية قبل إعادة الوحدة عام ١٩٩٠. ولقد كانت، أيضاً، نواة لأول جامعة بعد الجامعتين الأم: صنعاء، وعدن،

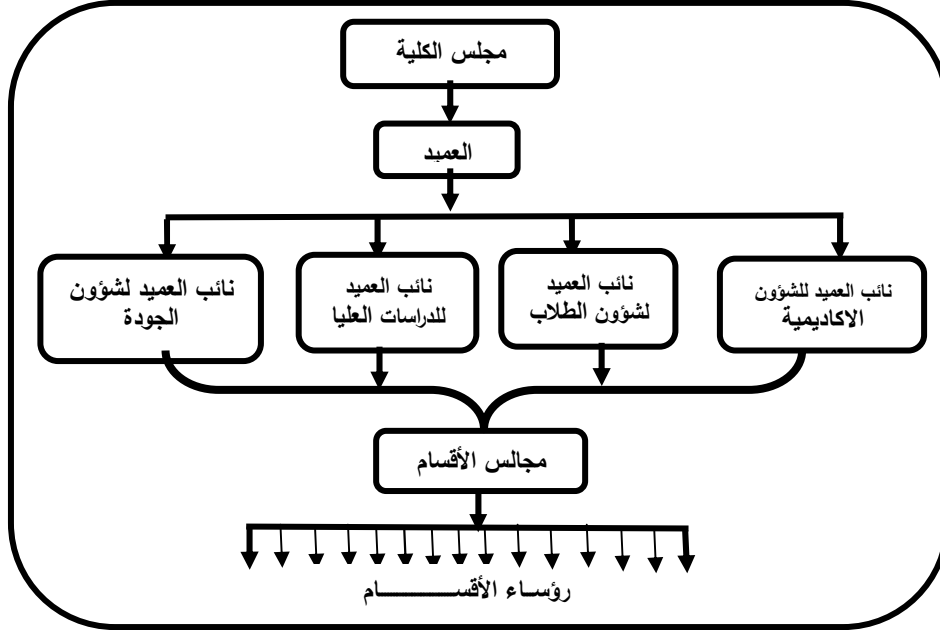
وهي جامعة تعز التي أنشئت بموجب القرار الجمهوري (٤٤) لسنة ١٩٩٣ (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠: ٤٤٥)، وافتتحت بصفة رسمية في ١١ / ١٠ / ١٩٩٥ بصدر القرار الجمهوري (١٥١) بتعيين أول رئيس لها. ومن هنا كانت منوالية هذه الكلية ثم الجامعة أنها كانت النموذج الذي احتذي في أن تكون بداية معظم، إن لم يكن كل الجامعات التي أنشئت، فيما بعد، قد بدأت بكلية التربية.

وتطورت كلية التربية بدورها، فبعد أن كانت، هي، فرعا لكلية أخرى صار لها فروع أخرى. كان ذلك عندما أنشئت كلية التربية (فرع التربية) عام ١٩٩٩، وعندما أنشئت شعبة لها (كما جرت التسمية) بموجب قرار رئيس الجامعة رقم (٣٩) لسنة ٢٠٠٦ في منطقة المخلاف. وإذا كانت كلية التربية (فرع التربية) قد حظيت بأن تكون كيانا ضمن كيانات الجامعة فيما يعرف بفرع الجامعة في (التربية)، فإن شعبة كلية التربية في منطقة المخلاف لا تزال في تبعيتها للكلية الأم.

ومن حيث البنية الأكاديمية، فإن الكلية، من الناحية الرسمية، ليس لها سوى اللاتحة التي تم إصدارها عام ٢٠٠٠ (كنتيجة لورشة أقيمت لأغراض تطوير الكلية عام ١٩٩٨). ومن خلال هذه اللاتحة يمكن الاطلاع على الأهداف العامة للكلية، دونما رؤية أو رسالة. وإذا ما جرى الحديث هنا أو هناك عن رؤية أو رسالة ما فهما غير منشورتين ولا يتم تداولهما، وآلية إعدادهما أو مراجعتهما غير معروفة. ومن أهم الأهداف العامة للكلية:

- إعداد معلمين مؤهلين تأهيلا أكاديميا تخصصيا، ومهنيًا تربويا، وثقافيا، يستجيب لمتطلبات العملية التربوية في الجمهورية اليمنية، واحتياجات مدارس التعليم العام.
- الإسهام في تأهيل وإعادة تأهيل المعلمين والعاملين في حقل التعليم بالتنسيق مع الجهات المسؤولة ذات العلاقة.
- إعداد متخصصين في التوجيه والإرشاد، ورياض الأطفال، والتربية الخاصة، وأية تخصصات أخرى تتطلبها التربية والتعليم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة في الجامعة تأهيلا طرائقيا للارتقاء بمستوى كفايتهم التدريسية.
- تقديم الخدمات الإرشادية والعلمية والبحثية، وتشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر.
- توجيه الدراسات العليا في الكلية لحل المشكلات التعليمية والارتقاء بمستوى العملية التربوية / التعليمية
- توثيق العلاقة مع كليات التربية في الجامعات اليمنية، ومراكز البحوث التربوية في الجمهورية، وكليات التربية ومراكز البحوث التربوية والمنظمات والهيئات العاملة في ميدان التربية والتعليم في الوطن العربي والعالم.

- التنسيق مع السلطات التعليمية في المحافظة لتوجيه الدراسات والبحوث التربوية بما يعزز عمليتي التعليم والتعلم والارتقاء بمستوياتها، وتقديم المشورة اللازمة لمعالجة الصعوبة والعقبات التي تعترضها (جامعة تعز، ٢٠٠٠: ٣).
٢. الهيكل الإداري الأكاديمي:



شكل (٢) الهيكل الإداري الأكاديمي لكلية التربية - جامعة تعز (تصميم الباحثة)

٣. الأقسام والبرامج الأكاديمية:

* جدول (١) يوضح البرامج الأكاديمية في كلية التربية

نظام الدراسة	مدة الدراسة	القسم / المجال	التخصص	البرنامج	الدرجة
نظام الفصلين الدراسيين	أربع سنوات أكاديمية بثمانية فصول دراسية	علوم قرآن / اللغة العربية / اللغة الإنجليزية	أدبي	إعداد معلم التعليم الثانوي	البكالوريوس
		الرياضيات / علوم الحياة / لغة انجليزية / علوم قرآن	علمي	إعداد معلم التعليم الأساسي	
		رياضيات / علوم	علمي		

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

		معلم الصف	
		إعداد المعلم	تربية خاصة / إرشاد نفسي / رياض أطفال
نظام الفصل الدراسي	لمدة عام أو عامين	الدبلوم العام في التربية	
نظام الفصل الدراسي	(٤ - ١) فصول دراسية للماجستير (٦ - ٨ فصول دراسية للماجستير)	أصول تربية / تخطيط تربوي / إدارة وإشراف تربوي	الأصول والإدارة التربوية
		العلوم / الاجتماعيات / اللغة الإنجليزية / الرياضيات	المناهج وطرق التدريس
		الإرشاد النفسي / رياض الأطفال / تربية خاصة	علم النفس

*الجدول من تصميم الباحثة

٤. أعداد الطلبة:

*جدول (٢) يوضح عدد الطلبة الملتحقين بكلية التربية حسب المستوى والتخصص والنوع للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣

المستوى القسم	الأول			الثاني			الثالث			الرابع			إجمالي		
	م	إ	ذ	م	إ	ذ	م	إ	ذ	م	إ	ذ	م	إ	ذ
علوم قرآن	١	١	٤	٨	٧	١	٨	٦	٢	١	٧	٢	٤٤٦	٣٣٠	١١٦
مجال قرآن	٧	٥	١	٣	٣	٦	٢	١	٦	٨	٧	١	٢١٩	١٧٨	٤١
عربي	١	٧	٢	٣	٢	٩	٢	١	٩	٤	٢	١	١٩٦	١٣٥	٦١
تربية	٤	٣	٧	١	١	-	١	١	-	٣	٣	-	١٠٤	٩٧	٧
إرشاد	٤	٣	٨	٣	٢	٣	١	١	٢	١	١	٣	١١٢	٩٦	١٦
رياض	٧	٧	٣	٦	٦	-	١	٣	٣	٣	٣	١	٢١٢	٢٠٨	٤
انجليزي	٢	١	٣	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٦٦٣	٥٨٤	٧٩
انجليزي	١	٨	١	٩	٨	٧	٨	٧	٥	٦	٥	٧	٣٣٢	٢٩٨	٣٤

٤٣١	٣٤٠	٩١	٥	٤	١	٧	٥	١	٥	٤	١	٢	١	٤	علوم حياة
٣٩٢	٣١٧	٧٥	٦	٥	٨	٨	٧	١	٧	٦	١	١	١	٣	مجال
٤٨٨	٣٥٨	١٣٠	٩	٧	٢	٥	٣	١	٦	٤	١	٢	١	٧	كيمياء
٥٠٥	٣٣٩	١٦٦	٨	٤	٣	٧	٥	٢	٦	٤	٢	٢	١	٨	فيزياء
٦٧٧	٥٣٠	١٤٧	١	١	٢	١	١	٣	١	٨	٢	٢	٢	٦	رياضيات
٣٧٥	٣٣٧	٣٨	٥	٥	٥	٧	٧	٤	٧	٦	٨	١	١	٢	مجال
٣٤٦	٣٠٥	٤١	٦	٦	٣	٦	٥	١	٦	٦	٩	١	١	١	معلم صف
٥٤٩	٤٤٥	١٠٤	١	٩	١	١	٨	١	٩	٨	١	٢	١	٥	إجمالي

*المصدر إدارة القبول والتسجيل في كلية التربية

٥. أعداد أعضاء هيئة التدريس

جدول (٣) يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية

إجمالي	أعضاء هيئة التدريس المساعدة	أعضاء هيئة التدريس	الخاصية
١٢٣	٦٥	٥٨	العدد

*حصر قامت به الباحثة من بيانات خاصة من الأقسام الأكاديمية في الكلية

٦. مشكلات الكلية:

وإذا كانت جامعة تعز، بمجملها، في سياق التعليم الجامعي اليمني، تواجه مشكلات كثيرة، فإن كلية التربية ليست استثناء في هذا الشأن. ومما تعانيه كلية التربية، في سياق جامعة تعز والتعليم الجامعي، اختلالات في خدمات البنية التحتية من كهرباء ومياه وما شابه ذلك، وعدم التناسب بين التجهيزات المعملية والاحتياجات الكمية والنوعية، وعدم استكمال الأثاث، وضعف الصيانة الدورية. وفي المجال الإداري لم تسلم الكلية مما هو عام في الجامعة والتعليم الجامعي حيث المركزية الداخلية والخارجية، والبيروقراطية المفرطة، وقلة الشفافية، وترهل الثقافة التنظيمية العلمية من ناحية، والمشكلات المالية الماثلة في الشح في الإيرادات والمصروفات الكثيرة في النفقات من ناحية أخرى (جامعة تعز، ٢٠٠٦: وثيقة رقم (٢) ووثيقة (٥) ووثيقة (٨)). وتؤثر هذه المشكلات بشكل أو آخر على مجمل وظائف الجامعة والكلية في سياقها وتعيق وصولها إلى ما تطمحان إليه.

على أن ما يمثل خصوصية لمشكلات كلية التربية هو بنيتها التنظيمية. وفي هذا الصدد يمكن القول: إن في البنى والأشكال التنظيمية الجامعية يتواجد شكلان هما الأكثر شيوعاً، يتمثل أولهما في: نمط الكلية المتكاملة، أو الكليات المتعددة الأقسام العلمية المتناظرة، والآخر هو نمط الكلية المتخصصة، أو الكليات التي تضم أقساماً علمية موحدة (النشار، ١٩٧٦: ٢١٠، ومحجوب، ٢٠٠٣: ٥٧ - ٦٢). وتعمل كلية التربية،

دون غيرها من كليات الجامعة، وفقا لنظام يقترب من النمط الثاني الذي تعتمد فيه كلية التربية في أقسامها التخصصية على أقسام أخرى خارج الكلية. ويمكن عرض حالة كلية التربية في هذا المجال بالآتي:

- أ- الأقسام التربوية: وهي أقسام لا طلبة فيها وتقوم على تدريس المكون المهني لبرنامج إعداد المعلم، وهذه الأقسام هي: قسم الأصول والإدارة التربوية، وقسم المناهج وطرائق التدريس، وقسم علم النفس التربوي، وقسم تكنولوجيا التعليم.
- ب- الأقسام التخصصية: وهي أقسام لها طلبة ولا يوجد فيها أعضاء هيئة تدريس ويرأسها في بعض الأحيان، أعضاء هيئة تدريس تربويون، وأحيانا، أعضاء هيئة تدريس من أي من كليتي العلوم التطبيقية والآداب بحسب انتماء القسم التخصصي لأي من الكليتين. ولا تتعد في أي مجالس أكاديمية. ولا يوجد في القسم، في الغالب، أي أعضاء هيئة تدريس. وفي الغالب فإن أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس الطلبة التابعين لهذه الأقسام منتسبين، في الأصل، لأي من كلية العلوم التطبيقية أو الآداب. وعلى أية حال، فإن هذه الأقسام لا تتعدى في مهامها العمل الإداري بما يعنيه من ترتيب سجلات الطلبة، ورصد درجاتهم، ومراقبة سير الدراسة وما إلى ذلك من هذه الأعمال التي ليس لها صلة بالشأن الأكاديمي الخاص بالبرامج والمناهج والتدريس. وهذه الأقسام: الأقسام العلمية: الرياضيات، الفيزياء، الكيمياء، علوم الحياة، الأقسام الأدبية: اللغة العربية، علوم القرآن، اللغة الإنجليزية. وقد يكون لقسم اللغة الإنجليزية وضع أقرب إلى القسم التخصصي بما يملكه من هيئة تدريسية محدودة، وإذا كان لجميع هذه الأقسام التخصصية أقسام مناظرة لها في كل من كليتي: العلوم، والآداب فإن قسم علوم القرآن في كلية التربية لا نظير له في كلية الآداب وإن كان يعتمد على بعض أعضاء هيئة التدريس في قسم الدراسات الإسلامية في كلية الآداب.
- ج- الأقسام النوعية: وهي الأقسام التي لها طلبة ولها أعضاء هيئة تدريس يتبعون كلية التربية وينتمون إلى الدراسات النفسية في الكلية. وهذه الأقسام هي: قسم إعداد معلم رياض الأطفال، وقسم إعداد معلم التربية الخاصة، وقسم الإرشاد النفسي (عقلان، ٢٠١٠: ١٧٥).

ولهذا النظام، في ظل الوضع العام للجامعة وخصوصية الكلية، أثر على مجريات العملية الأكاديمية برمتها وبخاصة ما يتعلق بتدريس المواد التخصصية التي تسند إلى أعضاء هيئة تدريس في كليات أخرى مثل: العلوم التطبيقية، والآداب، والطب. ولأعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات مواقف متفاوتة تجاه الرضى بالعمل في الكلية، إذ ينظر كثير منهم نظرة دونية إلى الكلية وطلبتها ويرفضون العمل فيها

وإذا قبلوا العمل - على مضض - فإنهم لا يلتزمون به التزاماً دقيقاً، وإذا ما تم الالتزام فيكون بعد مجهودات كبيرة معهم، وبشروطهم في اختيار الزمان والمكان الذي يرغبونه، وبمقابل مالي أحياناً.

الجزء الثاني: الإطار الميداني

تناول الإطار الميداني للبحث أهداف الدراسة الميدانية، وأداتها، وصدقها وثباتها، ومجتمعها، وخطة التحليل الإحصائي لها تمهيدا لعرض النتائج ومناقشتها.
أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

- ١- تعرف إجمالي استجابات الجماعة الأكاديمية (القياديين والتدريسيين) حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز.
- ٢- تعرف استجابات كل من: القياديين والتدريسيين حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز كلاً على حدة.
- ٣- تحليل مدى الفجوة القائمة بين كل من: الأهمية والتوافر الخاصة بواقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز.

ثانياً- أداة الدراسة الميدانية:

بعد الإطلاع على كثير من الأدبيات الخاصة بالحوكمة بعامة، وحوكمة التعليم الجامعي والعالي أو الحوكمة الأكاديمية بخاصة، كما بدا في الإطار النظري للبحث، وجدت الباحثة الأداة التي تتضمن مؤشرات الحوكمة المعتمدة من قبل الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعة (AAUP) التي نشرت من قبل (Ramo, 2001) أداة ملائمة، بدرجة كبيرة، للوقوف على أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز، نظراً لما لهذه الأداة من الوضوح المباشر والخلو من كثير من التعقيدات التي تحفل بها كثير من الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والحوكمة الأكاديمية على وجه الخصوص.

وقد استندت هذه الأداة، بصفة رئيسة، على بيان الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات (AAUP's 1966 Statement on Government of Colleges and Universities)، إذ مرت بتطورات عديدة قبل أن تستقر على صيغتها النهائية المعتمدة من قبل الرابطة. وهذه الأداة مكونة من (٣٦) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: يختص المحور الأول بالمناخ الشامل للحوكمة الأكاديمية، ويتضمن (١٣) عبارة، أهم دلالاتها: (الروح المعنوية، والتسامح في التنوع، والمشاركة)، في حين يختص المحور الثاني بالمجالات الأساسية للحوكمة الأكاديمية، ويتضمن (٩) عبارات، أهم دلالاتها: (حكم الجماعة الأكاديمية: قياديين وتدريسيين) في الكلية على: المنهج، والمادة العلمية، وطرق

التدريس، والبحث، والتعيين، والتنشيط، والترقية، والفصل، والاحتفاظ، وجوانب من حياة الطلبة ذات الصلة بالعملية التربوية)، أما المحور الثالث فيتناول المسؤوليات المشتركة الخاصة بالحوكمة الأكاديمية في (١٤) عبارة، أهم دلالاتها: (دور الجماعة الأكاديمية في اتخاذ القرار في المجالات العلمية، واختيار القيادة الأكاديمية، والتمثيل للكلية). وقد كان مقياس التقدير للعبارة: (صحيح = ٢، أكثر صحة من الخطأ = ١، أكثر خطأ من الصحة = -٢، خطأ = -١).

وقد عرضت الباحثة هذه الأداة على (٨) محكمين من الجماعة الأكاديمية في كلية التربية من أقسامها المختلفة الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها في ضوء معرفتهم بأوضاع كلية التربية في جامعة تعز، فصارت الأداة في صيغتها الجديدة متضمنة في محورها الأول (١٢) عبارة، وفي محورها الثاني (١٠) عبارات، أما محورها الثالث فقد حوى (١٢) عبارة، بما يعني أن عبارات الأداة في محاورها الثلاثة قد بلغت (٣٤) عبارة باختلاف طفيف عما كانت عليه سواء على مستوى المحاور أو على المستوى الكلي. أما مقياس التقدير فقد كان ذا بعدين: درجة الأهمية (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، قليلة = ١)، ودرجة التوافر (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، قليلة = ١).

جدول (٤)

التقدير المعتمد لاستجابات مجتمع الدراسة في عرض النتائج وتفسيرها

التقدير اللفظي لدرجة التوافر	مدى متوسط الاستجابة		التقدير اللفظي لدرجة الأهمية
	إلى	من	
قليلة	١.٦٦	١	قليلة
متوسطة	٢.٣٣	١.٦٧	متوسطة
كبيرة	٣	٢.٣٤	كبيرة

وفيما يتعلق بتقدير مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر، فبفرض أن مدى الفجوة عند تساوي طرفيها وتطابقها هو (صفر) بما يعني انعدام الفجوة، وعند اختلاف طرفيها وتباعدهما فإن أقصى حد مسموح للتباعد بينهما هو أدنى حد لأي من الطرفين وأعلى حد لأي منهما، أيضاً، وهما في التدرج المعتمد، في البحث الحالي (١، ٣)، بما يعني أن مدى الفجوة لن يزيد عن (٢). وعليه، فإن مدى الفجوة، في البحث الحالي، هو بين (صفر) و (٢). ولما كان التدرج لمتغيري البحث الحالي (الأهمية والتوافر) هو ثلاثي (١، ٢، ٣)، فإنه يمكن لمدى الفجوة أن يتسق مع هذا التدرج فيكون ثلاثياً (صفر، ١، ٢) أو أن يقسم إلى ثلاثة مديات متساوية وهو حاصل الفرق بين الحدين الذي يساوي (٢) كما يبدو في الجدول (٥).

جدول (٥) يبين مدى الفجوة وتقديرها

تقدير الفجوة	مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر
قليلة	٠.٦٦ - ٠
متوسطة	١.٣٣ - ٠.٦٧
كبيرة	٢ - ١.٣٤

ثالثاً - صدق الأداة وثباتها:

تم الاعتماد في، صدق عبارات الأداة، على اشتقاقها من بيان الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات (AAUP's 1966 Statement on Government of Colleges and Universities) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عرضت الأداة على (٨) محكمين من الجماعة الأكاديمية في كلية التربية من أقسامها المختلفة وللتأكد من قدرة الأداة على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله، ومدى ملاءمة العبارات وارتباطها بالمحاور وسلامتها اللغوية والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات،

وشموليتها، وتنوع محتواها، وأية ملاحظات أخرى يرونها من حيث التعديل، والحذف، والإضافة.

وقد لاقت الأداة بصفة عامة موافقة عالية من قبل لجنة التحكيم على أنها شاملة وفقراتها دقيقة وتقيس ما وضعت من أجله، واقترح بعض المحكمين تعديل بعض الألفاظ والصيغ، فأجرت الباحثة التعديلات التي حصلت على إجماع من قبل المحكمين أو الملاحظات التي كانت منطقية ورأت الباحثة ضرورة إعمالها لإخراج الأداة في صورتها النهائية.

وبالنسبة لثبات الأداة (الاستبانة) فقد تم التأكد من ثباتها بحساب معامل الثبات وفق معادلة (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما يبينها الجدول (٦).

جدول (٦) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل فيما يتعلق بأهمية أوليات الحوكمة ودرجة توافرها

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	
		الأهمية	التوافر
الأول	١٢	٨٣.٩	٨٤.٢
الثاني	١٠	٩٠.٩	٨٩.٨
الثالث	١٢	٨٩.٦	٩٠.٥
الأداة ككل	٣٤	٩٤.٧	٩٥

ويتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبذلك يمكن الوثوق بها والاعتماد على نتائجها.
رابعاً - مجتمع الدراسة:

تم حصر الجماعة الأكاديمية (من الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين) سواء أكانوا قياديين أو تدريسيين وبلغ عددهم (٥٨) قيادياً وتدرسياً تقريبا (٨) منهم متفرغون علمياً أو بمهام خارجية. وقد تم اعتبار (٥٠) المتبقين في العمل بالكلية في العام الأكاديمي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ مجتمعاً للدراسة الميدانية واعتمدت خصائصهم على النحو الآتي:

جدول (٧) خصائص مجتمع الدراسة

الخاصية	قيادي	تدريسي	إجمالي
العدد	٢١	٢٩	٥٠

وقد تم استبعاد الهيئة التدريسية المساعدة إما لحدائثة تعيينهم وقلة خبرتهم بشؤون الكلية أو لانشغالهم بالدراسة. كما تم استبعاد فرع الكلية بالمخلاف نظراً لأن المعنيين فيها جميعهم من الهيئة التدريسية المساعدة.

خامساً - خطة التحليل الإحصائي:

استخدمت الباحثة في معالجة الدراسة الميدانية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم ((SPSS الإصدار (15.0) في ما يلي:

١- حساب المتوسط الحسابي: كمقياس للنزعة المركزية يمثل رأي مجتمع الدراسة.
٢- حساب الانحراف المعياري: كمقياس للتشتت يمثل حجم عدم الاتفاق لدى مجتمع الدراسة.

٣- معادلة ألفا كرونباخ: لحساب الاتساق الداخلي لكل محور وللأداة ككل.

٤- الرسوم البيانية: لتوضيح مدى الفجوة بين استجابتي الأهمية والتوافر وفقاً لمتوسطات الاستجابة.

سادساً - عرض النتائج ومناقشتها:

١. نتائج واقع "أهمية وتوافر" أوليات الحوكمة لدى الجامعة الأكاديمية (القياديين والتدريسيين) ومناقشتها

جدول (٨)

استجابات الجامعة الأكاديمية حول أهمية وتوافر أوليات الحوكمة الأكاديمية

استجابة التوافر				العبارة *	استجابة الأهمية			
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة
٨	قليلة	٠.٦١	١.٤٨	١	٢	كبيرة	٠.١٩٨	٢.٩٦
٩		٠.٥٣	١.٣٨	٢	٤		٠.٢٧٤	٢.٩٢
٢	متوسط	٠.٥٩	١.٨٨	٣	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
٧	قليلة	٠.٦٣	١.٦٢	٤	٧		٠.٤٠٤	٢.٨٠
٦	متوسط	٠.٧٠	١.٧٢	٥	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
١		٠.٧٤	٢.٠٢	٦	٥		٠.٣٠٣	٢.٩٠
٣		٠.٦٧	١.٨٠	٧	١		٠.١٤١	٢.٩٨
٤		٠.٥٢	١.٨٢	٨	٣		٠.٢٤٠	٢.٩٤
٥		٠.٦٤	١.٧٨	٩	٦		٠.٤٣٨	٢.٨٢
١٠		٠.٥١	١.٣٤	١٠	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
١١	قليلة	٠.٤٧	١.٢٤	١١	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
١٠		٠.٥١	١.٣٤	١٢	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
٢	قليلة	٠.٥٩	١.٦٢	متوسط المحور الأول	٣	كبيرة	٠.٢٤٩	٢.٩٣
٧	قليلة	٠.٦٦	١.٦٢	١٣	١	كبيرة	٠.١٩٨	٢.٩٦
٥		٠.٥٩	١.٦٤	١٤	٣		٠.٢٧٤	٢.٩٢

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

استجابة التوافر				العبارة *	استجابة الأهمية			
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة
١	متوسط	٠.٧٢	١.٨٢	١٥	٢	٠.٢٤٠	٢.٩٤	
٩	قليلة	٠.٦١	١.٤٦	١٦	٣	٠.٢٧٤	٢.٩٢	
٢	متوسط	٠.٨٢	١.٨٢	١٧	٢	٠.٢٤٠	٢.٩٤	
١٠	قليلة	٠.٦٣	١.٣٦	١٨	٢	٠.٢٤٠	٢.٩٤	
٣	متوسط	٠.٦٢	١.٦٨	١٩	٢	٠.٢٤٠	٢.٩٤	
٨	قليلة	٠.٧٠	١.٥٦	٢٠	٢	٠.٢٤٠	٢.٩٤	
٦		٠.٦٣	١.٦٢	٢١	٣	٠.٢٧٤	٢.٩٢	
٤	متوسط	٠.٧١	١.٦٨	٢٢	٣	٠.٢٧٤	٢.٩٢	
١	قليلة	٠.٦٧ ٣	١.٦٣	متوسط المحور الثاني	٢	كبيرة	٠.٢٤٩	٢.٩٣
١٠	قليلة	٠.٥٠	١.٣٠	٢٣	٤	كبيرة	٠.٢٧٤	٢.٩٢
٥		٠.٦٧	١.٥٤	٢٤	٦		٠.٣٠٣	٢.٩٠
٢		٠.٦٥	١.٦٦	٢٥	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
٤		٠.٥٧	١.٥٤	٢٦	١		٠.١٤١	٢.٩٨
١	متوسط	٠.٦٤	١.٧٠	٢٧	٥		٠.٢٧٤	٢.٩٢
٦	قليلة	٠.٥٨	١.٥٠	٢٨	١		٠.١٤١	٢.٩٨
٣		٠.٦٣	١.٦٤	٢٩	٢		٠.١٩٨	٢.٩٦
٧		٠.٦٤	١.٤٤	٣٠	١		٠.١٤١	٢.٩٨
٩		٠.٦٠	١.٤٠	٣١	٣		٠.٢٤٠	٢.٩٤
١٢		٠.٤٣	١.١٨	٣٢	٧		٠.٣٨٥	٢.٨٨
١١		٠.٤٥	١.٢٠	٣٣	٣		٠.٢٤٠	٢.٩٤
٨		٠.٦٤	١.٤٤	٣٤	٣		٠.٢٤٠	٢.٩٤
٣	قليلة	٠.٥٨ ٨	١.٤٦	متوسط المحور الثالث	١	كبيرة	٠.٢٣١	٢.٩٤
	قليلة	٠.٦٢	١.٥٧	متوسط الأداة		كبيرة	٠.٢٤٣	٢.٩٣

* يوجد نص العبارات في الملحق (١)

أ- نتائج الأهمية لدى الجماعة الأكاديمية ومناقشتها:

بالنظر في الجدول (٨) تظهر أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية- جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة الجماعة الأكاديمية (القياديين والتدريسيين) الذي بلغ (٢.٩٣) وهو يعكس الأهمية الكبيرة. وعند النظر في متوسطات

المحاور الثلاثة للأداة: المناخ الشامل، والمجالات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، كانت على التوالي (٢.٩٣، ٢.٩٣، ٢.٩٤) بما يؤكد الأهمية الكبيرة. وبتفاصيل أكثر، كانت العبارة (٧) "يدعم المناخ الأكاديمي في الكلية تنوع الآراء" أعلى عبارات المحور الأول بمتوسط (٢.٩٨)، في حين كانت العبارة (٤) "ترعى الكلية الحوكمة الأكاديمية بالمحافظة على عبء عمل معقول لأعضاء هيئة التدريس" أدنى العبارات بمتوسط (٢.٨٠).

أما المحور الثاني فقد كانت أعلى عباراته العبارة (١٣) "تقرر مجالس ولجان الكلية: السياسات التربوية، وتصميم المناهج ومراجعتها، ومعايير وإجراءات تقويم التدريس، والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط (٢.٩٦)، وكانت أدنى عباراته (١٤) "تقرر مجالس ولجان الكلية السياسات والقرارات المتعلقة بالشؤون الأكاديمية للطلبة"، و(١٦) "تقرر مجالس ولجان الكلية طبيعة القرارات المتعلقة بمكانة أعضاء هيئة التدريس"، و(٢١) "تضع مجالس ولجان الكلية خطط عمل وإجراءات اللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهما لها"، و(٢٢) "تختار الكلية ممثلها وقادتها فيما يتعلق باللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهما لها" بمتوسط (٢.٩٢) وانحراف معياري (٠.٢٧٤) لجميع هذه العبارات.

وفي المحور الثالث كانت أعلى العبارات (٢٦) "يستطيع منتسبو الكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للقرارات والتوصيات الخاصة بالكلية في الوقت المناسب"، و(٢٨) "يمتلك ممثلو الكلية في المجالس واللجان الجامعية الوقت الكافي لاستشارة مجالسهم ولجانهم الداخلية قبل التصويت أو وضع التوصيات في القضايا المهمة"، و(٣٠) "تختار الكلية ممثلها في اللجان والمجالس الجامعية والخارجية بشفافية" بمتوسط (٢.٩٨) وانحراف معياري (٠.١٤١) لجميع هذه العبارات، أما أدنى عبارات هذا المحور فهي العبارة (٣٢) "للكلية دور في اختيار رئيس الجامعة وانتخاب عمادتها ورؤساء الأقسام فيها" وكان متوسطها (٢.٨٢). وعلى العموم، فإن جميع عبارات الأداة نالت تقدير مهم بدرجة كبيرة.

تبدو النتائج المعروضة، أعلاه، متسقة مع بعضها اتساقًا كبيرًا بما يجعل من نتيجة، ما، مؤكدة وداعمة لنتيجة أخرى بطريقة تبادلية وعلى مستويات متعددة. فعلى مستوى الأداة ككل يبدو المتوسط العام دالا على الأهمية بدرجة كبيرة (٢.٩٣) مقربًا كثيراً من الوسط النظري (٣). وبالمثل، فإن الاتساق يبدو مطردًا على مستوى محاور الأداة الثلاثة: (٢.٩٣، ٢.٩٣، ٢.٩٤) على التوالي، إذ لا يكاد الفرق يذكر بين متوسطات هذه المحاور، ومطردًا، بالتالي، بين المتوسط العام ومتوسطات المحاور بما

يجعل الفرق بين المتوسطات جميعها ضئيلاً ولا يكاد يذكر (٠.٠١). ولا يقتصر الاتساق على مستوى الأداة والمحاور فحسب، بل يمتد إلى عبارات الأداة كلا على حدة، إذ إن جميع العبارات كانت متوسطاتها دالة على الأهمية بدرجة كبيرة متروحة بين أعلى عبارة (٢.٩٨) وأدنى عبارة (٢.٨٠) والفرق بين العبارتين ضئيل (٠.١٨). وجددير بالتنويه، هنا، ولما يأتي من عروض ومناقشات وتفسيرات قادمة في هذه الدراسة الميدانية أن الفروق التي تظهر بين المتوسطات جميعها هي فروق رياضية محسوبة من (بارامترات (معالم) Parameters) المجتمع، وليست فروقا إحصائية محسوبة من (إحصاءات Statistics) العينة عن طريق الإحصاء الاستدلالي بما يعنيه من البحث عن دلالة الفروق.

ولا غرو أن تكون النتيجة العامة، بهذه الدرجة، من أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز على هذا النحو الذي ظهرت به لدى الجماعة الأكاديمية من قياديين وتدرسيين على السواء نظراً لما للحوكمة الأكاديمية من أهمية وضرورة في إصلاح منظومة التعليم الجامعي والعالي وتطويرها كاتجاه تسعى إليه منظومات التعليم الجامعي والعالي على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. وليس التعليم الجامعي والعالي اليمني بمعزل عن هذه التوجهات، لأنه موجود فيها ويتأثر بها عبر قنوات متعددة ويرغب فيها ويتوق إلى تبنيها والإفادة منها. وفي هذا السياق الذي تتخذه الحوكمة الأكاديمية من الأهمية والانتشار جاءت استجابات الجماعة الأكاديمية في كلية التربية لتؤكد أهمية الحوكمة الأكاديمية للكلية بهذه الدرجة الكبيرة وهذا الاتساق المنتظم.

ب- نتائج "التوافر" لدى الجماعة الأكاديمية ومناقشتها:

بالنظر في الجدول (٨) تظهر قلة توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية-جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة الجماعة الأكاديمية (القياديين والتدرسيين) الذي بلغ (١.٥٧). وعند النظر في متوسطات المحاور الثلاثة للأداة كانت على التوالي: (١.٦٢، ١.٦٣، ١.٤٦) بما يؤكد قلة التوافر. وبتفاصيل أكثر، كانت العبارة (٦) "يمارس أعضاء هيئة التدريس حرياتهم الأكاديمية دونما عقوبات" أعلى عبارات المحور الأول بمتوسط (٢.٠٢) وهي عبارة جاءت بتقدير (متوسط)، في حين كانت العبارة (١١) "تستجيب قيادة الجامعة، على وجه السرعة لمتطلبات الكلية واحتياجاتها" أدنى العبارات بمتوسط (١.٢٤) وتقدير (قليل).

أما المحور الثاني فقد كانت أعلى عباراته العبارة (١٥) "تقرر مجالس ولجان الكلية معايير تعيين وتنشيط وترقية وفصل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم"

بمتوسط (١.٨٢) بتقدير (متوسط)، أما العبارة الأدنى فقد كانت (١٨) "تترجم مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة" بمتوسط (١.٣٦) بتقدير (قليل).

وفي المحور الثالث كانت العبارة (٢٧) "يقرر رئيس ومجلس الجامعة آلية لأخذ رأي الكلية فيما يخصها إما باستشارتها ككل أو ممثليها الذين اختارهم" أعلى العبارات بمتوسط (١.٧٠) بتقدير (متوسط)، بينما كانت العبارة (٣٣) "لأعضاء هيئة التدريس في الكلية دور في تقويم إدارتها الأكاديمية" أدنى العبارات بمتوسط (١.٢٠) وتقدير (قليل).

من العرض العام لنتائج توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز يمكن الوقوف على ملمحين، أولهما: توكيد قلة توافر الحوكمة بصفة عامة من خلال ما تظهره متوسطات الأداة، والمحاور الثلاثة، و(٢٣) عبارة، ويظهر الملمح الثاني توافراً متوسطاً لبعض أوليات الحوكمة في (١١) عبارة (٦) منها في المحور الأول و (٤) في المحور الثاني، و(١) في المحور الثالث، وهو ما يجعل أعلى عبارات المحاور الثلاثة في إطار تقدير (متوسط). ومع أن (قلة التوافر) هو التقدير الذي أُعطي لمتوسط هذه الأوليات في الأداة ككل إلا أن التفاوت بين أعلى متوسطاته (٢.٠٢) وأدناها (١.٢٠) بما يجعل الفرق (٠.٨٢)، هو تفاوت لا بأس به تناسبا مع (بارامترات) المجتمع المستجيب.

٢. نتائج واقع "الأهمية" لدى كل من القياديين والتدريسيين ومناقشتها

جدول (٩) استجابة كل من القياديين والتدريسيين حول أهمية الحوكمة الأكاديمية

الأهمية لدى التدريسيين				رقم العبارة	الأهمية لدى القياديين			
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	١	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥	
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	٢	٤	٠.٣٥٩	٢.٨٦	
١		٠	٣	٣	٣	٠.٣٠١	٢.٩٠	
٥		٠.٤١٢	٢.٧٩	٤	٥	٠.٤٠٢	٢.٨١	
٢	كبيرة	٠.١٨٦	٢.٩٧	٥	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥	
٣		٠.٢٥٨	٢.٩٣	٦	٤	٠.٣٥٩	٢.٨٦	
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	٧	١	٠	٣	
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	٨	٣	٠.٣٠١	٢.٩٠	
٤		٠.٣٨٤	٢.٨٣	٩	٦	٠.٥١٢	٢.٨١	
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	١٠	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥	
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	١١	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥	

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

الأهمية لدى التدريسيين				رقم العبارة	الأهمية لدى القياديين					
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		
٢		٠.١٨٦	٢.٩٧	١٢	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
١	كبيرة	٠.٢١٢	٢.٩٤	متوسط المحور ١	٣	كبيرة	٠.٢٧٧	٢.٩١		
٢	كبيرة	٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٣	١	كبيرة	٠	٣		
٢		٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٤	٣		٠.٣٠١	٢.٩٠		
٢		٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٥	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
٢		٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٦	٣		٠.٣٠١	٢.٩٠		
٢		٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٧	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
٣		٠.٣١٠	٢.٩٠	١٨	١		٠	٣		
٢		٠.٢٥٨	٢.٩٣	١٩	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
١		٠.١٨٦	٢.٩٧	٢٠	٣		٠.٣٠١	٢.٩٠		
٣		٠.٣١٠	٢.٩٠	٢١	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
٣		٠.٣١٠	٢.٩٠	٢٢	٢		٠.٢١٨	٢.٩٥		
٣		كبيرة	٠.٢٦٦	٢.٩٣	متوسط المحور ٢		٢	كبيرة	٠.١٩٩	٢.٩٥
٤		كبيرة	٠.٣١٠	٢.٩٠	٢٣		٢	كبيرة	٠.٢١٨	٢.٩٥
٤	٠.٣١٠		٢.٩٠	٢٤	٣	٠.٣٠١	٢.٩٠			
٣	٠.٢٥٨		٢.٩٣	٢٥	١	٠	٣			
١	٠		٣	٢٦	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥			
٣	٠.٢٥٨		٢.٩٣	٢٧	٣	٠.٣٠١	٢.٩٠			
١	٠		٣	٢٨	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥			
٣	٠.٢٥٨		٢.٩٣	٢٩	١	٠	٣			
٢	٠.١٨٦		٢.٩٧	٣٠	١	٠	٣			
٣	٠.٢٥٨		٢.٩٣	٣١	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥			
٥	٠.٤٦٨		٢.٨٣	٣٢	٢	٠.٢١٨	٢.٩٥			
٤	٠.٣١٠		٢.٩٠	٣٣	١	٠	٣			
٢	٠.١٨٦		٢.٩٧	٣٤	٣	٠.٣٠١	٢.٩٠			
٢	كبيرة		٠.٢٣٤	٢.٩٣	متوسط المحور ٣	١	كبيرة		٠.١٦٦	٢.٩٥
كبيرة			٠.٢٣٧	٢.٩٣	متوسط الأداة		كبيرة		٠.٢١٤	٢.٩٤

أ- نتائج الأهمية لدى القياديين ومناقشتها:

بالنظر في الجدول (٩) تظهر أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة القياديين الذي بلغ (٢.٩٤). وعند النظر في متوسطات المحاور الثلاثة، الخاصة باستجابة القياديين، فإنها تظهر على التوالي: (٢.٩١، ٢.٩٥، ٢.٩٥) بما يؤكد الأهمية الكبيرة. وبتفاصيل أوفى، كانت العبارة (٧) " يدعم المناخ الأكاديمي في الكلية تنوع الآراء" أعلى العبارات في المحور الأول بمتوسط (٣) وتقابلها أدنى العبارات في المحور، وهي (٩) "يرعى مجتمع الكلية المشاركة والقيادة للمرأة وجميع الفئات" بمتوسط (٢.٨١).

أما المحور الثاني فقد كانت أعلى عباراته (١٣) "تقرر مجالس ولجان الكلية: السياسات التربوية، وتصميم المناهج ومراجعتها، ومعايير وإجراءات تقويم التدريس، والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس"، و(١٨) "تترجم مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة" بمتوسط (٣)، في حين كانت أدنى عبارات هذا المحور العبارة (١٤) "تقرر مجالس ولجان الكلية السياسات والقرارات المتعلقة بالشؤون الأكاديمية للطلبة"، و(١٦) "تقرر مجالس ولجان الكلية طبيعة القرارات المتعلقة بمكانة أعضاء هيئة التدريس"، و(٢٠) "تحدد مجالس ولجان الكلية المعايير والإجراءات التي تمنح مكانتها للإدارة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمهام المتصلة بالشأن الأكاديمي" بمتوسط (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٣٠١) للعبارات الثلاث.

وفي المحور الثالث جاءت أعلى العبارات (٢٥) "توجد ترتيبات رسمية واضحة ومنتظمة لإيصال أوضاع الكلية واهتماماتها إلى مجلس الجامعة من ناحية، وقرارات مجلس الجامعة وتوصياته إلى الكلية من ناحية أخرى"، و(٢٩) "يبلغ ممثلو الكلية في المجالس واللجان الجامعية مجالس ولجان كليتهم الداخلية بما يجري في تلك المجالس واللجان"، و(٣٠) "تختار الكلية ممثلها في اللجان والمجالس الجامعية والخارجية بشفافية"، و(٣٣) "لأعضاء هيئة التدريس في الكلية دور في تقويم إدارتها الأكاديمية" بمتوسط (٣)، أما أدنى عبارات المحور فقد كانت (٢٤) "تقترح الكلية - عندما يقتضي الأمر - تغيير الأدلة واللوائح والوثائق الخاصة بها"، و(٢٧) "يقرر رئيس ومجالس الجامعة آلية لأخذ رأي الكلية فيما يخصها إما باستشارتها ككل أو ممثليها الذين اختارهم"، و(٣٤) "مشاركة الكلية في الحوكمة الأكاديمية تمكن من تحسين ظروف أو شروط العمل فيها" بمتوسط (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٣٠١) للعبارات الثلاث.

واللافت للنظر في العرض السابق أن أعلى العبارات وأدناها كانت في المحور الأول وبالتحديد في العبارة (٧) كأعلى العبارات والعبارة (٩) كأدنى العبارات، والفرق بين العبارتين محدود ولا يتجاوز (٠.١٩). وكانت أعلى العبارات متعلقة بأهمية دعم المناخ الأكاديمي في الكلية بتنوع الآراء، أما العبارة الدنيا فكانت خاصة بأهمية رعاية مجتمع الكلية لمشاركة وقيادة المرأة وجميع الفئات. ومع أن العبارتين كلتيهما قد نالتا تقديراً (كبيراً) في الأهمية من قبل القياديين، فإن التفاوت بينهما في الأهمية أمر منطقي لأن أهمية العبارة الأولى أهمية عامة في حين أن أهمية العبارة الأخرى أهمية نوعية خاصة بفئات محددة وقد نالت أهمية (كبيرة) وإن لم تكن بنفس أهمية العبارة الأولى بما يعكس حجم الكل إلى الجزء.

وعلى أية حال، فإن الاتساق المنطقي فيما يتعلق بالعبارتين السابقتين يمتد إلى الاتساق في استجابة القياديين حول أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية، بعامه، مماثلاً - إلى حد كبير - للاستجابة الإجمالية للجماعة الأكاديمية، التي أعطت أوليات الحوكمة الأكاديمية أهمية كبيرة، ومقاربا لاستجابات التدريسيين أيضاً. وليس بعيداً عن الاتساق المنطقي أن يكون تقدير أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية كبيراً لدى القياديين بالنسبة للتدريسيين - كما ستظهر النتائج لاحقاً - لأن مواجهة القياديين للمشكلات الإدارية المتصلة بالحوكمة الأكاديمية بشكل يومي ومباشر، ومسؤولياتهم في هذا المجال التي تفرض عليهم التعامل مع هذه القضايا، ومعرفتهم وخبرتهم المتراكمة بهذه القضايا في أثناء ممارستهم الإدارية تجعلهم أكثر تقديراً لأهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية من ناحية، وربما أكثر تقبلاً ودعماً لها في حال الشروع في إعمالها الفعلي في الممارسة الإدارية.

ب- نتائج الأهمية لدى التدريسيين ومناقشتها:

بالنظر في الجدول (٩) تظهر أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة التدريسيين الذي بلغ (٢.٩٣). وعند النظر في متوسطات المحاور الثلاثة، فإنها تظهر على التوالي: (٢.٩٤، ٢.٩٣، ٢.٩٣) بما يؤكد الأهمية الكبيرة.

وبتفاصيل أوسع، كانت أعلى عبارات المحور الأول العبارة (٣) يرى منتسبو الكلية أن المشاركة في الحوكمة الأكاديمية مسؤولية تستحق الاهتمام، إذ كان متوسطها (٣)، في حين كانت العبارة (٩) "يرعى مجتمع الكلية المشاركة والقيادة للمرأة وجميع الفئات" ذات المتوسط (٢.٨٣) أدنى العبارات.

وفي المحور الثاني كانت العبارة (٢٠) "تحدد مجالس ولجان الكلية المعايير والإجراءات التي تمنح مكانتها للإدارة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمهام

المتصلة بالشأن الأكاديمي" بمتوسط (٢.٩٧)، أما أدنى العبارات فقد كانت العبارة (١٨) "تترجم مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة"، والعبارة (٢١) "تضع مجالس ولجان الكلية خطط عمل وإجراءات اللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهمًا لها"، والعبارة (٢٢) "تختار الكلية ممثلين وقادتها فيما يتعلق باللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهمًا لها" بمتوسط (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٣١٠).

وبالنسبة للمحور الثالث، فقد كانت أعلى عباراته العبارة (٢٦) "يستطيع منتسبو الكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للقرارات والتوصيات الخاصة بالكلية في الوقت المناسب"، والعبارة (٢٨) "يمتلك ممثلو الكلية في المجالس واللجان الجامعية الوقت الكافي لاستشارة مجالسهم ولجانهم الداخلية قبل التصويت أو وضع التوصيات في القضايا المهمة" بمتوسط (٣)، بينما كانت أدنى العبارات العبارة (٢٣) "تراجع الكلية دوريًا - الأدلة والوثائق الخاصة بها"، والعبارة (٢٤) "تقترح الكلية عندما يقتضي الأمر - تغيير الأدلة والوثائق الخاصة بها"، والعبارة (٣٣) "لأعضاء هيئة التدريس في الكلية دور في تقويم إدارتها الأكاديمية" بمتوسط (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٣١٠) للعبارات الثلاث.

قريبًا مما كان الحال عليه في تقدير القياديين لأهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية، جاء تقدير التدريسيين لهذه الأهمية، وبالمثل - إلى حد ما - كانت أعلى العبارات وأدناها في المحور الأول، وبالتحديد في العبارة (٣) الخاصة برؤية منتسبي الكلية أن المشاركة في الحوكمة الأكاديمية مسؤولية تستحق الاهتمام كأعلى العبارات، والعبارة (٩) الخاصة بضرورة رعاية مجتمع الكلية لمشاركة وقيادة المرأة وجميع الفئات كأدنى العبارات. وإذا كان القياديون والتدريسيون قد اختلفوا في تقديرهم لأهم العبارات، فإنهم اتفقوا على تقديرهم للعبارة الأدنى، وفي اتفاقهم هذا اتساق كبير، علاوة على اتساق تقديرهم الكلي لأهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية بصفة عامة.

والتدريسيون متسقون في استجاباتهم لأهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية بتقديرهم العالي لها في جميع محاورها وعباراتها، ومتسقون أيضًا مع استجابات القياديين الذين أعطوا التقدير (الكبير) لهذه الأهمية. والتفاوت بين التدريسيين والقياديين - وهو تفاوت طفيف سبقت الإشارة إليه - وهو لصالح القياديين يمكن عزوه إلى مواجهة القياديين للمشكلات الإدارية، والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم، وتراكم خبراتهم ومعارفهم. وبمفهوم المخالفة الأصولي، فإن قلة مواجهة التدريسيين للمشكلات الإدارية المتصلة بالحوكمة الأكاديمية، وابتعادهم عن المسؤوليات الإدارية، ونقص خبراتهم

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

ومعارفهم في مجال الإدارة والحوكمة قد انعكس على تقديرهم لأهمية أوليات الحوكمة وإن كان انعكاساً ضئيلاً بما لم يؤثر على درجة التقدير التي كانت عالية (كبيرة)، أيضاً، وبما لا يؤثر على درجة التقبل والدعم للحوكمة الأكاديمية التي بدت من وجهة نظرهم ضرورة يقتضي الأمر إعمالها في الكلية كما تشير إلى ذلك درجة أهميتها من قبلهم.

٣. نتائج "التوافر" لدى كل من القياديين والتدريسيين ومناقشتها:

جدول (١٠) استجابة كل من القياديين والتدريسيين حول توافر الحوكمة الأكاديمية

التوافر لدى التدريسيين				رقم العبارة	التوافر لدى القياديين			
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة
٨	قليلة	٠.٥٦٨	١.٤١	١	٦	قليلة	٠.٦٧٦	١.٥٧
١٠		٠.٥٤١	١.٣١	٢	٧		٠.٥١٢	١.٤٨
٣	متوسطة	٠.٥٥٧	١.٩٠	٣	٣	متوسطة	٠.٦٥٥	١.٨٦
٧	قليلة	٠.٦١٤	١.٦٦	٤	٦	قليلة	٠.٦٧٦	١.٥٧
٥		٠.٧١١	١.٨٣	٥	٦		٠.٦٧٦	١.٥٧
١	متوسطة	٠.٧٠٤	٢.٠٧	٦	١	متوسطة	٠.٨٠٥	١.٩٥
٦		٠.٦٤٩	١.٧٢	٧	٢		٠.٧٠٠	١.٩٠
٢		٠.٤٨٩	١.٩٠	٨	٤		٠.٥٦١	١.٧١
٤		٠.٦٠٢	١.٨٣	٩	٥		٠.٧١٧	١.٧١
١٢	قليلة	٠.٥١١	١.٢٤	١٠	٧	قليلة	٠.٥١٢	١.٤٨
١١		٠.٥٢٨	١.٢٨	١١	٩		٠.٤٠٢	١.١٩
٩		٠.٥٥٣	١.٣٤	١٢	٨		٠.٤٨٣	١.٣٣
١	قليلة	٠.٥٨٦	١.٦٢	متوسط المحور ١	٢	قليلة	٠.٦١٥	١.٦١
٧	قليلة	٠.٦٣٤	١.٥٢	١٣	٤	متوسطة	٠.٧٠٠	١.٧٦
٥		٠.٥٦٨	١.٥٩	١٤	٥		٠.٦٤٤	١.٧١
٣		٠.٦٧٠	١.٦٦	١٥	١	٠.٧٤٠	٢.٠٥	
٧		٠.٦٣٤	١.٥٢	١٦	٩	قليلة	٠.٥٩٠	١.٣٨
١	متوسطة	٠.٨٦١	١.٧٩	١٧	٢	متوسطة	٠.٧٩٣	١.٨٦
٨	قليلة	٠.٦٧٧	١.٣٨	١٨	١٠	قليلة	٠.٥٧٧	١.٣٣
٢		٠.٥٥٣	١.٦٦	١٩	٦	متوسطة	٠.٧١٧	١.٧١
٤		٠.٧٢٨	١.٦٢	٢٠	٨	قليلة	٠.٦٨٠	١.٤٨
٣		٠.٦٧٠	١.٦٦	٢١	٧		٠.٥٩٨	١.٥٧
٦		٠.٧٣٣	١.٥٩	٢٢	٣	متوسطة	٠.٦٨٠	١.٨١
٢		قليلة	٠.٦٧٣	١.٦٠	متوسط المحور ٢	١	متوسطة	٠.٦٧٢
	قليلة	٠.٤٥٥	١.٢٨	٢٣	٦	قليلة	٠.٥٧٧	١.٣٣

التوافر لدى التدريسيين				رقم العبارة	التوافر لدى القياديين					
ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		ترتيب العبارة	تقدير العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة		
٤		٠.٦٣٢	١.٥٥	٢٤	٣		٠.٧٥٠	١.٥٢		
٣		٠.٦١٤	١.٦٦	٢٥	١	متوسطة	٠.٧٣٠	١.٦٧		
٥		٠.٥٧٤	١.٥٢	٢٦	٢	قليلة	٠.٥٩٨	١.٥٧		
٢	متوسطة	٠.٥٩١	١.٧٢	٢٧	١	متوسطة	٠.٧٣٠	١.٦٧		
٦	قليلة	٠.٥٠٩	١.٤٨	٢٨	٣	قليلة	٠.٦٨٠	١.٥٢		
١	متوسطة	٠.٥٧٧	١.٧٦	٢٩	٤		٠.٦٨٠	١.٤٨		
٨	قليلة	٠.٦١٤	١.٣٤	٣٠	٢		٠.٦٧٦	١.٥٧		
٧		٠.٦٨٨	١.٤٨	٣١	٧		٠.٤٦٣	١.٢٩		
١٠		٠.٤٦٨	١.١٧	٣٢	٩		٠.٤٠٢	١.١٩		
١٠		٠.٤٦٨	١.١٧	٣٣	٨		٠.٤٣٦	١.٢٤		
٧		٠.٦٨٨	١.٤٨	٣٤	٥		٠.٥٩٠	١.٣٨		
٣		قليلة	٠.٥٧٣	١.٤٧	متوسط المحور ٣		٣	قليلة	٠.٦٠٩	١.٤٥
		قليلة	٠.٦١١	١.٥٦	متوسط الأداة			قليلة	٠.٦٣٢	١.٥٨

أ- نتائج "التوافر" لدى القياديين ومناقشتها

بالنظر في الجدول (١٠) تظهر (قلة توافر) أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة القياديين الذي بلغ (١.٥٨). وعند النظر في متوسطات المحاور الثلاثة، فإنها تظهر على التوالي: (١.٦١، ١.٦٧، ١.٤٥) بما يؤكد (قلة) التوافر في المحورين الأول والثالث والتوافر (المتوسط) في المحور الثاني.

وفي مضمار التفاصيل، تأتي العبارة (٦) "يمارس أعضاء هيئة التدريس حرياتهم الأكاديمية دونما عقوبات" الأعلى في عبارات المحور الأول بمتوسط (١.٩٥)، في حين تأتي العبارة (١٢) "تستجيب قيادة الجامعة، على وجه السرعة، لمتطلبات الكلية الداخلية والخارجية" الأدنى في هذا المحور بمتوسط (١.٣٣).

وفيما يخص المحور الثاني، فإن أعلى عباراته هي العبارة (١٥) "تقرر مجالس ولجان الكلية معايير تعيين وتثبيت وترقية وفصل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم" بمتوسط (٢.٠٥) بينما كانت أدنى العبارات العبارة (١٨) "تترجم مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة" بمتوسط (١.٣٣).

أما المحور الثالث فقد كانت أعلى عباراته العبارة (٢٥) "توجد ترتيبات رسمية واضحة ومنظمة لإيصال أوضاع الكلية واهتماماتها إلى مجلس الجامعة من ناحية، وقرارات مجلس الجامعة وتوصياته إلى الكلية من ناحية أخرى"، والعبارة رقم (٢٧) "يقرر رئيس ومجلس الجامعة آلية لأخذ رأي الكلية فيما يخصها باستشارتها ككل أو ممثليها الذين اختارتهم" بمتوسط (١.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧٣٠) للعبارتين، وكانت أدنى عباراته العبارة (٣٢) "للكلية دور في اختيار رئيس الجامعة وانتخاب عمدتها ورؤساء الأقسام فيها" بمتوسط (١.١٩).

تبدو الملاحظة الأبرز على استجابة القياديين حول توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية أن أعلى العبارات في المحاور الثلاثة على طرفي نقيض مع العبارات الثلاث الأدنى في نفس المحاور، حيث نالت جميع العبارات الأعلى تقدير (متوسط) على تفاوت واضح بينما نالت العبارات الثلاث الأدنى على تقدير (قليل) على تفاوت، أيضا. وفي هذه الاستجابة الخاصة بالقياديين اتساق مع الاستجابة الإجمالية للجامعة الأكاديمية (القياديين والتدريسيين) حول التوافر التي أكدت (قلة التوافر) من ناحية، وأكدت أعلى عبارات محاورها (التوافر المتوسط)، وأكدت أدنى عبارات محاورها (قلة التوافر) من ناحية أخرى.

وتعزز نتيجة استجابة القياديين نتيجة استجابة الجماعة الأكاديمية ككل في مضمار التوافر وتتعزيز بها، أيضا، بما يجعل من (قلة توافر) الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز أمراً متفقاً عليه لدى الجماعة الأكاديمية جميعها بغض النظر عما إذا كان منتسبوا في موقع القيادة أم في موقع التدريس، وهو ما ستكشف عنه نتيجة استجابة التدريسيين في موضعها لاحقاً. ومع أن تفاوتات قد أظهرتها النتائج بين فئات المستجيبين وبين مجمل استجاباتهم إلا أن هذه التفاوتات لم تغير - في التحليل النهائي - من نمطية الاستجابة التي تظهر لدى الجميع أو لدى فئاتهم منفردة (قلة توافر) الحوكمة الأكاديمية وهو ما يدعمه الواقع الامبيرقي وبدل عليه.

ب- نتائج التوافر لدى التدريسيين ومناقشتها:

بالنظر في الجدول (١٠) تظهر (قلة توافر) أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز من خلال المتوسط العام لاستجابة التدريسيين الذي بلغ (١.٥٦). وعند النظر في متوسطات المحاور الثلاثة، فإنها تظهر على التوالي (١.٦٢، ١.٦٠، ١.٤٧) بما يؤكد (قلة التوافر).

وبتفاصيل أوفى، جاءت العبارة (٦) "يمارس أعضاء هيئة التدريس حرياتهم الأكاديمية دونما عقوبات" أعلى عبارات المحور الأول بمتوسط (٢.٠٧)، في حين جاءت العبارة رقم (١٠) "تتم المفاوضات والاتصالات والاستشارات بين أعضاء هيئة

التدريس والعميد وقيادة الجامعة بدرجة عالية من الثقة والشفافية" أدنى العبارات بمتوسط (١.٢٤).

أما عبارات المحور الثاني، فقد كانت أعلاها العبارة رقم (١٧) "تتيح مجالس ولجان الكلية الفرصة للتصويت على قرارات تعيين وتنشيط وترقية وفصل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم" بمتوسط (١.٧٩) بينما كانت أدناها العبارة رقم (١٨) "تترجم مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة" بمتوسط (١.٣٨).

وفي المحور الثالث تمثلت أعلى العبارات في العبارة (٢٩) "يبلغ ممثلو الكلية في المجالس واللجان الجامعية مجالس ولجان كليتهم الداخلية بما يجري في تلك المجالس واللجان" بمتوسط (١.٧٦)، أما أدنى العبارات فقد كانت العبارة رقم (٣٢) "للكلية دور في اختيار رئيس الجامعة وانتخاب عمادتها ورؤساء الأقسام فيها"، والعبارة (٣٣) "لأعضاء هيئة التدريس في الكلية دور في تقويم إدارتها الأكاديمية" بمتوسط (١.١٧) وانحراف معياري (٠.٤٦٨).

وعلى الرغم من أن أياً من محاور أوليات الحوكمة الأكاديمية لم يشر إلى (توافر متوسط) في استجابة التدريسيين كما كان الأمر في استجابات القياديين الذين كان المحور الثاني لديهم في هذا الاتجاه فإن استجابة التدريسيين أكثر توافقاً وانسجاماً مع الاستجابة الإجمالية للجماعة الأكاديمية. غير أن الاختلاف بين استجابة التدريسيين والقياديين كلا على حدة على مستوى بعض المحاور لم يمنع من الاتفاق والانسجام على المستوى العام للاستجابة حول التوافر بتقدير كل من الفئتين (بقلة التوافر) للحوكمة الأكاديمية.

وكما سبقت الإشارة عند مناقشة نتائج التوافر لدى القياديين - إلى نتائج التوافر لدى التدريسيين حول الاتفاق بين الفئتين في تأكيدهما (لقلة التوافر) كلا على حدة وتأكيدهما (قلة التوافر) إجمالاً، فإن هذا التأكيد المتواتر يظهر الاتساق الذاتي للجماعة الأكاديمية في استجابتها في هذا المجال من ناحية، ويؤكد، من ناحية أخرى، اتفاقها في رؤيتها للواقع الذي لا يختلف عن هذه النتيجة ويدحض ما عداها.

٤. نتائج مدى الفجوة القائمة بين كل من الأهمية والتوافر لأوليات الحوكمة ومناقشتها

جدول (١١)

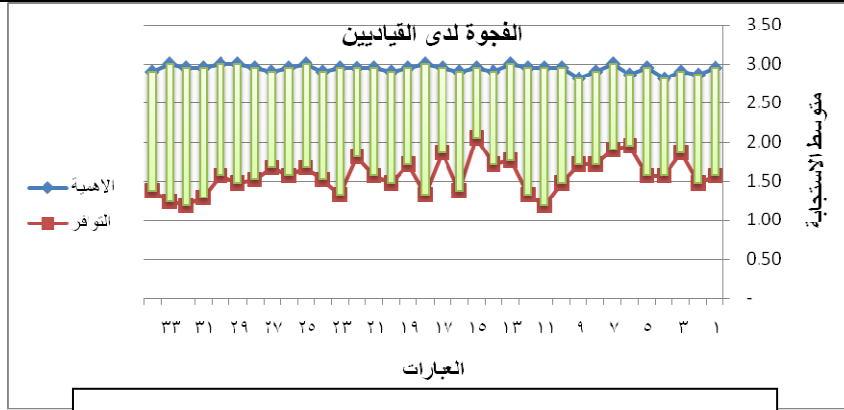
الفجوة لدى كل من القياديين والتدريسيين والجماعة الأكاديمية

رقم	القياديين	التدريسيين	الجماعة الأكاديمية
-----	-----------	------------	--------------------

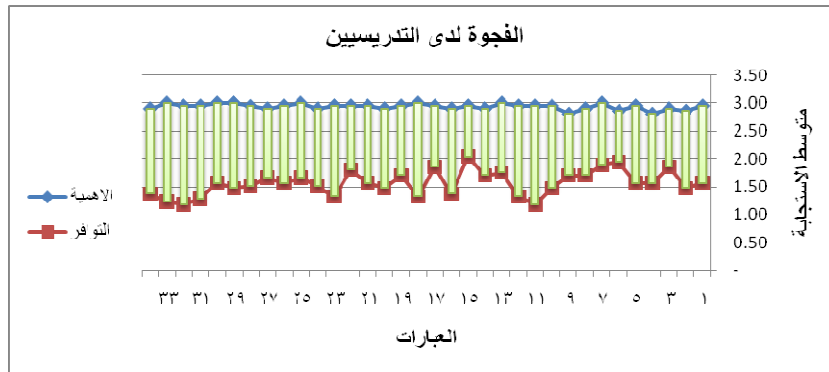
واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

العبارة	متوسط الأهمية	متوسط التوافر	مدى الفجوة	تقدير الفجوة	متوسط الأهمية	متوسط التوافر	مدى الفجوة	تقدير الفجوة	متوسط الأهمية	متوسط التوافر	مدى الفجوة	تقدير الفجوة
١	٢.٩٥	١.٥٧	١.٣٨	كبيرة	٢.٩٧	١.٤١	١.٥٦	كبيرة	٢.٩٦	١.٤٨	١.٤٨	كبيرة
٢	٢.٨٦	١.٤٨	١.٣٨	كبيرة	٢.٩٧	١.٣١	١.٦٦	كبيرة	٢.٩٢	١.٣٨	١.٥٤	كبيرة
٣	٢.٩٠	١.٨٦	١.٠٤	متوسطة	٣	١.٩٠	١.١	متوسطة	٢.٩٦	١.٨٨	١.٠٨	متوسطة
٤	٢.٨١	١.٥٧	١.٢٤	متوسطة	٢.٧٩	١.٦٦	١.١٣	متوسطة	٢.٨٠	١.٦٢	١.١٨	متوسطة
٥	٢.٩٥	١.٥٧	١.٣٨	كبيرة	٢.٩٧	١.٨٣	١.١٤	متوسطة	٢.٩٦	١.٧٢	١.٢٤	متوسطة
٦	٢.٨٦	١.٩٥	٠.٩١	متوسطة	٢.٩٣	٢.٠٧	٠.٨٦	متوسطة	٢.٩٠	٢.٠٢	٠.٨٨	متوسطة
٧	٣	١.٩٠	١.١	متوسطة	٢.٩٧	١.٧٢	١.٢٥	متوسطة	٢.٩٨	١.٨٠	١.١٨	متوسطة
٨	٢.٩٠	١.٧١	١.١٩	متوسطة	٢.٩٧	١.٩٠	١.٠٧	متوسطة	٢.٩٤	١.٨٢	١.١٢	متوسطة
٩	٢.٨١	١.٧١	١.١	متوسطة	٢.٨٣	١.٨٣	١	متوسطة	٢.٨٢	١.٧٨	١.٠٤	متوسطة
١٠	٢.٩٥	١.٤٨	١.٤٧	كبيرة	٢.٩٧	١.٢٤	١.٧٣	كبيرة	٢.٩٦	١.٣٤	١.٦٢	كبيرة
١١	٢.٩٥	١.١٩	١.٧٦	كبيرة	٢.٩٧	١.٢٨	١.٦٩	كبيرة	٢.٩٦	١.٢٤	١.٧٢	كبيرة
١٢	٢.٩٥	١.٣٣	١.٦٢	كبيرة	٢.٩٧	١.٣٤	١.٦٣	كبيرة	٢.٩٦	١.٣٤	١.٦٢	كبيرة
متوسط المحور ١	٢.٩١	١.٦١	١.٣٠	متوسطة	٢.٩٤	١.٦٢	١.٣٢	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٢	١.٣١	متوسطة
١٣	٣	١.٧٦	١.٢٤	متوسطة	٢.٩٣	١.٥٢	١.٤١	كبيرة	٢.٩٦	١.٦٢	١.٣٤	كبيرة
١٤	٢.٩٠	١.٧١	١.١٩	متوسطة	٢.٩٣	١.٥٩	١.٣٤	كبيرة	٢.٩٢	١.٦٤	١.٢٨	متوسطة
١٥	٢.٩٥	٢.٠٥	٠.٩	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٦	١.٢٧	متوسطة	٢.٩٤	١.٨٢	١.١٢	متوسطة
١٦	٢.٩٠	١.٣٨	١.٥٢	كبيرة	٢.٩٣	١.٥٢	١.٤١	كبيرة	٢.٩٢	١.٤٦	١.٤٦	كبيرة
١٧	٢.٩٥	١.٨٦	١.٠٩	متوسطة	٢.٩٣	١.٧٩	١.١٤	متوسطة	٢.٩٤	١.٨٢	١.١٢	متوسطة
١٨	٣	١.٣٣	١.٦٧	كبيرة	٢.٩٠	١.٣٨	١.٥٢	كبيرة	٢.٩٤	١.٣٦	١.٥٨	كبيرة
١٩	٢.٩٥	١.٧١	١.٢٤	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٦	١.٢٧	متوسطة	٢.٩٤	١.٦٨	١.٢٦	متوسطة
٢٠	٢.٩٠	١.٤٨	١.٤٢	كبيرة	٢.٩٧	١.٦٢	١.٣٥	كبيرة	٢.٩٤	١.٥٦	١.٣٨	كبيرة
٢١	٢.٩٥	١.٥٧	١.٣٨	كبيرة	٢.٩٠	١.٦٦	١.٢٤	متوسطة	٢.٩٢	١.٦٢	١.٣	متوسطة
٢٢	٢.٩٥	١.٨١	١.١٤	متوسطة	٢.٩٠	١.٥٩	١.٣١	متوسطة	٢.٩٢	١.٦٨	١.٢٤	متوسطة
متوسط المحور ٢	٢.٩٥	١.٦٧	١.٢٨	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٠	١.٣٣	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٣	١.٣٠	متوسطة
٢٣	٢.٩٥	١.٣٣	١.٦٢	كبيرة	٢.٩٠	١.٢٨	١.٦٢	كبيرة	٢.٩٢	١.٣٠	١.٦٢	كبيرة
٢٤	٢.٩٠	١.٥٢	١.٣٨	كبيرة	٢.٩٠	١.٥٥	١.٣٥	كبيرة	٢.٩٠	١.٥٤	١.٣٦	كبيرة
٢٥	٣	١.٦٧	١.٣٣	متوسطة	٢.٩٣	١.٦٦	١.٢٧	متوسطة	٢.٩٦	١.٦٦	١.٣	متوسطة
٢٦	٢.٩٥	١.٥٧	١.٣٨	كبيرة	٣	١.٥٢	١.٤٨	كبيرة	٢.٩٨	١.٥٤	١.٤٤	كبيرة
٢٧	٢.٩٠	١.٦٧	١.٢٣	متوسطة	٢.٩٣	١.٧٢	١.٢١	متوسطة	٢.٩٢	١.٧٠	١.٢٢	متوسطة
٢٨	٢.٩٥	١.٥٢	١.٤٣	كبيرة	٣	١.٤٨	١.٥٢	كبيرة	٢.٩٨	١.٥٠	١.٤٨	كبيرة
٢٩	٣	١.٤٨	١.٥٢	كبيرة	٢.٩٣	١.٧٦	١.١٧	متوسطة	٢.٩٦	١.٦٤	١.٣٢	متوسطة
٣٠	٣	١.٥٧	١.٤٣	كبيرة	٢.٩٧	١.٣٤	١.٦٣	كبيرة	٢.٩٨	١.٤٤	١.٥٤	كبيرة
٣١	٢.٩٥	١.٢٩	١.٦٦	كبيرة	٢.٩٣	١.٤٨	١.٤٥	كبيرة	٢.٩٤	١.٤٠	١.٥٤	كبيرة
٣٢	٢.٩٥	١.١٩	١.٧٦	كبيرة	٢.٨٣	١.١٧	١.٦٦	كبيرة	٢.٨٨	١.١٨	١.٧	كبيرة

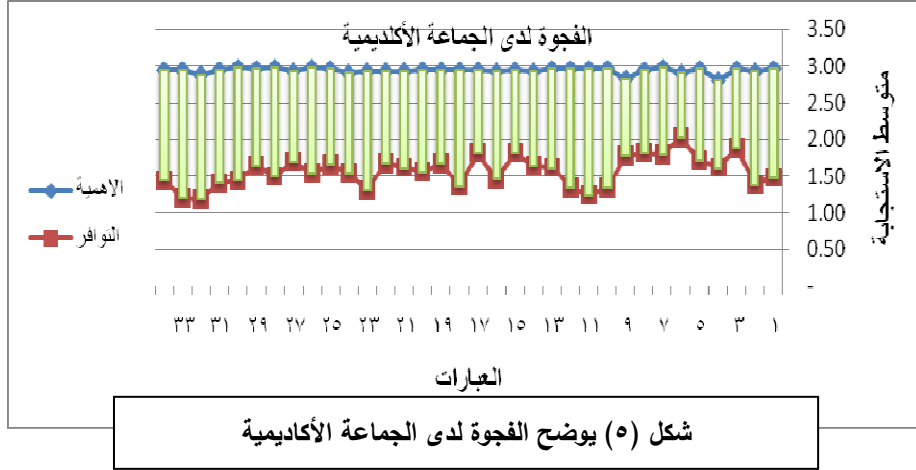
الجماعة الأكاديمية				التدريسيين				القياديين				رقم العبارة
تقدير الفجوة	مدى الفجوة	متوسط التوافر	متوسط الأهمية	تقدير الفجوة	مدى الفجوة	متوسط التوافر	متوسط الأهمية	تقدير الفجوة	مدى الفجوة	متوسط التوافر	متوسط الأهمية	
كبيرة	١.٧٤	١.٢٠	٢.٩٤	كبيرة	١.٧٣	١.١٧	٢.٩٠	كبيرة	١.٧٦	١.٢٤	٣	٣٣
كبيرة	١.٥	١.٤٤	٢.٩٤	كبيرة	١.٤٩	١.٤٨	٢.٩٧	كبيرة	١.٥٢	١.٣٨	٢.٩٠	٣٤
كبيرة	١.٤٨	١.٤٦	٢.٩٤	كبيرة	١.٤٧	١.٤٧	٢.٩٣	كبيرة	١.٥٠	١.٤٥	٢.٩٥	متوسط المحور ٣
كبيرة	١.٣٧	١.٥٧	٢.٩٣	كبيرة	١.٣٧	١.٥٦	٢.٨٥	كبيرة	١.٣٦	١.٥٨	٢.٩٤	متوسط الأداة



شكل (٣) يوضح الفجوة لدى القياديين



شكل (٤) يوضح الفجوة لدى التدريسيين



بنظرة متأنية فاحصة في الجدول (١١) على المستويين الأفقي والرأسي والأشكال (٣)، (٤)، (٥) الموضحة له يتبين الآتي:
أولاً- على المستوى الأفقي:

١- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر في عبارات المحور الأول لدى كل من القياديين والتدريسيين، والجامعة الأكاديمية بين (الكبيرة) و(المتوسطة) وعلى التوالي: (٦) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للقياديين، و(٥) عبارات (كبيرة) و(٧) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) لكل من التدريسيين والجامعة الأكاديمية. وعليه، فإن الفجوة للمحور ككل لدى الكل (متوسطة).

٢- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر في عبارات المحور الثاني لدى كل من القياديين، والتدريسيين، والجامعة الأكاديمية بين (الكبيرة) و(المتوسطة)، وعلى التوالي: (٤) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للقياديين، و(٥) عبارات (كبيرة) و(٥) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للتدريسيين، و(٤) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للجامعة الأكاديمية. وبهذا تكون الفجوة للمحور ككل ولدى الكل (متوسطة).

٣- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر في عبارات المحور الثالث لدى كل من القياديين والتدريسيين والجامعة الأكاديمية بين (الكبيرة) و(المتوسطة)، وعلى التوالي: (١٠) عبارات (كبيرة) و(٢) عبارتان (متوسطة) وتقدير عام (كبير) للقياديين، و(٩) عبارات (كبيرة) و(٣) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (كبير)

لكل من التدريسيين و الجماعة الأكاديمية. ويعني هذا أن الفجوة لهذا المحور ككل ولدى الكل (كبيرة).

وعلى الرغم مما يبدو من أن الفجوة قد كانت (متوسطة) في محورين: هما الأول، والثاني، و (كبيرة) في محور واحد هو الثالث لدى كل من القياديين والتدريسيين والجماعة الأكاديمية إلا أن التقدير العام للفجوة لجميع المحاور كان (كبيرة) مما يتيح القول: بأن الفجوة بين أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها في كلية التربية - جامعة تعز (كبيرة)، وهو ما يتسق مع نتائج (كبر) الأهمية و(قلة) التوافر التي سبق عرضها قبل التعرض لتحليل الفجوة بينهما.

ثانياً- على المستوى الرأسي:

١- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر لدى القياديين في عبارات محاور الأداة الثلاثة بين (الكبيرة) و(المتوسطة)، وعلى التوالي: (٦) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الأول، و(٤) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الثاني، و(١٠) عبارات (كبيرة) و(٢) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (كبير) للمحور الثالث. وعليه، فإن الفجوة لدى القياديين على الأداة ككل (كبيرة).

٢- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر لدى التدريسيين في عبارات محاور الأداة الثلاثة بين (الكبيرة) و (المتوسطة)، وعلى التوالي: (٥) عبارات (كبيرة) و (٧) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الأول، و (٥) عبارات (كبيرة) و (٥) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الثاني، و (٩) عبارات (كبيرة) و (٣) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (كبير) للمحور الثالث. وبهذا، تكون الفجوة لدى التدريسيين على الأداة ككل (كبيرة).

٣- تراوح مدى الفجوة بين الأهمية والتوافر لدى الجماعة الأكاديمية في عبارات محاور الأداة الثلاثة بين (الكبيرة) و(المتوسطة)، وعلى التوالي: (٥) عبارات (كبيرة) و(٧) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الأول، و(٤) عبارات (كبيرة) و(٦) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (متوسط) للمحور الثاني، و(٩) عبارات (كبيرة) و(٣) عبارات (متوسطة) وتقدير عام (كبير) للمحور الثالث، بما يعني أن الفجوة لدى الجماعة الأكاديمية على الأداة ككل (كبيرة).

ويُلخص الجدول (١٢) هذه القراءة التحليلية للجدول (١١) ويساعد على فهمه.

واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز

جدول (١٢) يلخص معطيات الجدول (١١)

المحور	الفجوة لدى القياديين			الفجوة لدى التدريسيين			الفجوة لدى الجامعة الأكاديمية		
	كبيرة	متوسطة	قليلة	كبيرة	متوسطة	قليلة	كبيرة	متوسطة	قليلة
الأول العبارت	١٢،١١	٧،٦٤٤	-	١٢،١١	٥،٤٤٣	-	١٠،٢٤١	٥،٤٤٣	-
	١٠،٥	٩،٤٨٤	-	٧،٦٤٤	٩،٤٨	-	١٢،١١	٨،٧٤٦	-
	٦	٦	-	٥	٧	-	٥	٧	-
إجمالي المحور	٦	٦	-	٥	٧	-	٥	٧	-
فجوة المحور	متوسطة			متوسطة			متوسطة		
الثاني العبارت	٢١،٢٠	٢٢،١٩	-	٢٠	١١٧،١٥	-	١٣	١٥،١٤	-
	١٨	١٧،١٥	-	١٦	٢١،١٩	-	١٦	١٩،١٧	-
	٤	٦	-	٥	٢٢	-	٤	٢٢،٢١	-
إجمالي المحور	٤	٦	-	٥	٥	-	٤	٦	-
فجوة المحور	متوسطة			متوسطة			متوسطة		
الثالث العبارت	٣٤،٣٣	٣١،٣٠	-	٣٣،٣٤،٣٢	٢٥	-	٢٣	٢٥	-
	٢٦	٢٩،٢٨	-	٢٤	٢٧	-	٢٣	٢٧	-
	١٠	٢	-	٩	٣	-	٩	٣	-
إجمالي المحور	١٠	٢	-	٩	٣	-	٩	٣	-
فجوة المحور	كبيرة			كبيرة			كبيرة		
الفجوة الكلية للأداة	كبيرة			كبيرة			كبيرة		

وعلى الرغم مما يبدو من أن الفجوة قد كانت (متوسطة) لكل من القياديين والتدريسيين والجامعة الأكاديمية في المحورين الأول والثاني، و (كبيرة) في المحور الثالث، إلا أن التقدير العام للفجوة لدى الكل كان (كبيرا) مما يمكن من القول: بأن الفجوة بين أهمية وتوافر أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز (كبيرة) وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها على المستوى الأفقي من ناحية، وبما يتسق مع نتائج كبر الأهمية وقلة التوافر التي سبق عرضها قبل التعرض لتحليل الفجوة بينهما هنا.

ومن التحليلين: على المستوى الأفقي للفجوة في المحاور الثلاثة للأداة وعلى المستوى الرأسي لكل من القياديين والتدريسيين والجامعة الأكاديمية تتضح الفجوة الكبيرة بين الأهمية والتوافر.

سابعا - خلاصة بأهم نتائج الدراسة الميدانية:

وفي ختام هذا الجزء الخاص بالإطار الميداني للبحث يمكن التذكير بأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

١- **النتائج الخاصة بالأهمية:** كانت أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية لدى الجماعة الأكاديمية، ككل، ولدى كل من القياديين والتدريسيين على كل محور من محاور الأداة الثلاثة، وعلى الأداة ككل (كبيرة).

٢- **النتائج الخاصة بالتوافر:**

أ- كان توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية لدى الجماعة الأكاديمية، ككل، ولدى التدريسيين على كل محور من محاور الأداة الثلاثة، وعلى الأداة ككل، ولدى القياديين على المحورين الأول والثالث وعلى الأداة ككل (قليلاً).

ب- كان توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية لدى القياديين في المحور الثاني (متوسطاً).

ج- كان توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية على الأداة ككل (قليلاً).

٣- **النتائج الخاصة بالفجوة**

أ- كان مدى الفجوة بين أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها لدى الجماعة الأكاديمية، ككل، ولدى كل من القياديين والتدريسيين على المحور الثالث وعلى الأداة ككل (كبيراً).

ب- كان مدى الفجوة بين أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها لدى الجماعة الأكاديمية، ككل، ولدى كل من القياديين والتدريسيين على المحورين الأول والثاني (متوسطاً).

ج- كان مدى الفجوة بين أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها (كبيراً).

الخاتمة

تبين - من مبررات إجراء البحث وسياقه النظري - أن الحوكمة، بصفة عامة، والحوكمة الأكاديمية ضرورة لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتجويد والتميز في الأداء المؤسسي، وذلك بما يبتكره الجهد الإنساني من بنى، ونظم، وقوانين، وقرارات، ومعايير، وآليات، وإجراءات إدارية وتشريعية وقضائية قائمة على مبادئ العدل، والمشاركة، والتنوع، والاستقلال، والشفافية والمساءلة وغيرها. وفي الحوكمة الأكاديمية أو الجامعية وضعت نماذج متعددة لتطبيق الحوكمة في الجامعات رغم وجود عوائق متعددة تعترض التطبيق.

وفيما يتعلق بكلية التربية في جامعة تعز، فإن الدراسة الميدانية أسفرت عن أن أوليات الحوكمة الأكاديمية في الكلية (بالغة الأهمية)، وأن هذه الأوليات (قليلة التوافر)، وأن بين (الأهمية البالغة والتوافر القليل) (فجوة كبيرة). وتستدعي هذه النتيجة، في ختام البحث، تقديم مقترح مبدئي لتقليص الفجوة بين الأهمية والتوافر

لأوليات الحوكمة في الكلية من ناحية، ومقترح بتوسيع نطاق البحث في الحوكمة الأكاديمية في التعليم العالي والجامعي في اليمن من ناحية أخرى.

أولاً- مقترح تقليص الفجوة بين أهمية أوليات الحوكمة الأكاديمية وتوافرها:

١- مرتكزات المقترح:

أ- المعطيات النظرية للبحث.

ب- نتائج الدراسة الميدانية.

٢- مضمون المقترح:

وهو عبارة عن إعادة صياغة محتوى أوليات الحوكمة التي تضمنتها أداة الدراسة الميدانية على هيئة أولويات بحسب ترتيب نتائج الأوليات في مدى الفجوة بين (الأهمية) و(التوافر) سواء في المحاور أو العبارات في داخل كل محور. وقد تمت صياغة هذه الأولويات في توصيات وتضمنيات اتخذت شكلاً استراتيجياً في المصفوفة الآتية:

أليات ومضامين التنفيذ	الاستراتيجيات
١- منح أعضاء هيئة التدريس في الكلية دوراً في تقييم إدارتها الأكاديمية.	أولاً: تخصيص الأدوار والمسؤوليات المشتركة للجماعة الأكاديمية (تدريسيين وقياديين) في اتخاذ القرار الأكاديمي
٢- منح الكلية دوراً في اختيار رئيس الجامعة وانتخاب عمادتها ورؤساء الأقسام فيها.	
٣- مراجعة الكلية لأدلتها ووثائقها بصفة دورية.	
٤- السعي إلى تمثيل الكلية في مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.	
٥- اختيار الكلية لممثليها في اللجان والمجالس الجامعية والخارجية بشفافية.	
٦- تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في الحوكمة الأكاديمية من أجل تحسين ظروف أو شروط العمل فيها.	
٧- منح ممثلي الكلية في المجالس واللجان الجامعية الوقت الكافي لاستشارة مجالسهم ولجانهم الداخلية قبل التصويت أو وضع التوصيات في القضايا المهمة.	
٨- تمكين منتسبي الكلية من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للقرارات والتوصيات الخاصة بالكلية في الوقت المناسب.	
٩- اقتراح الكلية تغيير الأدلة واللوائح والوثائق الخاصة بها عندما يقتضي الأمر ذلك.	
١٠- إبلاغ ممثلي الكلية في المجالس واللجان الجامعية مجالس ولجان كليتهم الداخلية بما يجري في تلك المجالس واللجان.	
١١- وضع ترتيبات رسمية واضحة ومنتظمة لإيصال أوضاع الكلية واهتماماتها إلى مجلس الجامعة من ناحية، وقرارات مجلس الجامعة وتوصياته إلى الكلية من ناحية أخرى.	
١٢- إقرار رئيس ومجلس الجامعة آلية لأخذ رأي الكلية فيما يخصها إما باستشارتها ككل أو ممثليها الذين اختارهم.	
١- تسريع استجابة قيادة الجامعة، لمتطلبات الكلية واحتياجاتها.	ثانياً: إشاعة مناخ شامل للحوكمة الأكاديمية بمضامين السروح
٢- تسريع استجابة عمادة الكلية، لمتطلبات الكلية الداخلية والخارجية.	
٣- العمل على أن تتم المفاوضات والاتصالات والاستشارات بين أعضاء	

<p>هيئة التدريس والعميد وقيادة الجامعة بدرجة عالية من الثقة والشفافية.</p> <p>٤- وضع عمادة الكلية معايير مناسبة لدور الكلية في الحوكمة الأكاديمية.</p> <p>٥- إقرار مجالس القسم والكلية والجامعة ورؤسائها بأهمية الحوكمة الأكاديمية.</p> <p>٦- تمكين أعضاء هيئة التدريس من شرح وجهات نظرهم حول الحوكمة الأكاديمية دونما مضايقات.</p> <p>٧- رعاية الكلية للحوكمة الأكاديمية بالمحافظة على عبء عمل معقول لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٨- دعم المناخ الأكاديمي في الكلية لتنوع الآراء.</p> <p>٩- دعم العلاقة التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية.</p> <p>١٠- تحفيز منتسبي الكلية إلى المشاركة في الحوكمة الأكاديمية باعتبارها مسؤولية تستحق الاهتمام.</p> <p>١١- رعاية مجتمع الكلية لمشاركة وقيادة المرأة وجميع الفئات.</p> <p>١٢- تمكين أعضاء هيئة التدريس من ممارسة حرياتهم الأكاديمية دونما عقوبات.</p>	<p>المعنوية، والتسامح مع التنوع، والمشاركة</p>
<p>١- ترجمة مسؤولية الكلية عن أعضاء هيئة التدريس من توصيات إيجابية أو سلبية إلى إجراءات ملموسة.</p> <p>٢- إقرار مجالس الكلية ولجانها لطبيعة القرارات المتعلقة بمكانة أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٣- تحديد مجالس الكلية ولجانها المعايير والإجراءات التي تمنح مكانتها للإدارة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمهام المتصلة بالشأن الأكاديمي.</p> <p>٤- إقرار مجالس الكلية ولجانها لـ: السياسات التربوية، وتصميم المناهج ومراجعتها، ومعايير وإجراءات تقويم التدريس، والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٥- وضع مجالس الكلية ولجانها خطط عمل وإجراءات اللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهما لها.</p> <p>٦- إقرار مجالس الكلية ولجانها للسياسات والقرارات المتعلقة بالشؤون الأكاديمية للطلبة.</p> <p>٧- محافظة الكلية على قراراتها وعدم التراجع عنها في المجالات المهمة مثل: (المناهج، ومادة التدريس وطرائقها، والبحث، وسمعة الكلية، والأمور المتعلقة بالشأن الأكاديمي للطلبة والعملية التربوية برمتها).</p> <p>٨- اختيار الكلية لممثليها وقادتها فيما يتعلق باللجان المشرفة على أو المراقبة للأمور التي تمثل شأنًا مهما لها.</p> <p>٩- إتاحة مجالس الكلية ولجانها الفرصة للتصويت على قرارات تعيين وتثبيت وترقية وفصل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم.</p> <p>١٠- إقرار مجالس الكلية ولجانها لمعايير تعيين وتثبيت وترقية وفصل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم.</p>	<p>ثالثاً: إبلاء شؤون الجماعة الأكاديمية، والتدريس، والبحث، والطلبة اهتماماً مركزياً في الحوكمة الأكاديمية</p>

٣- مراحل العمل بالمقترح:

أ- المرحلة التحضيرية (الاقتناع والتبني).

ب- المرحلة التخطيطية (الإعداد والتطوير).

ج- المرحلة التنفيذية (التطبيق والمتابعة).

٤- ضمانات نجاح المقترح:

أ- دعم القيادة الجامعية وموازرتها المادية والمعنوية للحوكمة الأكاديمية.

ب- إرساء بنية تنظيمية وإدارية للحوكمة الأكاديمية.

ج- نشر ثقافة الحوكمة الأكاديمية.

د- توفير الأطر العاملة المؤهلة والنزيهة للعمل في الحوكمة الأكاديمية.

هـ- استنباط مشروعات عمل من مضامين وآليات المقترح وتزمينها في مراحل عمله.

و- إعمال مبادئ الحوكمة الأكاديمية المتمثلة في المشاركة والشفافية والمساءلة... الخ.

ز- تخصيص حيز من برامج التنمية المهنية للجماعة الأكاديمية لموضوع الحوكمة الأكاديمية.

ثانياً- مقترح توسيع نطاق البحوث في الحوكمة الأكاديمية:

١- إجراء بحث عن الحوكمة في كلية التربية من وجهة نظر الطلبة والموظفين.

٢- إجراء بحوث عن الحوكمة في بقية كليات ومراكز جامعة تعز كلاً على حدة.

٣- إجراء بحث عن الحوكمة في جامعة تعز.

٤- إجراء بحوث عن الحوكمة في الكليات والمراكز والجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.

٥- إجراء بحوث عن الحوكمة في جميع مؤسسات التعليم العالي غير الجامعي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أحمد، أيمن طه حسن (٢٠٠٨). المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين.

برقعان، أحمد محمد والقرشي، عبد الله علي (٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" (١٥ - ١٧) ديسمبر ٢٠١٢، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.

البلعكي، منير والبلعكي، رمزي (٢٠٠٨). المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت.

بوقشور، محمد (٢٠٠٧). التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر، الملتقى الدولي حول (الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي) الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس اسطيف، الجزائر.

جامعة تعز (٢٠٠٠). لائحة كلية التربية ودليلها للدراسات الأولية والعليا بجامعة تعز.

جامعة تعز (٢٠٠٦). وثائق اللجنة الخاصة بالتحضير لإستراتيجية جامعة تعز:

أ- وثيقة رقم (٢): محور البنية التحتية (المباني والتجهيزات).

ب- وثيقة رقم (٥): تقرير لجنة الجانب الإداري (الهيكل التنظيمي القوانين والتشريعات).

ج- وثيقة رقم (٨): واقع العمل المالي في الجامعة (نقاط الضعف والقوة).

جامعة تعز (٢٠١٠). إستراتيجية جامعة تعز ٢٠١٠ - ٢٠٢٥: تعز .

حبوش، محمد جميل (٢٠٠٧). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

حلاوة، جمال وطه، نداء دار (٢٠١٢). واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٢)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الخطيب، أحمد (٢٠٠٩). منهج البحث العلمي بين الإلتباع والإبداع، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

السر، خالد خميس (٢٠١٣). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي ٢٠١٣/٣/٢٨، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي - وزارة التربية والتعليم العالي - غزة.

- سراج الدين، إسماعيل (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- الشعلان، صالح بن إبراهيم (٢٠٠٨). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شلبي، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين (٢٠٠٨). بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، جامعة البصرة - العراق.
- عبد الصمد، عمر علي (٢٠٠٩). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير - جامعة المدينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- العرايزه، ممدوح محمد (٢٠٠٩). مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- عزت، أحمد (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عزت، أحمد (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، Available at <http://www.scribd.com/doc/27370700>
- عقلان، أفراح محمد محسن (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في تجديد وظائف الجامعة" حالة جامعة تعز" رسالة دكتوراه، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن
- عيشوش، رياض وآخران (٢٠٠٨). الحكم الراشد، ورقة علمية مقدمة إلى قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- غلاب، فاتح (٢٠١١). تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة: دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة عباس فرحات - سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- لحسانة، حسن (٢٠٠٧). الحاكمة في الفكر الإسلامي، كتاب الأمة، العدد (١١٨)، السنة (٢٧)، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٨). المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

مركز القانون الدولي الإنساني وحقوق الإنسان (٢٠٠٩). برنامج تعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة لمرحلة القيد والتسجيل في جامعة تعز للعام الجامعي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. متاح على:

<http://www.cihlhr.org/home/images/stories/repot/report1.pdf>

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية عمان - الأردن.

نزيهة، مقيدش (٢٠١٠). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء - جامعة فرحات عباس - سطيف، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير - جامعة عباس فرحات - سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

النشار، محمد حمدي (١٩٧٦). الإدارة الجامعية التطوير والتوقعات، اتحاد الجامعات العربية: القاهرة.

وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٠). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي (قرار جمهوري رقم (٤٤) لسنة ١٩٩٣ بشأن إنشاء جامعة تعز)، صنعاء - اليمن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

AAUP (1990). Statement on Government of Colleges and Universities, The Council of AAUP. USA.

Asimwe, Specioza (2012). Developing and Sustaining Effective Governance of Universities in Uganda. A thesis Submitted in accordance with the Requirement for the degree of Doctor of Education University of South Africa.

Asimiran, B. (2009). Governance of Public Universities. Unpublished PhD Thesis, University of Malaya, Malaysia.

Aurangzeb (2012). Good Governance in Universities / DAIs and its Impact on Quality of Education in Pakistan. Universal Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2, No.10, October.

Aurangzeb and Asif, Khola (2012). Good Governance in Universities, And Prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan. Universal Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2, No.11, November.

- Baird, J. (2007). Taking it on Board: Quality Findings for Higher Education Governance. Higher Education Research and Development, 26 (1).
- Berdahl, R. (1999). Universities and Governance in the 21st century: The US Experience, in D. Braun and F.X. Merrien (eds.). Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View, Higher Education Policy Series, Jessica Kingsley Publishers Ltd., London / Philadelphia.
- Boer, H.de, Enders and U. Schimank (2007). On the Way Towards New Public Management ? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in D. Jansen (ed.). New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Springer, Dordrecht.
- Clark, B. R. (1983). The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective. University of California Press. Berkeley.
- Coaldrake, Stedman and Little (2003). Australia's University Governance. Available at: www.bankingaustralia'sfuturegov.
- Galaz – Fontes, Jesus Francisco (1996). Faculty and Institutional Governance in American Higher Education, in Schuster, Jack H.. Historical and Philosophical Foundation of American Higher Education. Claremont. California. USA.
- Henard, Fabrice and Mitterle Alexander (n.d). Governance and Quality Guidelines in Higher Education. Available at: www.oecd.org/imhe/4604461.pdf 17 /2/2014.
- Kezar, A.J. and Eckel, P.D. (2004). Meeting Today's Governance Challenges: A synthesis of the Literature and Examination of A future Agenda for Scholarship. The Journal of Higher Education, 75 (4).
- Knowles, A.S. (1978). Governance and administration. In A.S.Knowles (Ed.). *The international encyclopedia of higher education* (Vol.5). San Francisco: Jossey – Bass.
- Leisyte, Liudvika (2007). University Governance and Academic Research: Case Studies of Research Units in Dutch and

- English Universities. A dissertation to obtain the doctor's at the University of Twente.
- McCauley, L.M. (2002). Perspectives on Governance in Community Colleges Using Different Organizational Models. Available at: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/McCauley721.html>.
- Osipian, A. (2008). Transforming University Governance in Ukraine: Collegiums, Bureaucracies, and Political Institutions Vanderbilt University, January. Available at: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/11058/1/MPRA_paper_11058.pdf
- Ramo, Keetje (2001). The American Association of University Professors Indicators of Sound Governance. American Association of University Professors, Washington DC.
- Rungfamai, Kreangchai (2011). Research Universities in Thailand: Challenges to Governance. Unpublished thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for Doctor of Philosophy at The University of Hong Kong.
- Sudarno and et al (2004). Governance in Indonesia: Some Comments. SMERU.
- Trakman, Leon (2008). Modelling University Governance. Higher Education Quarterly. Vol. 62. Nos. 1 / 2, January / April.
- Waduge, Chitra Sriyani De Silva Loku (2011). Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities. A thesis Submitted in Fulfillment of the Requirement of the degree of Doctor of Philosophy.