الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

حوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي

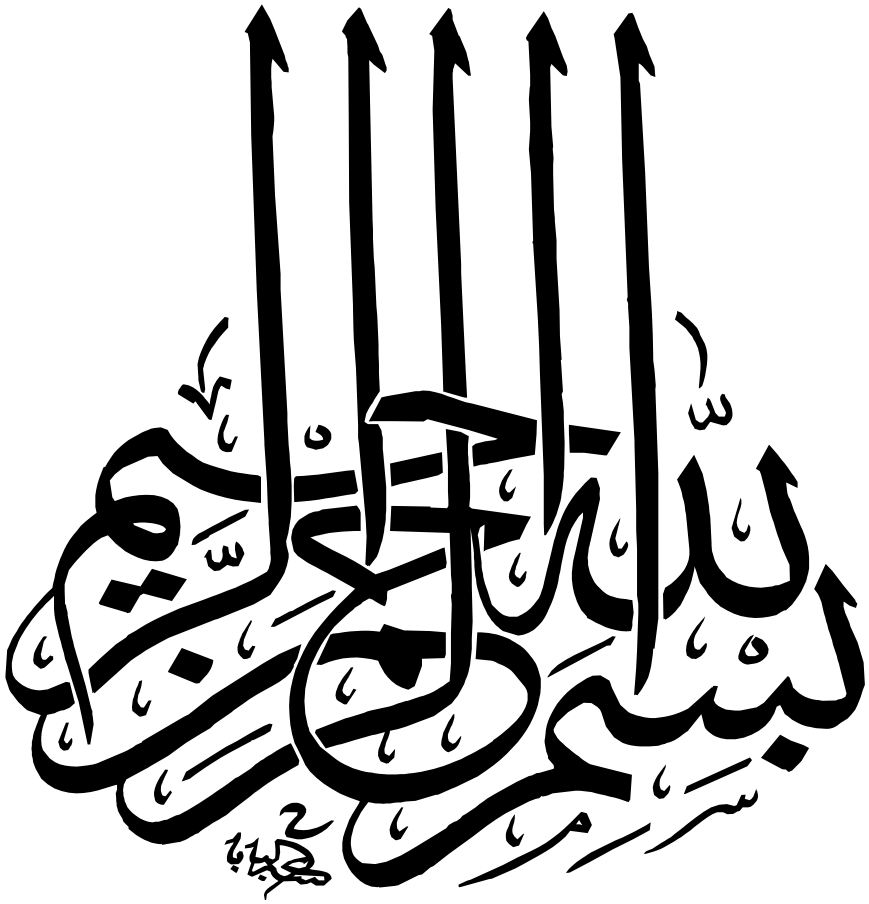
دراسة تطبيقية على الجامعة الوطنية صنعاء

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطلاب /
عمار عبدالكريم البعداني
يحيى زكريا العلفي
معتصم ناجي
عبدالله الشبلي
عبدالكريم الحكيمي

إشـــراف
د / جميل جويد

٢٠٢٠م


بسم الله الرحمن الرحيم

قـال تعـالى:

﴿ وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾

(سورة النمل : آية ٨٨)

صدق الله العظيم

الإهـــــــــــداء

إلى اللذيْن ربيانا صغاراً و تحمّلا المشاق وبذلا الغالي والنفيس

من أجل تعليمنا إلى قدوتنا الحسنة

(آبائنا و أمهاتنا)

إلى كل من كان له دور كبير في تشجيعنا للوصول

لما ما وصلنا إليه اليوم .

إليكم جميعاً نهدي ثمرت جهدنا المتواضع.

الباحثون

الشكر والتقدير

نتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل

د / جميل جويد

الذي لم يدخر جهداً ولم يبخل بنصيحة خلال دراستنا وإعدادنا لهذا البحث كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أساتذتنا في الكلية على الوقت الثمين الذي بذلوه في تعليمنا .

الباحثون

قـائمــة المحـتــويـات

الإهـــــــــــــــــــــــداء ..... ج

الشكر والتقدير ..... د

قـــائمـــــة المحـــتـــــويـــات ..... ه

ملخـــص البحـــث ..... ز

الفصل الأول الإطـــار العـــام للدراسة ١

المبحث الأول منهجية البحث ٢

أولاً – المقدمة : ٢

ثانياً : مشكلة الدراسة ٤

ثالثاً : أهداف الدراسة ٥

رابعاً : نموذج البحث : ٥

خامساً: فرضيات الدراسة ٦

سادساً: أهمية الدراسة ٦

سابعاً : حدود الدراسة ٧

ثامناً : طرق الحصول على المعلومات: ٧

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة ٧

عاشراً: ادوات الدراسة ٨

إحدى عشر: منهجية البحث ٨

أثنى عشر: مصطلحات الدراسة ٨

المبحث الثاني الدراسات السابقة ١٠

الفصل الثاني الإطـــار النظري للدراسة ١٩

المبحث الأول ماهية الحوكمة ٢٠

أولاً : مفهوم الحوكمة : ٢٠
ثانياً : نشأة وتطور الحوكمة..... ٢١
ثالثاً : أهمية الحوكمة ٢٢
رابعاً : أهداف الحوكمة : ٢٣
خامساً : مقومات الحوكمة :..... ٢٤
سادساً : مبادئ الحوكمة :..... ٢٥
الفصل الثالث الدراسة الميدانية ٣٨
المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية..... ٣٩
المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة النتائج ٤٣
النتائج والتوصيات ٥٦
أولاً : النتائج..... ٥٧
ثانياً: التوصيات..... ٥٩
المراجع..... ٦٠
الملاحـــق ٦٤

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرفة على حوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجـــامعي في الجمهورية اليمنية، ومن خلال البحث تم التوصل إلى:

- إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمـــل الإدارات فـــي الجامعة ورفع كفاءة الأداء وتحسين جودة التعليم.
- أن التزام الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لها أثر في تجنب الجامعة من مخاطر التعثرات
- أن التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي ، وأهمية إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي
- توجد علاقة بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية " .
- أنه توجد معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية ".

وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تعزيز أهمية حوكمة الجامعات الأهلية على جودة التعليم الجامعي للإسهام في رفع كفاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم.
- يجب على الجامعات الأهلية إدراك أهمية تطبيق الحوكمة لتنفيذ التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة، ولما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات .
- العمل على توظيف الكفاءات الإدارية والمهنية في الجامعة وتبني الخبـــرات اللازمـــة لـــديهم لتحسين جودة التعليم العالي لديها.
- يجب على الجامعات الأهلية التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي.
- على الجامعية الاهتمام بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي وتوعية العاملين لديها بأهمية جودة التعليم الجامعي.
- أن يتم معالجة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية.

الفصل الأول

الإطـار العـام للدراسة

المبحث الأول
منهجية البحث

أولاً - المقدمة :

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي من تحولات سريعة ومنافسه شديده تعتري العملية التربوية والتعليمية منها على سبيل المثال لا الحصر تقدم وسائل الاتصالات وثورة تقنية المعلومات وارتفاع مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين تجاه الخدمة التعليمية المقدمة، وقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تبني مفاهيم وأساليب جديده للتعامل بكفاءة وفاعلية مع هذه التحديات والخروج بأفضل النتائج التي تسهم في إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين.

لذا فإن الاهتمام بتطوير الجامعة يعد مطلباً ملحاً وضرورياً يأتي من أجل مواكبة التطورات الهائلة العلمية، والتكنولوجية التي أخذت بها العديد من الجامعات الإقليمية، والعالمية، بما فيها معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، التي تمثل محكات معيارية لجودة عناصر العمل الجامعي، وتمثل الأساس الرصين في تحليل النتائج، والوصول إلى الأهداف، ومعرفة الخلل، وتحليله، ومعرفة مستوى الأداء لكافة الأنشطة الجامعية، وبالتالي الحصول على المخرجات الجامعية المتميزة (اللقماني، ٢٠١٥م، ص١٨٠).

فالجامعة هي المنطلق الأساسي الذي يقود المجتمع إلى النمو الاقتصادي، والاجتماعي، والرقي الفكري، والحضاري، وعليها مسؤوليات عديدة يجب أن توليها درجة من الاهتمام، والدراسة، وإعادة النظر فيها من جديد، باعتبار أن التعليم الجامعي أصبح محط أنظار المسؤولين في المجال التربوي، والفكري، والاقتصادي (طويقات، ٢٠٠٩م، ص ٣٣١) .

وبالنظر إلى واقع التعليم الجامعي في اليمن نجد أن التعليم الجامعي تأثر كثيراً بجملة من التغيرات ، والتي تسببت في تراجع منظومة العملية التعليمية، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م) ، حيث يعاني من الهدر والفاقد كمياً وكيفياً، ويغلب عليه النمطية والشكلية والمركزية، كما أن هناك فجوة بين أهدافه المعلنة المنشودة وواقعه الفعلي الميداني المعاش، وللتغلب على تلك التحديات بدأت اليمن بتبني نظام الاعتماد الأكاديمي مؤخراً، وبتاريخ (٢٧

يونيو ٢٠١٠م) تم تأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وانتخاب أعضائه بموجب قرار من رئيس الوزراء برقم (٢٠٦) للعام (٢٠١٠م).

وتعد حوكمة المؤسسات من أهم المداخل الحديثة، في قياس جودة الأداء الاستراتيجي، في مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية التي منها التعليم الجامعي، والتي ينبغي أن تمثل جزءاً من نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي يمكن الجامعة من التقويم الفعال لمختلف أنشطتها وفعاليتها وإجراءاتها التعليمية والإدارية والمالية، بالإضافة إلى تقويم معايير الاعتماد الأكاديمي عن أداء الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية (الورد، ٢٠١٠م، ص ١).

وأمام هذه التطورات المتسارعة تأتي الدراسة الحالية استجابة لمجمل هذه التطورات في مختلف المجالات العلمية والتربوية، كما تأتي أيضاً استجابة للتوجهات والرؤى الاستراتيجية التي وضعتها الجمهورية اليمنية حتى عام ٢٠١٥م، والتي تسعى إلى الاهتمام بتطوير جودة التعليم العالي، وتحسين مخرجاتها بما يتواكب والتطورات العلمية والتكنولوجية، وحتى لا تظل اليمن بمنأى عن هذه التطورات المتلاحقة كان لزاماً على الباحثين إجراء هذه الدراسة المتمثلة في : "**حوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي**" .

ثانياً : مشكلة الدراسة

تفتقر الجامعة إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن الجامعة من السعي إلى تحقيق أهدافها وفق المعايير الأكاديمية، ناهيك عن أن الجامعات اليمنية لا يوجد فيها نظام تقويمي يساعد الجامعة في إمكانية تطبيق مثل هذه المعايير التي يمكن أن تكون محل قياس لعملية التميز في جودة الأداء خلال السنوات الماضية والآتية ، حيث ركزت الجامعة على أساليب صورية دون أن تكون عملية لعدم اشتمالها على مؤشرات تقويم مرنة وعملية محكمة وأساليب تعتمد على الثقة في خدمة النتائج .

ونظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته فقد أصبح من المسلم به ضرورة الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية التي رسمت المعايير المحدد لها، وعلى كافة المستويات باعتبارها مدخلا لتطوير وتحسين الأداء، وهذا ما جاء لأجله البحث الحالي، والذي يهدف إلى معرفة أثر حوكمة الجامعات الأهلية على جودة التعليم، لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأداءه وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافه المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

-ما هو أثر حوكمة الجامعة الأهلية على جودة التعليم الجامعي؟

وستتم الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما هو دور حوكمة الجامعة الأهلية على جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجمهورية اليمنية؟

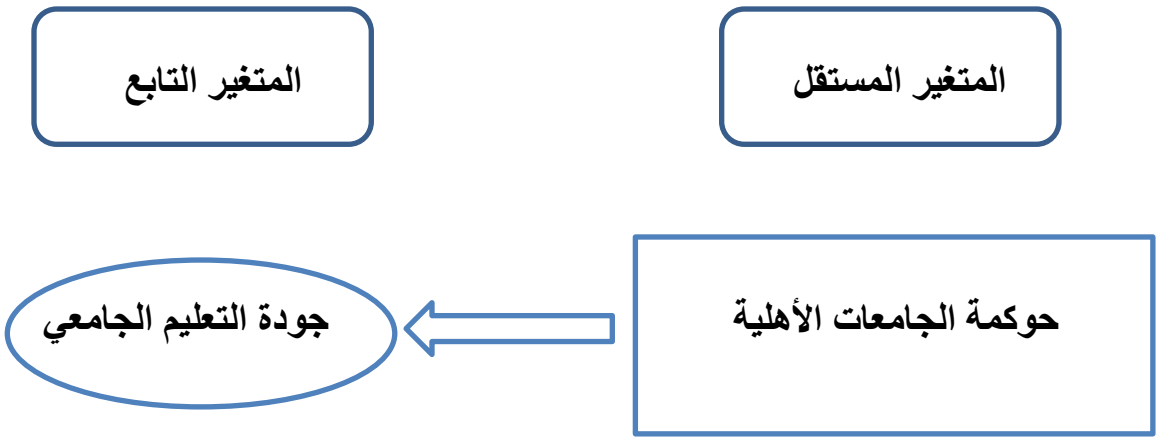
٢- ما التحديات التي تحول تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية على جودة التعليم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجمهورية اليمنية؟

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور حوكمة الجامعات الأهلية على جودة التعليم العالي، ومن خلاله تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- التعرف على دور حوكمة الجامعات الأهلية على تحسين جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية.

رابعاً : نموذج البحث :



خامساً: فرضيات الدراسة

- **الفرضية الاولى** : لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية.
- **الفرضية الثانية** : لا توجد معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية .

سادساً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية دور حوكمة الجامعات الأهلية على جودة التعليم العالي وأيضا من أهمية الاتجاه نحو تبني اتجاهات وأساليب إدارية حديثة في مجال جودة الأداء التعليمي، ، كما تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١- أهمية هذا البحث في تعريفه لمفهوم الحوكمة الذي حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين وذلك من خلال قيامهم بالعديد من الدراسات والأبحاث التي أكدت على أهميتهم باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر دقة في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية لمختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات الجامعية.

٢- إن البحث الحالي سوف يقدم للقيادات العليا بشكل عام وقيادة الجامعات الأهلية بشكل خاص من خلال نتائجه الميدانية صورة واقعية حول دور الحوكمة على جودة التعليم ، بما يجعلهم أمام رؤية تمكنهم من اتخاذ قرار مبني على بيانات ومعلومات واضحة حول تبني هذا المفهوم الحديث.

٣- إن البحث الحالي سوف يوفر لصناع القرار التعليمي سواء في الجامعات الحكومية أو في الجامعات الأهلية البيانات والمعلومات التي تمكنهم من وضع ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج والأنشطة والإجراءات التي يمكن من خلالها تبني الحوكمة في الجامعات.

٤- إن البحث الحالي يمثل إضافة علمية متواضعة إلى المكتبة العلمية سواء في جامعة المستقبل، أو في غيرها من المكتبات الجامعية.

سابعاً : حدود الدراسة

تتحدد الدراسة الحالية في ضوء المتغيرات الآتية :

- **الحدود العلمية :** تحدد الدراسة علمياً بدراسة موضوع **(حوكمة الجامعات الأهليـــة وأثرها على جودة التعليم الجامعي)** .
- **الحدود المكانية :** سوف تقتصر الدراسة الحالية على موظفي الجامعة الوطنية
- **الحدود البشرية :** سوف يقتصر اجراء الدراسة الحالية على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية.
- **الحدود الزمانية :** سوف تنفذ هذه الدراسة في العام الدراسي (٢٠١٩ – ٢٠٢٠م).

ثامناً : طرق الحصول على المعلومات:

١ـ البيانات الاولية :

سوف تمثل الجانب الميداني من الدراسة حيث سيقوم الباحثون بتصميم استمارة استقصاء توجه الى مفردات عينه البحث بغرض الحصول على معلومات عن حوكمة الجامعة الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي.

٢ـ البيانات الثانوية :

وتمثل مصادرها في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المتاحة والاحصائيات والدراسات التي تتصل بموضوع البحث.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة موظفي الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، أما عينة الدراسة فسوف يتم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، ورؤساء الأقسام في الجامعة الوطنية

عاشراً: ادوات الدراسة

سوف يتم عمل استبانة خاصة بموضوع البحث، وسوف يتم استخدام برنامج SPSS التحليلي في تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

إحدى عشر: منهجية البحث

سوف تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه مناسب للدراسة في وصف الظاهرة المعلوماتية كما هي، وكذلك المنهج النظري التي سوف يتبعها الباحثون من مصادر مكتبية مختلفة، وكذا المصادر الالكترونية.

أثنى عشر: مصطلحات الدراسة

من خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة فقد استخلص الباحث المصطلحات الدراسية على النحو التالي:-

١) **الحوكمة :** تعرف بأنها : مجموعة من المبادئ التي ترشد وتحد من سلطة طرف آخر ، أي أن مجال الحوكمة الرئيسي هو رقابة أفعال وقرارات المديرين المؤثرة على مصالح الملاك والمقرضين وذلك بغرض التوصل إلى توازن المصالح بين الملاك والإدارة (المطيري، ٢٠٠٤م، ٢٢)

ويعرف الباحثين الحوكمة إجرائياً بأنها : النظام الذي يتم من خلالها تنفيذ أعمال الجامعات الأهلية ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير جودة الأداء التعليمي الفعال لمختلف أنشطتها وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

٢) **جودة التعليم العالي:** تعرف بأنها : العملية الخاصة بالتحقق من المعايير الأكاديمية والمؤسسية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها، وتعريفها، وتحقيقها على النحو الذي يتوافر مع المعايير المناظرة لها، سواءً على المستوى المحلي أو العالمي (الحريري، ٢٠٠٩، ٢٠٣).

٣) **وتعرف الجودة بأنها :** مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة، أو منظمة لضمان معايير محددة، وضعت مسبقاً لمنتج ما، أو خدمة ما؛ ليتم بالفعل الوصول إليها بالنظام، وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات، أو الخدمات(السيد، ٢٠١٤، ١١٠).

ويعرف الباحثين جودة التعليم الجامعي بأنها: مجموعة النشـــاطات، والإجـــراءات التـــي تتخذها الجامعات الأهلية وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي التي حـــددها مجلـــس الاعتمـــاد الأكاديمي وضمان جودة التعليم في اليمن.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

من المسلم به أن البحوث والدراسات السابقة هي المنار الذي يضيء للباحث سبل التطور الفكري والتواصل المعرفي، كما أنها تكشف للقارئ أهمية البحث، ليبدأ من حيث انتهى إليه الآخرون، لذا تم الاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة أثر حوكمة الجامعات الأهلية في جودة التعليم العالي، والتي تشمل متغيرات مشابهة للبحث الحالي، فقد قام الباحثون باستعراض أهم الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث، على المستوى العربي والأجنبي، ومن تلك الدراسات:-

أولا: الدراسات العربية

من أهم الدراسات السابقة العربية، التي ترتبط بالبحث الحالي، والتي تم الحصول عليها، ما يلي:

١) دراسة (دودين، ٢٠١٥) في الأردن بعنوان: (مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين : دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الممارسات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، كما هدفت إلى معرفة الاختلاف في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين باختلاف متغيرات: الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة؛ لجمع البيانات، والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تكونت من (٤١) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات هي: مجال عضو الهيئة التدريسية (٢١) فقرة، ومجال العملية التعليمية (١٤) فقرة، ومجال الطالب (٦) فقرات، والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة بأكمله، والبالغ عددهم (٣٥٦٨) موظف أكاديمية إدارية،

استجاب منهم (١٨٠) موظفة أكاديمية إدارية، وبعد جمع البيانات، وتحليلها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- تبين أن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية في مجال عضو الهيئة التدريسية، تقع ضمن المستوى المرتفع.
- تبين أن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية في مجال العملية التدريسية، تقع ضمن المستوى المرتفع.
- تبين أن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية في مجال الطالب، تقع ضمن المستوى المرتفع.
- لا يوجد هناك اختلاف في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين باختلاف متغيرات الجنس.
- لا يوجد هناك اختلاف في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين باختلاف متغير الخبرة.

٢) دراسة (حسن، ٢٠١٢ في مصر بعنوان: (متطلبات الجودة والاعتماد بالتعليم المفتوح الواقع والطموحات).

هدفت الدراسة إلى : تحديد متطلبات الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، في ضوء الأدبيات التربوية، وأهم دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم المفتوح، ووضع توصيات، ومقترحات لمتطلبات الجودة والاعتماد بالتعليم المفتوح بجامعة القاهرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال جمع البيانات، والمعلومات عن التعليم المفتوح، ومتطلبات الجودة والاعتماد، وتحليل هذه البيانات، والمعلومات للوصول إلى تعميمات، ونظرا لكون الدراسة تمت وفقاً للأسلوب النظري القائم على البحث المكتبي دون النزول الميداني، فقد تمثلت عينة الدراسة بعدد

من الأدبيات، والدراسات، والبحوث ذات الصلة بموضوع متطلبات الجودة والاعتماد بالتعليم المفتوح الواقع والطموحات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- إعداد ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتنميتهم على تطبيق نظم وآليات ضمان الجودة، وخصوصا على عمل توصيف البرامج الدراسية، والمقررات.
- التأكيد على مشروع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بنظام التعليم المفتوح بتمويل من وزارة التعليم العالي، والمجتمع المدني، ورجال الأعمال.
- العمل على تعزيز التواصل الخارجي، والتبادل المعرفي بين مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، ومراكز التعليم المفتوح المحلية، والعربية، والأجنبية، وربط البرامج مع برامج المراكز الأخرى.
- متابعة خريجي التعليم المفتوح بما يكفل إعادة تأهيلهم لسوق العمل، ويضمن التطوير الدائم لهم، من خلال إنشاء مركز متابعة الخريجين لرفع كفاءتهم، وفقا المتطلبات سوق العمل في كل مركز.
- تشكيل وتفعيل لجان الجودة الإدارية، وتبادل الخبرات، والمعرفة بين وحدات ولجان الجودة في الجامعات المصرية.
- ضرورة الوقوف على العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح، والتأهيل للجودة والاعتماد، ووضع المستويات القياسية التي سيصل إليها التعليم.

٣- دراسة (أبو الفتوح، ٢٠١٠) استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي"

هدفت إلى كيفية استخدام مدخل (BSC) في وضع مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي للحكم على جودة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي، مع محاولة وضع إرشادات لتطبيقه واستعراض ما تم تطبيقه بناء على تلك الإرشادات في إحدى الكليات بجامعة الإسكندرية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي، كما تم استخدم أداة البحث المقابلة التي تم تطبيقها على عينة قصدية عددها (١٠٠) فرد، من الكلية.

توصلت من خلالها الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن نموذج الأداء المتوازن يسمح بتقييم أداء المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح الجامعات الحكومية من منظور عملائها الداخليين والخارجيين وكافة الأطراف المستفيدة، ويسمح أيضا بتجميع كافة العناصر المؤثرة (مالية – غير مالية) في أداء المؤسسة والتركيز عليها في شكل جماعي تفاعلي متوازن بما يسمح في النهاية بتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.
- يمكن تصميم نظام الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة التعليمية ككل مختلف قطاعاتها الإدارية وفقا لخطوات تم تحديدها في الدراسة.
- يوازن المدخل بين العديد من الجوانب سواء على مستوى أبعاد التقويم وأهداف كل بعد، أو على مستوى المقاييس داخل كل بطاقة وتحت كل هدف.
- أن تطبيق مدخل الى (BSC) في مؤسسات التعليم الجامعي، يشتمل على أربع بطاقات (بطاقة لقياس رضا الأطراف المستفيدة، وبطاقة لقياس المنظور التشغيلي، وبطاقة لقياس القدرة على التطوير والنمو والإبداع، وبطاقة لقياس المنظور المالي) ويمكن في صورته المتطورة وجود منظورات أخرى منها البيئة.

٤- دراسة (الشحاده ، ٢٠٠٩) بعنوان " ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ركائز الحوكمة المتمثلة بالرقابة والإفصاح وإدارة المخاطر في تجنب المنظمات المصرفية مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري فضلاً عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة بما يضمن لها عنصر النمو والاستمرارية حيث توفر

الحوكمة معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب ، وكما هدفت إلى بيان آلية تفعيل ركائز الحوكمة في البيئة المصرفية لزيادة فعاليتها في الحد من الممارسات السلبية لإدارة الربح ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وذلك بالاعتماد على الكتب والمجلات والمقالات العربية والأجنبية إلى جانب شبكة الإنترنت ، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستقصاء الميداني وذلك لتحديد المحددات والدوافع الأساليب الخاصة بالإدارة ... إلخ . ويتكون مجتمع الدراسة على المصارف التقليدية والإسلامية الخاصة العاملة في البيئة السورية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إن التشريعات والقوانين والقرارات المنظمة لعمل البيئة المصرفية لا تتضمن بشكل صريح مفهوم الحوكمة وإنما تهدف إلى توفير ركائزه من خلال مجموعة متعددة من التشريعات والقوانين والقرارات، وأن لركائز الحوكمة القدرة على الحد من الممارسات السلبية لإدارة الربح في البيئة المصرفية من خلال تفعيل الرقابة بصورة متكاملة وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالبيئة الرقابية للمصرف والتوسع في الإفصاح المحاسبي .

٥) دراسة (الدوش، ٢٠١٠) بعنوان: (تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة).

هدفت الدراسة إلى : التعرف على التطوير اللازم إحداثه لتطوير إدارة جامعة عدن في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلب دعم، والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، وسياستها، والتعرف على التطوير اللازم الذي يمكن إحداثه في إدارة جامعة عدن، في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، في المجال المتعلق بتنمية، وإدارة الموارد البشرية، والتعليم، والتدريب المستمر.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبيان؛ لجمع البيانات، والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (١٤٣) فردة، وبعد جمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى إجماع جميع أفراد العينة على أهمية جميع مجالات الدراسة، وإدراكهم بضرورة تطوير الإدارة في جامعة عدن في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت مدخلا إدارية تأخذ به على نحو متزايد كثير من جامعات العالم.

٦) دراسة (السماوي، ٢٠١٠) بعنوان: (تقوىم نظام ضمان الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة تحليلية").

هدفت الدراسة إلى : تقويم نظام ضمان الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة تحليلية"، وذلك من خلال معرفة درجة توفر متطلبات الجودة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات المكونة لهذا النظام، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الدرجة توفر متطلبات الجودة، في مكونات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز، تعزى المتغيرات: الكلية، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام أداة الاستبانة؛ الجمع البيانات، والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تكونت من (٥٨) فقرة، تم تطبيقها على جميع أعضاء هيئة التدريس اليمنيين بجامعة تعز، الذين يحملون الألقاب العلمية: أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، والبالغ عددهم (٢٣٠) عضوا، وبعد جمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- إن درجة توفر الجودة في مكونات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز، جاءت بدرجة توفر قليلة بوجه عام، وإن درجة توفر الجودة في مدخلات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز، جاءت بدرجة توفر قليلة، وإن درجة توفر الجودة في عمليات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز، جاءت بدرجة توفر قليلة، وإن درجة توفر الجودة في مخرجات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز جاءت وفر قليلة جداً.

٧) دراسة (إسحاق، ٢٠٠٩) بعنوان: متطلبات ومعايير وآليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم الجامعي في اليمن – الواقع والتحديات).

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفاهيم الجودة في التعليم العالي، وأهدافها، وأهميتها في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والكشف عن متطلبات، ومعايير، وآليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في الجامعات اليمنية، والتعرف على التحديات، والعقبات التي تواجه تأسيس نظام الجودة بالجامعات اليمنية، ومنها جامعة إب، واستطلاع أراء أعضاء الهيئة التدريسية، وذوي العلاقة بشأنها، وعرض بعض الحلول، والمقترحات والتوصيات بشأن تجاوز التحديات، والعقبات التي تواجه تأسيس نظام الجودة بالجامعات اليمنية، ومنها جامعة إب؛ من أجل تفعيل تطبيق نظام الجودة، وبالتالي الوصول لأداء متميز مواكب للمستجدات العالمية، ومخرجات متميزة تلبي احتياجات أسواق العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة؛ لجمع البيانات، والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تكونت من (٦٧) فقرة، والتي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، وذوى العلاقة بالجامعة، وبعد جمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- إن من أكبر التحديات والعقبات التي تعيق تأسيس نظام الجودة بالجامعات اليمنية، ومنها جامعة إب، تكمن في مجال ضعف البنية التحتية، وعدم كفاءة المرافق، والأجهزة التعليمية، وقلة الموارد، والتمويل، وضعف الاعتماد المالي المخصص من الدولة، وبخاصة جامعة إب، وعدم كفاءة مستوى التقييم الداخلي للنوعية، وقلة الكوادر المدربة على نظام الجودة، ومركزية القرار الإداري، وضعف التواصل الخارجي، والتبادل المعرفي، وغياب الشفافية، وعدم الالتزام بالقوانين، واللوائح الأكاديمية، وزيادة عدد الطلاب مقارنة بعدد هيئة التدريس، ونقص عدد القاعات التدريسية، والمعامل، وعدم كفاءتها من حيث التجهيزات المطلوبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Sonda et al , 2003) بعنوان : الحوكمة المؤسسية وإدارة الأرباح "Corporate Governance and Earning Management"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي ما إذا كانت لمزاولات الحوكمة المؤسسية تأثير على نوعية المعلومات المالية المعلنة للعموم ، إذ درست العلاقة بين خصائص لجنة التدقيق ومجلس الإدارة ، ومدى إدارة الأرباح باستخدام مجموعتين من الشركات الأمريكية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن خيارات الأسهم قصيرة المدى التي يمتلكها فقط أعضاء لجنة غير تنفيذيين ترتبط بإدارة الأرباح لزيادة الدخل ، وترتبط إدارة الأرباح لزيادة الدخل سلباً مع ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين الذين لا يحتلون مناصب في الشركات الأخرى ، ووجود تكليف واضح للإشراف والرقابة على البيانات المالية والمراجعة والتدقيق الخارجي ، وعضوية أعضاء مستقلين فقط باللجنة . أما ما يخص مجلس الإدارة فوجدت أن إدارة الأرباح لزيادة الدخل أقل في الشركات التي لديها أعضائها الخارجيين خبرة (كأعضاء لجنة التدقيق في الشركة أو الشركات الأخرى) ، كما أشارت الدراسة إلى أهمية حصص الملكية في الشركة التي يملكها المديرون غير التنفيذيون وأن خبرة أعضاء الهيئة (لجنة التدقيق) تقلل إدارة الربح لتخفيض الدخل.

٢- دراسة بوند (Pond, 2002) بعنوان: (أهمية تحقيق ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية).

هدفت الدراسة إلى : توضيح المراحل المختلفة لمفهوم الجودة في التعليم، والتحديات والصعوبات التي تحول دون تطبيق ضمان الجودة، وبعض التوجهات الفكرية الجديدة اللاعتماد وضمان الجودة، ومفاهيمها في المؤسسات التعليمية، ومدى الحاجة إلى اعتماد عناصر المجتمع المدرسي، وأكدت الدراسة على أهمية تحقيق ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية؛ حتى تستطيع مواكبة التغيرات التي تطرأ عليها في العصر الحالي، وما يحمله من تحديات، وتطورات.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني رؤى ومقاييس جديدة للجودة في التعليم، وتقييم البرامج التعليمية والمؤسسات معا في ضوء خبرات المتعلم وليس الخبرات المؤسساتية، وضرورة إتاحة وتفعيل المشاركة المجتمعية.

٣ - دراسة ستانلي و باتريك (Patriek & Stanley, 1998) بعنوان: (مقارنة بين ضمان الجودة في التعليم العالي بين كل من أمريكا وإنجلترا).

هدفت الدراسة إلى : عقد مقارنة بين ضمان الجودة في التعليم العالي بين كلا من أمريكا، وإنجلترا؛ وذلك بهدف توضيح ركائز ونظم الجودة التي يستند عليها كلا من النموذجين، وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بين النموذجين إلا أنه توجد بعض الاختلافات، حيث يعتمد النموذج الإنجليزي على مراجعة الجودة الخارجية، وتقييمها وضمان الجودة المتمركز حول المعايير، وتقييم جودة البحث، وجودة التدريس، أما في الولايات المتحدة فيستند الاعتماد وضمان الجودة على الاعتماد المنطقي، والاعتماد التخصصي، ومؤشرات الأداء، وتقييم المخرجات، والنتائج الخاصة بالطلاب، وتقييم البرامج التعليمية.

٤- دراسة(Dill & William , 1996) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: الاعتماد وضمان الجودة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض المعايير الصادرة عن هيئة السياسة الوطنية للتعليم العالي والاعتماد، والتحقق من مدى تطبيق هذه المعايير، ووجودها داخل المؤسسات، وتكمن أهمية هذه الدراسة على ضرورة تجويد كلا من التعلم والتدريس في الجامعات، والكليات بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حتى تواكب التغيرات التي يشهدها العالم، وقد عرض الباحثين بعض المجالات التي يمكن تغييرها وإحداث تغيير في نظم الاعتماد المؤسسي الذاتي، وكذلك الكشف عن بعض أساليب وأدوات ضمان الجودة الفعالة والقياس والتقييم والاعتماد والمراجعة الأكاديمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب إحداث نوع من التغيير في قوانين الاعتماد وضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن المحاسبية، والمراجعة الشاملة، والتقويم المؤسسي .

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة، من حيث درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي، ويتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات، من حيث الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات، ومن خلال التطبيق الميداني، واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة، من حيث الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات، حيث تم اختيار برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار المنهجي والنظري، والخلفيات الفكرية لموضوعات الدراسات المرتبطة بالبحث الحالي.

الفصل الثاني

الإطـار النظري للدراسة

المبحث الأول
ماهية الحوكمة

أولاً : مفهوم الحوكمة :

تعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية ، وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصةً بعد سلسلة الأزمات المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة والافتقار للرقابة ونقص الشفافية ، حيث أدت هذه الانهيارات تكبد الكثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق الحوكمة . (حداد ، ٢٠٠٨).

لاقى مفهوم الحوكمة Corporate Governance اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة واختلفت آراء كثيرة في ترجمة Corporate Governance حيث رأى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة ، والبعض الآخر يرى تسميتها التحكم المؤسسي ، ونرى أن لفظ الحوكمة سيكون أكثر شيوعاً وانتشاراً في الفترة المستقبلية القادمة ، وهو يتماشى مع لفظ العولمة والخصخصة وغيرها (يوسف ، ٢٠٠٦م)

عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من المبادئ التي ترشد وتحد من سلطة طرف آخر ، أي أن مجال الحوكمة الرئيسي هو رقابة أفعال وقرارات المديرين المؤثرة على مصالح الملاك

والمقرضين وذلك بغرض التوصل إلى توازن المصالح بين الملاك والإدارة (المطيري ، ٢٠٠٤م)

عرفت أيضاً الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلالها أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والشفافية (حماد ، ٢٠٠٥م)

كما عرفت الحوكمة بأنها عبارة عن الإجراءات المستخدمة من قِبل ممثلي أصحاب المصالح بالمنشأة ، بهدف الإشراف والرقابة على القائمين بإدارة المنشأة ، فيما يتعلق بإدارتهم لعمليات الرقابة والمخاطر (الوكيل ، ٢٠١٠م)

عرفها أحد الباحثين أنها هي مجموعة من المبادئ المالية والمحاسبية والرقابية ، يتم على أساسها إدارة البنك والرقابة على كفاءة الأداء فيها ، وكفاءة استخدام الموارد (حميد ، ٢٠٠٨م)

وعرفها باحث آخر على أنها نظام سليم للرقابة المالية والذي من خلاله يتم توجيه منظمات الأعمال ومراقبتها على أعلى مستوى ممكن وذلك بهدف تحقيق النزاهة والشفافية (بيومي ، ٢٠٠٥م)

ثانياً : نشأة وتطور الحوكمة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية للاعتبارات التالية :

١- ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال العام ٢٠٠٢م ، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
٢- أدى اتساع حجم المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية ، فاتجهت إلى أسواق المال ، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود وبشكل غير مسبوق ، ودفع اتساع حجم الشركات وفصل الملكية عن الإدارة إلى ضعف

آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، وإلى وقوع الكثير من الشركات في إزمات مالية ، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات.

٣- توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتي آنرون و ورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١م ، وقد دفع ذلك للاهتمام بالحوكمة . (رزق ، ٢٠٠٨م).

ثالثاً : أهمية الحوكمة

تأتي أهمية الحوكمة كونها تساعد في رفع كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى منشآت الأعمال ، ويمكن استعراض أهمية الحوكمة في الآتي (سليمان ، ٢٠٠٨م):-

١- تخفيض المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الوحدات الاقتصادية وكذلك الدول ، ورفع مستويات الأداء المالي والإداري للوحدات الاقتصادية مما يؤدي ذلك إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية والعمل .

٢- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال للاستثمار في المشروعات القومية المساهمة في زيادة قدرة الوحدات الاقتصادية القومية على مواكبة المنافسة العالمية .

٣- زيادة درجة الشفافية والدقة في معلومات القوائم المالية والتقارير المالي التي تنشرها الوحدات الاقتصادية لأغراض الاستخدامات الإدارية المختلفة وذلك لزيادة ثقة مستخدمي المعلومات والتقارير المالية في اتخاذ وترشيد قراراتهم الاقتصادية ، والمساهمة في توفير مجموعة من القواعد التي تساهم في تحديد أهداف الوحدات الاقتصادية .

٤- تحقيق ضمان النزاهة الجيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى العاملين فيها (علي ، شحادة ، ٢٠٠٢م)

وهناك أطراف تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة وتحديد مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها كالآتي : (على ، شحادة ، ٢٠٠٢م)

١- **المساهمين :**

هم الذين يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة البنك على المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

٢- **مجلس الإدارة :**

هو من يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

٣- **الإدارة :**

هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركات وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة البنك في المسئولة عن تعظيم إرباح البنك وزيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

٤- **أصحاب المصالح :**

هم مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل البنك مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ، و هاؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .

٥- **الحكومات :**

هي المسئولة عن إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة ، ولابد أن يوفر هذا الإطار مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفاعلية ، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح وعلى الحكومات والمشاركين .

رابعاً : أهداف الحوكمة :

للحوكمة أهداف تتمثل في الآتي (طه ،٢٠١٢):

١- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية المساهمين وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة .

٢- إيجاد قواعد وضوابط وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة البنك أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في البنك .

٣- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في سوق المال .

٤- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .

٥- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين .

٦- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية .

٧- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواءً كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي .

٨- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.

خامساً : مقومات الحوكمة :

لتدعيم وتعزيز نظام حوكمة المنظمة يجب توفير مجموعة من المقومات وهي (أحمد ، ٢٠٠٣م) :

١- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات، كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الجامعة وواجباتها تجاههم .

٢- وجود رؤية واضحة تحدد معالم إستراتيجية المنظمة مع الأدوات التي تكمل تحقيق هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى .

٣- وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطات والمسئوليات ويفرز مجموعة من الأنظمة مثل: نظام داخلي للشركة، نظام للرقابة الداخلية، ثم بعد ذلك والأهم نظام لمحاسبة المسئولين يوفر مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية اللازمة للمساءلة وتقييم الأداء .

٤- وجود لجنة لها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي علـــى أعمـــال المراجع الداخلي والخارجي ، وحق متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة البنك بتنفيذ ما تحويه هذه التقارير من مقترحات وتوصيات .

٥- وجود نظام فعّال للتقارير يتسم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء البنك ليس بإداراتها ومساهميها فحسب بل أيضاً لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون البيانات المالية المنشورة بالبنك لاتخاذ القرارات وذلك مثل المستثمرين الحاليين والمحتملين ، المقرضين ، العملاء ، الموظفين ، الجهات الحكومية ذات العلاقة ، ويلعب الإفصاح عن المعلومات في نظام التقارير دوراً حيوياُ فـــي تحقيـــق الهـــدف الرئيسي لحوكمة البنوك ، وهو تقليل مخاطر وأضرار تضارب المصالح المحتملة بـــين البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة .

سادساً : مبادئ الحوكمة :

توضح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ الحوكمة فيما يلـــي : (أبـــو الســـعود ، ٢٠٠٥م).

١- **حقوق المساهمين :**

كحق تسجيل ونقل ملكية الأسهم والمشاركة الفعالة والتصويت في الجمعية العامة واختيار مجلس الإدارة ، والحصول على عائد في الأرباح ، والحصول على كافة المعلومات عن البنك ، ومعاملات أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم في التوقيت المناسب .

٢- **المعاملات المتساوية للمساهمين :**

تعني المساواة بين جميع المساهمين داخل كل فئة في الحقوق السابق عرضها حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيه أو الاتجار في العمليات الداخلية .

٣- **دور الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمنشأة:**

هم حملة السندات ، والعمال ، والبنوك ، والعلاء ، وتتضمن احترام حقوقهم القانونية وتوفير آليات مشاركتهم في الرقابة على أنشطة البنك .

٤- **الإفصاح والشفافية :**

تشمل الإفصاح بشكل كامل عن المعلومات المرتبطة بالقوائم المالية ، وأداء البنك وهيكل الملكية وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية ، أو المحلية المطبقة .

٥- **مستويات مجلس الإدارة :**

تشكل تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودوره الإشرافي على الإدارة التنفيذية ، وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصالح والمعاملة المتساوية لهم والتأكد من تطبيق القوانين والقواعد .

المبحث الثاني

جودة التعليم العالي

أولاً ـ المقدمة :

....

أولاً : جودة التعليم في الجمهورية اليمنية

وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في اليمن تم تأسيس (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي)، كهيئة شبة مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث صدر القرار الجمهوري رقم (٢١٠) لسنة ٢٠٠٩ م بإنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وقد نصت الفقرة (أ) من المادة (١) في الفصل الأول من هذا القرار على أنه: ينشأ بموجب هذا القرار مجلس يسمى (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي)، تلى ذلك

صدور قرار رئيس مجلس الوزراء بتسمية أعضاء المجلس، بقرار رقم (٢٠٦) لسنة ٢٠١٠ م، ولكن لم تبدأ أنشطة المجلس إلا بعد صدور قرار رئيس الجمهورية رقم (٦٦) لسنة ٢٠١٢ م بتعيين رئيس المجلس، حيث بدأ بمزاولة أنشطته اعتبارا من يونيو ٢٠١٢ م، كما نصت الفقرة (ب) من المادة رقم (١) في الفصل الأول من هذا القرار على أنه: يتمتع مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويكون مقره أمانة العاصمة صنعاء، ويخضع لإشراف وزير التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ٥١٦).

أ) أهداف مجلس الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية :

يعتبر مجلس الاعتماد الأكاديمي هو الجهة المسئولة عن شئون ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، إذ أن الهدف العام من وجود هذا المجلس هو تحسين نوعية التعليم العالي اليمني، وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة النوعية عبر منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة، والتقييم المستمر للبرامج القائمة، حيث يذكر (زيدان، ٢٠٠٩، ١٩٧) نقلا عن (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٩، ٤)، أن لمجلس الاعتماد الأكاديمي بالجمهورية اليمنية أهداف، يمكن إيجازها على النحو الآتي:-

١. نشر الوعي بثقافة الجودة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية.

٢. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وأرباب العمل، وغيرهم من المعنيين حول أهداف مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية المعتمدة التي تقدمها، وبأنها توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.

٣. تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته من خلال تحفيز مؤسسات التعليم العالي على الانفتاح والتفاعل مع مؤسسات التعليم العالي، وهيئات الاعتماد وضمان الجودة الدولية، وتطوير التعليم العالي باستخدام معايير اعتماد تتماشى مع المعايير الدولية.

٤. الارتقاء بنوعية التعليم العالي، من خلال وضع معـــايير الاعتمـــاد الأكـــاديمي، ومراقبـــة الجودة، وتقييم أداء مؤسسات التعلـــيم العـــالي؛ لزيـــادة قـــدرتها علـــى التنافســـية فـــي ظـــل المتغيرات العالمية.

٥. التأكد من أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمـــدة تلبـــي متطلبـــات الاعتمـــاد الأكـــاديمي، وتتفق مع المعايير المتفق عليها عالميـــا، ومتطلبـــات المهـــن، وكـــذلك حاجـــات الجامعـــة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.

٦. ضمان الوضوح والشفافية لمؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية.

٧. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمساعدة مؤسسات التعلـــيم العـــالي علـــى تحقيـــق ضمان جودة التعليم العالي والاعتمـــاد الأكـــاديمي، ووضـــع الإجـــراءات التنفيذيـــة اللازمـــة لذلك.

٨. توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعـــداد البـــرامج الأكاديميـــة، وتنفيـــذها، والإشـــراف عليها.

٩. تعزيز الثقـــة علـــى المســـتوى المحلـــي والإقليمـــي والـــدولي فـــي جـــودة مخرجـــات مؤسسات التعليم العالي في اليمن.

١٠. إجراء دراسات وأبحاث تتعلـــق بضـــمان الجـــودة والاعتمـــاد الأكـــاديمي فـــي التعلـــيم العالي ونشرها.

١١.تبادل الخبرات مع الهيئات المماثلة علـــى مســـتوى الـــوطن العربـــي، والعـــالم، وعقـــد المـــؤتمرات، والنـــدوات، والـــورش ذات الصـــلة بالاعتمـــاد الأكـــاديمي، وثقافـــة الجـــودة، والمشاركة فيها على المستوى المحلي والإقليمي، والدولي.

ب) مهام واختصاصات مجلس الاعتماد الأكاديمي في الجمهورية اليمنية:

مهام واختصاصات مجلس الاعتمـــاد الأكـــاديمي وضـــمان الجـــودة كمـــا أشـــارت اليهـــا (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ١٠٩- ١١٠)، تتمثل على النحو الآتي:-

١. وضع آليات نشر الوعي بثقافة الجـــودة والاعتمـــاد الأكـــاديمي لـــدى مؤسســـات التعلـــيم العالي والمجتمع.

٢. وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وتعديلها، وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.

٣. تشكيل اللجان المتخصصة للقيام بأية مهام يقتضيها عمله، وتقدم توصياتها في الشأن إلى المجلس.

٤. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم العالي، والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.

٥. وضع أسس وآليات استرشادية لقيام مؤسسات التعليم العالي بالتقويم الذاتي لأنشطتها ككل، وكذلك لبرامجها ومخرجاتها على نحو سليم.

٦. التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة؛ التقييم برامجها، ومخرجاتها بأدوات القياس المناسبة.

٧. التوصية باعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها؛ طبقاً للأسس والمعايير.

٨. مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي، ومدى التزامها بالأسس والمعايير المعتمدة.

٩. إصدار شهادات اعتماد مؤسسات التعليم العالي وبرامجها، طبقاً للأسس والمعايير الأكاديمية.

١٠. التوصية بترخيص إنشاء مؤسسات تعليم عالي أهلية؛ وفقا للمعايير الأكاديمية المعتمدة.

١١.اقتراح مشاريع اللوائح والأنظمة، والتعليمات الخاصة بمهامه، ورفعها لوزير التعليم العالي والبحث العلمي؛ لاستكمال الإجراءات القانونية بشأنها.

١٢. التوصية للوزير بما يأتي:

– توجيه إنذار لمؤسسة التعليم العالي المخالفة للأسس والمعايير المعتمدة لإزالتها خلال المدة التي تحدد لهذه الغاية.

– الزام مؤسسة التعليم العالي المخالفة للأسس والمعايير المعتمدة إذا لم تقم بإزالتها خلال المدة بدفع غرامة مالية تحددها اللائحة، وفقا للقانون.

– إيقاف قبول الطلبة في مؤسسة التعليم العالي المخالفة للأسس والمعايير المعتمدة إذا لم تقم بإزالتها خلال المدة المحددة.

١٣. تحدد اللائحة الرسوم التي تدفعها مؤسسة التعليم العالي مقابل قيام المجلس بالاعتماد، والخاص والمتابعة السنوية، ومقابل تقديم أي خدمات للمؤسسة؛ بناء على طلبها ضمن مهام المجلس وصلاحياته.

١٤. إعداد مشروع الموازنة السنوية للمجلس ورفعها إلى الوزير لرفعها إلى مجلس الوزراء؛ لإقرارها وإدراجها في الموازنة العامة للدولة.

١٥. إجراء دراسات وأبحاث تتعلق بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، وكذلك نشر القرارات الصادرة عن المجلس في وسائل الإعلام المختلفة.

١٦. تبادل الخبرات مع الهيئات المماثلة على مستوى الوطن العربي والعالم، وعقد المؤتمرات، والندوات، والورش ذات الصلة بالاعتماد الأكاديمي وثقافة الجودة، والمشاركة فيها على المستوى المحلي، والإقليمي والدول، وتعميم النتائج على مؤسسات التعليم العالي.

ج) التكوين والاختصاصات لمجلس الاعتماد الأكاديمي :

أشارت (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ٥٢٠) إلى أنه يشكل مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة من تسعة أعضاء من الأكاديميين يتم اختيارهم، وفقا للإجراءات الآتية:

١. أن يكون حاصلا على درجة الأستاذية.

٢. إجادة اللغة الإنجليزية.

٣. أن يكون لديه شهادة في مجال الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

٤. أن يكون لديه خبرة عملية سابقة في هذا المجال.

٥. أن يكون قد شغل منصب أكاديمي في أي من الجامعات اليمنية لا يقل عن رئيس قسم.

د) مهام واختصاصات رئيس مجلس الاعتماد الأكاديمي :

نصت المادة رقم (٨) من القرار (٢١٠) لسنة ٢٠٠٩ م الواردة في تشريعات التعليم العالي، بأن رئيس مجلس الاعتماد هو المسئول الأعلى للمجلس يمثله أمام الغير، ولدى الجهات كافة، ويتولى تصريف الأمور الفنية، والإدارية، والمالية للمجلس، ويمارس المهام والاختصاصات، كما أشارت إليها (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ٥٢٤-٥٢٥)، بالمهام الآتية:

١. رئاسة اجتماعات مجلس الاعتماد والدعوة لعقد اجتماعاته.

٢. تنفيذ قرارات مجلس الاعتماد.

٣. الإشراف على الجهاز التنفيذي للمجلس، ومتابعة شئونه الفنية، والإدارية، والمالية، وتنسيق العمل بينه وبين الجهات ذات العلاقة.

٤. اقتراح الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي للمجلس، والعمل على توفير الكوادر البشرية، والإمكانات الفنية اللازمة لقيام المجلس بمهامه، ورفع تلك إلى مجلس الاعتماد لإقراره.

٥. التوصية إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي بتشكيل اللجان الاستشارية.

٦. تعيين مدراء الإدارات في الجهاز التنفيذي للمجلس، وفقا للقوانين النافذة.

٧. تشكيل لجان الاعتماد ولجان التقويم والمتابعة بعد موافقة المجلس.

٨. توقيع العقود والاتفاقيات التي يقرها مجلس الاعتماد.

٩. الإشراف على إعداد مشروع الموازنة السنوية للمجلس، وحساباته الختامية، ورفعها إلى مجلس الاعتماد لإقرارها.

١٠. إعداد تقرير سنوي عن إنجازات المجلس وما يراه من اقتراحات حول تطوير سبل عمل المجلس، وعرضها على مجلس الاعتماد لإقرارها.

١١.أي مهام أو صلاحيات أخرى يفوضها له مجلس الاعتماد.

هـ) الجهاز الإداري المكون لمجلس الاعتماد الأكاديمي :

أشارت (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ٥٢٥) أن المجلس الاعتماد الأكاديمي جهاز إداري يتكون من عدد كاف من العاملين المؤهلين، والمستشارين، ويضم الهيكل التنظيمي للجهاز على الأخص الإدارات العامة الآتية:

١. إدارة الاعتماد الأكاديمي والترخيص.

٢. إدارة ضمان الجودة، والتدريب، والمتابعة.

٣. إدارة التقييم.

٤. إدارة المعادلات.

٥. إدارة الشئون المالية والإدارية.

و) مالية مجلس الاعتماد الأكاديمي :

أشارت (وزارة الشئون القانونية، ٢٠١٠، ٥٣٠) إلى أنه تتكون موارد مجلس الاعتماد الأكاديمي، من المصادر الأتية:-

١. ما تخصصه الدولة للمجلس في الموازنة العامة.

٢. عائدات الخدمات والاستشارات التي يقدمها المجلس في نطاق تحقيق أهدافه.

٣. المنح، والتبرعات، والهبات، والوصايا، والإعانات التي يوافق عليها مجلس الاعتماد، وبما لا يتعارض مع أهدافه، وقوانينه، وأنظمته النافذة.

٤. أية مصادر أخرى يوافق عليها مجلس الاعتماد ولا تتعارض مع القوانين، والأنظمة النافذة.

ثانياً : متطلبات جودة التعليم العالي

إن تطبيق معايير ضمان الجودة التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع، وليس نظريات دون تطبيق فعلي على أرض الواقع، إنه دراسة وتحليل الواقع التعليم الجامعي، وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير ضمان الجودة في كافة مفاصل العمل الجامعي، كما أن هناك مؤسسات كثيرة تعمل في مجال الاعتماد، وقد قدم كل منها مجموعة من المعايير التي يتطلبها اعتماد المؤسسة، وتعتبر هذه المعايير بمثابة مؤشرات عامة يمكن من خلالها

التأكد من قدرة المؤسسة على الاستمرار، وتقديم الخدمات باستكمالها بشكل مباشر، ولكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة بصورة قابلة التطبيق الفعلي لابد من توفر متطلبات تطبيقها، وتتمثل في الآتي(دخيخ، ٢٠١٢، ١٤- ١٥):-

١. إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة بين جميع العاملين من طلبة، وأساتذة، ودراسات عليا، وموظفين.

٢. تحديث المناهج التعليمية بما يتلاءم مع مقتضيات العصر الحالي، وهو عصر العولمة، والانفجار المعرفي، وتزايد الإقبال على التعليم الجامعي.

٣. تنمية وتطوير الموارد البشرية كالطلبة، والأساتذة، والعاملين من خلال إشراكهم بدورات تطويرية عالية المستوى، باعتبار أن العنصر البشري هو رصيد مهم في جودة التعليم.

٤. تطوير نظام للمعلومات، والاتصال لجمع الحقائق؛ من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة.

٥. العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

٦. الاهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل البيئة الجامعية، وتهيئة وتدريب فرق التقويم الأداء أعمال المتابعة، والتقويم بصورة مستمرة.

٧. توفير وتهيئة مقاييس وأدوات؛ لقياس الظواهر المختلفة في التعليم الجامعي.

٨. التعرف على احتياجات جميع العاملين المستفيدين الداخليين من الطلاب، والأساتذة، والعاملين.

٩. وضع تصميم كامل لبرنامج ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يحدد ملامح وخطوات العمل وفقا لمبادئ الجودة، ويشمل جميع جوانب العملية التعليمية في الجامعة.

١٠. التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين، واختصاصاتهم العلمية مستمرة.

١١. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة؛ لتحسين مستوى الأداء في أنشطة الجامعة المختلفة.

١٢. القناعة الكاملة، والتفهم الكامل، والالتزام من قبل المسئولين، وأصحاب القرار.

اشتركت الدراسات في وضع ستة مقومات، أو مرتكزات أساسية تعد المرجع لكل مؤسسة، ويجب الوفاء بها للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وهذه المقومات، أو المرتكزات، تتمثل في الآتي(أمين، ٢٠١٢، ٣٠٠):-

١. أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وشاملة لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية، وأن تكون تلك الأهداف قابلة للفحص، والتقويم المستمر.

٢. وجود كوادر أكاديمية وإدارية فعالة، مع ضمان آليات وسياسات التنمية المهنية الأعضاء الهيئة التدريسية، كإنشاء مراكز التطوير المهني في الجامعة؛ بما يتلاءم مع الخطط المستقبلية للمؤسسة.

٣. تطوير وتحسين جودة المنتج التعليمي، وتقديم الشواهد، والدلائل على قدرة المؤسسة على الاستمرار، والاستقرار في تحقيق الأهداف.

٤. توافر الموارد المادية، والمالية، والبشرية الملائمة لإنجاز أهداف المؤسسة.

٥. تبني سياسات وبرامج تظهر أن احتياجات واهتمامات الطلبة، وطموحاتهم تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المؤسسة، وأنها مرتبطة بشكل وثيق بأهدافها.

٦. التقويم والمراقبة المستمرة لسلوك المؤسسة، وممارساتها، والإعلان عن هذه الممارسات في المجتمع لضمان الشفافية، والنزاهة، واستقامة المؤسسة من خلال النشرات الدورية، والإعلان عن أهدافها بشكل واضح وصريح.

أن متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسات التعليم الجامعي لا بد أن تتضمن الشروط الآتية(الدوسري، ٢٠١٣، ٤٥٧):

١. أن يكون أعضاء هيئة التدريس مؤهلين للتدريس والبحث.

٢. أن يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة جامعية واحدة.

٣. ضرورة وجود، أو توفير خدمات إدارية، والكترونية، وفيزيقية معاونة.

٤. فهم قيادات الجامعة، والإداريين أهمية وضرورة الجودة والاعتماد.

٥. التعيين والترقية يعتمد على السمعة.

وهناك عدة متطلبات للحصول على الاعتماد الأكاديمي، من أهمها (الثقفي، ٢٠٠٩، ٤٩):

١. تحدد المؤسسة التعليمية أهدافها التعليمية والتربوية بما يلائم حاجة المجتمع التي تعمل فيه، على أن تكون هذه الأهداف مناسبة للاعتماد الأكاديمي.

٢. يكون لها مجلس أمناء يعمل كأداة مستقلة لرسم السياسات العامة، ويكون من بين أعضائها ممثلون للمصالح العامة، ومن قادات المؤسسات التعليمية.

٣. يكون لها عميد، أو رئيس تنفيذي يكون مسئولا عن المؤسسة التعليمية، ومعه عدد كافي من الموظفين، والإداريين؛ لإدارة أمور المؤسسة.

٤. تحدد سياسات القبول بما يلائم الأهداف المعلنة، وبحسب كل تخصص، ومستوى الشهادات التي تمنحها للطلبة.

٥. تكون مناهج التقويم المستخدمة، وأساليبه في الاعتماد الأكاديمي حديثة.

٦. أن تقدم للمؤسسة واحدة على الأقل، أو أكثر من البرامج التعليمية التي تؤدي إلى منح شهادة البكالوريوس في التخصص مع تحديد أهداف كل تخصص، والوسائل المتاحة لدى المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.

٧. يجب أن يتضمن الاعتماد الأكاديمي الحصول على التغذية العكسية حول مجريات التقويم.

٨. تقديم الدلائل لتطوير حرمها الجامعي، وأنها تخطط لتطوير ذاتها في جميع المستويات الإدارية، والمالية، والأكاديمية، فضلا عن تطوير أجهزتها المختبرية، والمكتبية.

٩. توافر برنامج للبحث العلمي، ووسائل دعمه، يلم بكل وظائف الجامعة فضلا عن تقديم برنامج لخدمة المجتمع المحلي.

١٠. استقلالية مؤسسات التعليم.

١١. تزويد القيادات بالمعرفة، والمهارات، والاتجاهات التي تجعلهم أكثر التزام، ومساندة للتطبيق.

١٢. إصدار التشريعات التي تساند وتؤيد تطبيق الاعتماد الأكاديمي.

١٣. تشكيل هيئة عليا، أو مجلس للاعتماد الأكاديمي.

١٤. وجود اطار قومي للعمل متفق عليه من أفراد المجتمع، ولاسيما أفراد المصلحة.

١٥.أن تكون لدى العاملين رؤية واضحة عن الاعتماد الأكاديمي.

١٦. تكوين قاعدة معلومات دقيقة وشاملة لجوانب التعليم العالي.

١٧. أن تعلن المؤسسة التعليمية نظامها الداخلي وتنشره وتحدد فيها المصاريف الدراسية، متطلبات القبول، والسياسات الداخلية، وتعليمات منح الشهادة، وكل ما يتعلق بالأمور التي تهم الطلبة خلال المدة الدراسية.

إن متطلبات الاعتماد الأكاديمي، تتمثل في الآتي(البحيري، ٢٠٠٥، ٢٢٤- ٢٢٨):-

١. متطلبات إدارية، وتتمثل في الآتي:

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة قرارات الاعتماد.
- تأسيس مراكز التقويم المؤسسي؛ لتتولى أنشطة التقويم.
- التنسيق بين مراكز التقويم المؤسسي، ومراكز الاعتماد على مستوى الدولة؛ الأخذ شهادات الاعتماد.
- توفير المصادر المالية والبشرية؛ لتنفيذ واستمرار أنشطة الاعتماد.
- التحديد الجيد للمهام، والواجبات، والمؤسسات التي يلتزم بها الرؤساء والمرؤوسين.
- تأسيس هيئة وطنية مستقلة للاعتماد الأكاديمي.

٢. متطلبات تنظيمية، وتتمثل في الآتي:

من أبرز هذه المتطلبات تكوين لجنة توكيد الجودة على أن تكون لجنة استشارية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس، وممثلين للأجهزة الإدارية بالمؤسسة، وتكون مهام هذه اللجنة الآتي:-

- وضع مواصفات دقيقة؛ لتحقيق الجودة الشاملة في أنشطة المؤسسة.
- تطبيق أدوات قياس الجودة على القطاعات المختلفة بالمؤسسة.
- الخروج بنواتج القياس.
- نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالمؤسسة.
- تخطيط احتياجات العاملين وهيئة التدريس؛ لتوكيد الجودة الشاملة.
- نشر نتائج قياس الجودة بالمؤسسة؛ لحفز العاملين على العمل، وتقديم قاعدة بيانات تفصيلية عن المؤسسة للإفادة منها في تعظيم الجودة.

٣. متطلبات شخصية، وتتمثل في الآتي:

- الوعي بثقافة الاعتماد الأكاديمي، وأهميته، ومقتضياته في نظم التعليم ومحتواه.
- الرضا عن معايير الاعتماد الأكاديمي، وعن الأوزان النسبية لكل بند، أو معيار من معايير الاعتماد.

– ضرورة ادراك القادة الإداريين بالمؤسسة لمقتضيات ضمان الجودة، وبذل قصاري جهدهم؛ لتطبيقها، وتوكيدها.

– الالتزام بتطوير السلوك المؤسسي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس؛ ليصبح تقديم العلم، وتجويد العمل، وتفضيل الصالح العام في مقدمة اهتماماتهم.

٤. متطلبات مهنية، وتتمثل في الآتي:

– وجود أهداف واضحة، ومحددة للمؤسسة.

– التطوير المستمر للبرامج الدراسية، والتجهيزات المادية، والمرافق، والأنشطة المؤسسية؛ لتواكب أحدث النظم العالمية.

– تطوير الأهداف التعليمية.

– توفير فرص تطبيق برامج تعليمية تجريبية؛ للأخذ بها في المستقبل.

– قبول معايير الاعتماد الأكاديمي من قبل الخبراء، والمسئولين في مديريات التربية والتعليم، والمعلمين والمسئولين بالمؤسسة التعليمية.

– قبول التغذية الراجعة لعمليات التقويم؛ لنيل الاعتماد الأكاديمي للمؤسسة.

– شمولية التقويم؛ حيث تضم عمليات التقويم جميع الطلاب، والمسئولين، والإداريين.

– وضع آلية للتخطيط الجيد؛ لتطوير المقررات والأنشطة التعليمية باستمرار في ضوء تحديد واضح لأهدافها.

– تجويد العمليات.

٥. متطلبات بيئية، وتتمثل في الآتي:

– وعي سلطات اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية بأهمية التعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي، والعمل الإيجابي؛ لإزالة كافة معوقات هذا التفاعل؛ من خلال الإجراءات والتشريعات الإدارية المؤسسية.

– إنشاء أجهزة مساعدة إضافية؛ لتحقيق الربط بين المؤسسة التعليمية، والجهات الأخرى في المجتمع.

– ضرورة الحصول على معلومات ومؤشرات تعليمية من المؤسسات التعليمية حول قضايا التعليم، ومشكلاته؛ لتكون مصدرا لتوجيه العمل داخل المؤسسة.

– إنشاء قاعدة بيانات تربوية عن أهداف المؤسسة، وبرامجها، وأساليبها التعليمية، ونظم التقويم، والامتحانات، والتشريعات الإدارية التي تنظمها.

– ضرورة توفير الاحتياجات المكتبية، والإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة؛ لتطوير أدائهم.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول
إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مجتمع البحث في الجامعة الوطنية في العاصمة صنعاء، وطبقت العينة على موظفي الجامعة .

تم توزيع (٤٠) استبانة كعينة ممثلة لمجتمع البحث، وتم استرجاع (٣٥) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة ٨٧,٥٠%، والاستبانات المفقودة (٤) استبانات بنسبة ١٠% ، وعدد (١) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة ٢.٥٠%، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٤) استبانة بنسبة ٨٥% من الاستبانات الموزعة.

تصميم أداة جمع البيانات :-

لتحقيق أهداف الدراسة ولاختبار فروضها تم إعداد استبانة لتوجيهها لأفراد العينة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والرسائل العلمية الخاصة بحوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي، وقد روعي في تصميم الاستبانة استخدام الأسئلة المغلقة قدر الإمكان وذلك لتسهيل عملية ترميز وتحليل البيانات.

واشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة غطت المجالات التالية:-

الجزء الأول : وتضمن الخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد العينة وشملت كلا من (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، العمر، سنوات العمل).

الجزء الثاني: المتغيرات المتعلقة (حوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي) .

كما تطلبت الدراسة التوصل إلى جملة المتوسطات بالاستناد إلى مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح المدى لقيم مقياس ليكارت الخماسي

قيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		التقدير اللفظي
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
١	١	أقل من ١.٨١	غير موافق بشدة
٢	١.٨١	أقل من ٢.٦١	غير موافق
٣	٢.٦١	أقل من ٣.٤١	محايد
٤	٣.٤١	أقل من ٤.٢١	موافق
٥	٤.٢١	٥	موافق بشدة

ونظراً لان النتيجة المرجوة تتم عن مستويات تقييم يرى الباحثين أن التحليل الوصفي وفقاً لمقياس ليكارت تعد الأنسب للوصول إلى النتائج العامة والتفصيلية الإحصائية التي نلخصها في سياق البحث تباعاً الا أنه تم استخدام نسبة المعنوية في التحليل ايضاً الناتج من استخدام اختبار(ت) " One Sample T-test".

صدق اداة البحث :

للتحقق من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور البحث
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور البحث

ثبات الأداة :

تم حساب الثبات الكلي لكل محور من محاور الاستبانة بطريقتين: الأولى عن طريق معامل ألفا، والثانية عن طريق معامل سيبرمان، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:-

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الثبات الكلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل بيرسون
1	حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية	12	.708	.540
2	معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية	10	.747	.540

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات ألفا لجميع محاور الاستبانة مرتفعة، وكذلك معاملات الثبات بطريقة معامل سيبرمان مما يدل على الثبات الكلي لجميع محاور الاستبانة، وكل قيم ثبات الأبعاد مقبولة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت الخماسي) Weighted" Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي"Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري" Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥- اختبار (ت) " One Sample T-test" لمعرفة مستوى الدلالة وقيمة (t) المحسوبة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وكذلك لمتوسط العبارات كمتغير جامع والذي يفيد في اختبار الفرضيات.

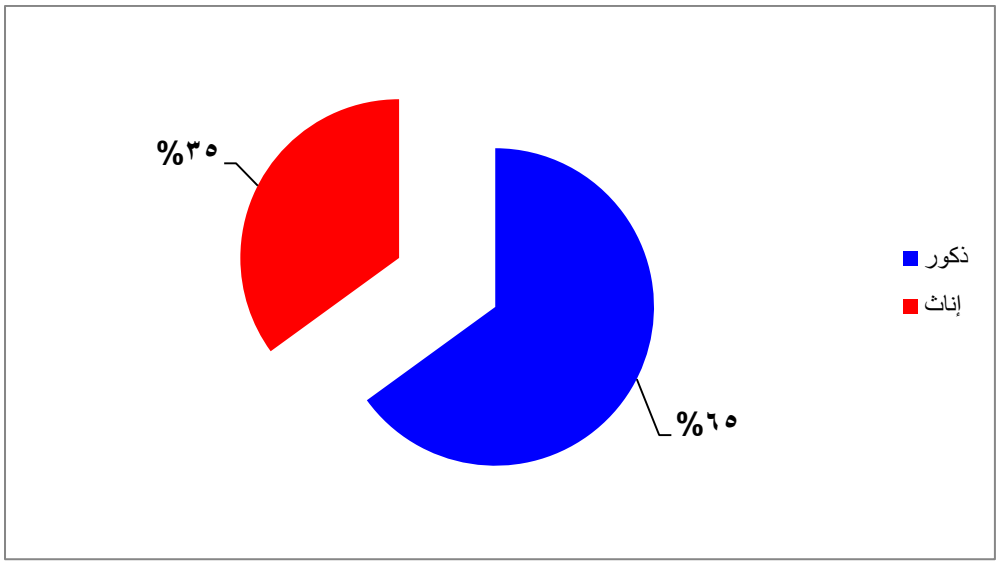
المبحث الثاني
تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً / تحليل الخصائص الشخصية:

- متغير النوع:

جدول رقم (٣-١) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع المشاركين بالعينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	%65
انثى	12	%35
الإجمـــــــالي	34	%100



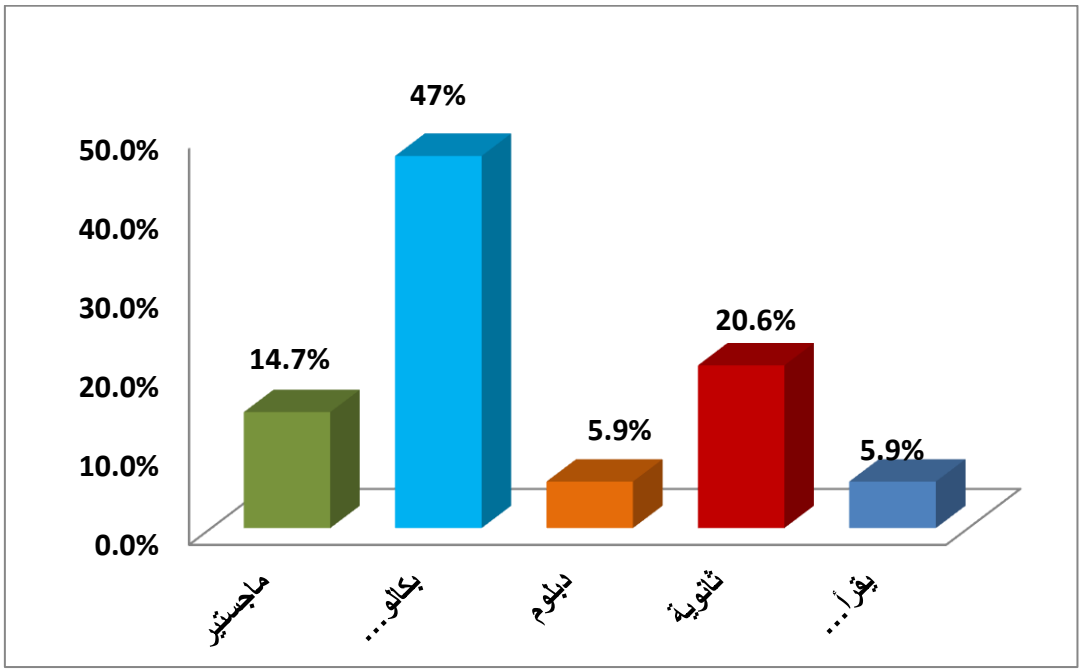
شكل رقم (٣-١) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع المشاركين بالعينة

يشير الجدول رقم (٣-١) والشكل (٣-١) بأن عدد الذكور بلغ (22) وبنسبة (٦٥%) من المستجيبين بينما عدد الإناث (12) وبنسبة (35%) مما يشير بأن عينة الدراسة شملت الجنسين الذكور والاناث معاً، إلا أن أغلب العينة كانوا من الذكور.

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣-٢) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	5	14.7%
بكالوريوس	18	47%
دبلوم	2	5.9%
ثانوية	7	20.6%
يقرأ ويكتب	2	5.9%
الإجمالي	34	100%



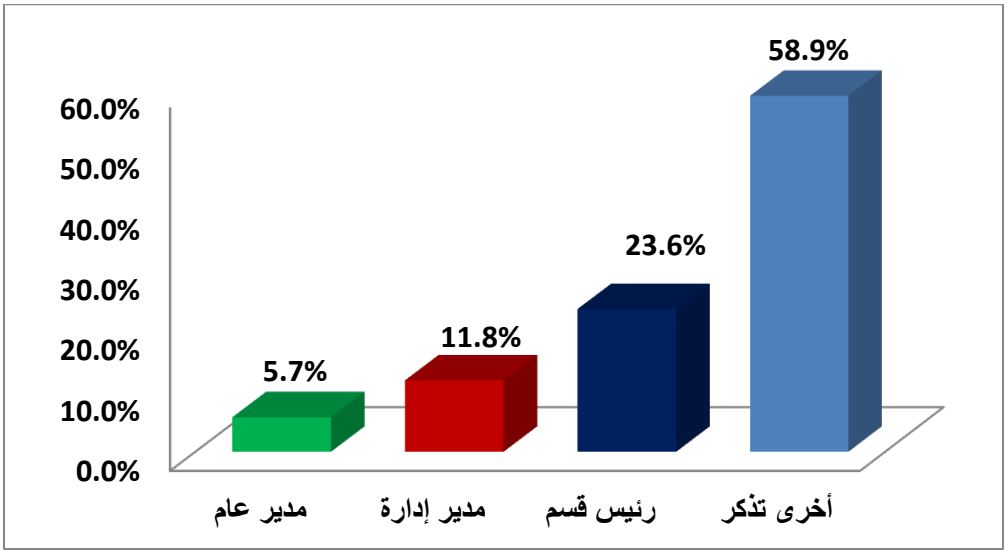
شكل رقم (٣-٢) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (٣-٢) والشكل رقم (٣-٢) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة ٤٧% وبتكرار بلغ (١٦)، ثم فئة المؤهل (ثانوية) بنسبة ٢٠.٦% وبتكرار بلغ (٧)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة ١٤.٧% وبتكرار بلغ (٥) ، وأخيراً فئة (دبلوم ، يقرأ ويكتب) بنفس النسبة ٥.٩% وبتكرار (٢)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

- متغير نوع الوظيفي:

جدول رقم (٣-٣) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الوظيفة

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	5.7%
مدير إدارة	4	11.8%
رئيس قسم	8	23.6%
أخرى تذكر	20	58.9%
الإجمالي	**34**	**100%**



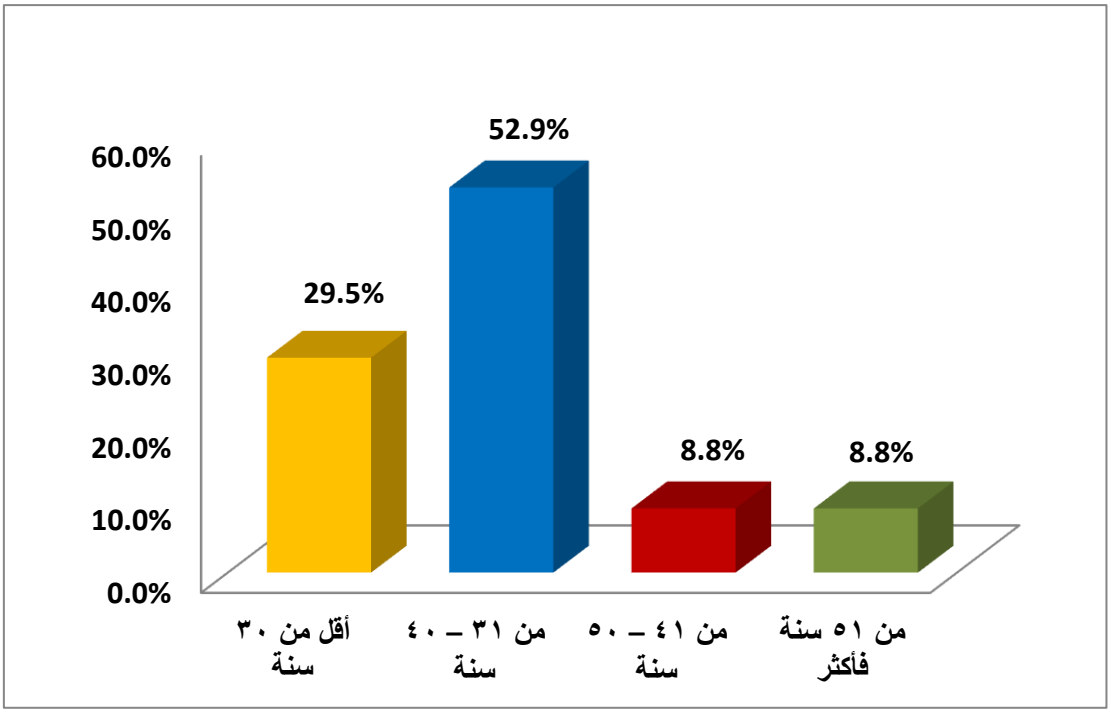
شكل رقم (٣-٣) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الوظيفة

يتبين من الجدول رقم (٣-٣) والشكل رقم (٣-٣) أن غالبية أفراد العينة من فئة الوظيفة (أخرى) بنسبة ٥٨.٩% وبتكرار بلغ (٢٠) أي موظفين مختصين وموظفين عاديين، ثم فئة التخصص(رئيس قسم) بنسبة ٢٣.٦% وبتكرار بلغ (٨)، ومن ثم فئة (مدير إدارة) بنسبة ١١.٨% وبتكرار بلغ (٤) ، وفئة الوظيفة (مدير عام) بنسبة ٥.٧% وبتكرار (٢)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي التخصصات الأخرى المختلفة.

- متغير العمر :

جدول رقم (٣- ٤) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العـــــمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	10	29.5%
من ٣١ – ٤٠ سنة	18	52.9%
من ٤١ – ٥٠ سنة	3	8.8%
من ٥١ سنة فأكثر	3	8.8%
الإجمـــــــالي	34	100%



شكل رقم (٣-٤) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

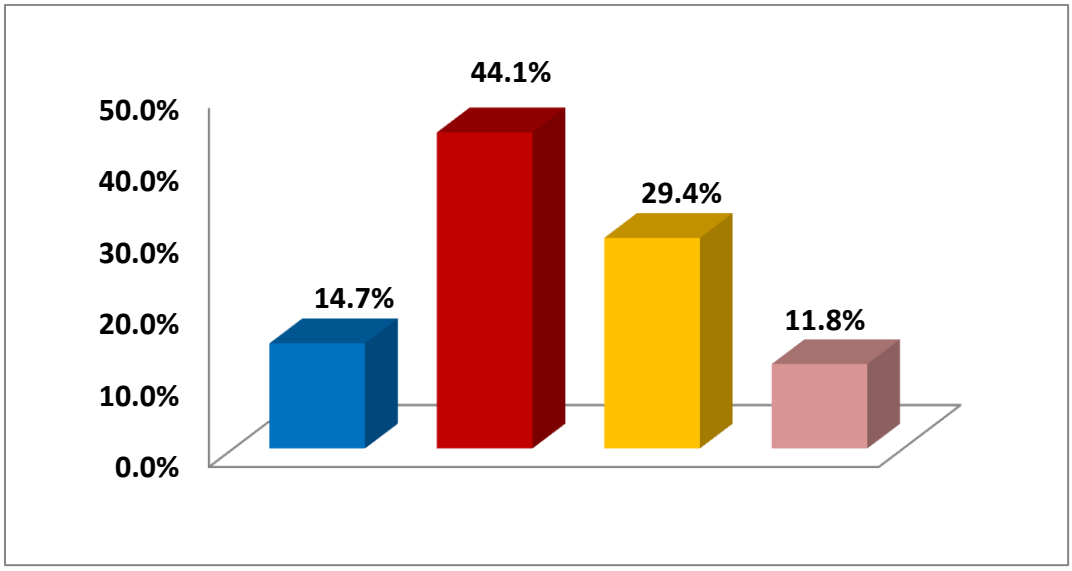
يتبين من الجدول رقم (٣-٤) والشكل رقم (٣-٤) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمـــر (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة ٢٩.٤% وبتكرار بلغ (١٠)، ثم فئة العمر (من ٣١ – ٤٠ سنة) بنسبة ٥٢.٩% وبتكرار بلغ (١٨)، يليها فئة العمر (من ٤١ – ٥٠ سنة ، من ٥١ سنة فأكثر) بـــنفس النسبة ٨.٨% وبتكرار بلغ (٣).

- سنوات العمل:

جدول رقم (٣-٥) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية

أقل من ٥ سنوات	5	14.7%
من ٥ – ١٠ سنة	15	44.1%
من ١١ – ١٥ سنة	10	29.4%
أكثر من ١٥ سنة	4	11.8%
الإجمالي	34	100%



شكل رقم (٣-٥) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات العمل

يتبين من الجدول رقم (٣-٥) والشكل رقم (٣-٥) أن غالبية أفراد العينة من فئة سنوات العمل (من ٥ – ١٠ سنوات) بنسبة ٤٤.١% وبتكرار بلغ (١٥)، ثم فئة سنوات العمل (من ١١ – ١٥ سنة) بنسب ٢٩.٤% وبتكرار بلغ (١٠)، ثم فئة سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٤.٧% وبتكرار (٥) ، وأخيراً فئة سنوات العمل (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة ١١.٨% وبتكرار (٤)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي سنوات العمل (من ٥-١٠ سنة) أي من ذوي الخبرات الطويلة .

اختبار الفرضية الأولى:(لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية).

لاختبار هذه الفرضية تضمن الاستبيان أربعة متغيرات سبق ذكرهم وطلب من المبحوثين تحديد درجة موافقتهم وفقاً لمقياس Likert الخماسي، وقد توصل الباحثين إلى النتائج الموضحة في الجدولين التالين رقم (٧ ، ٨).

جدول رقم (٣ - ٧) يوضح نتائج التحليل بالمتوسط والانحراف المعياري الخاص بالفرضية الأولى

One-Sample Statistics

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة.	31	3.59	.798	.141
لدى الإدارة أعضاء يتمتعون بالخبرات اللازمة ويقوم بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بجودة التعليم.	31	3.53	.842	.149
يلتزم مجلس الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات.	30	3.48	.890	.160
إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يعمل على مواجهة ضعف الأداء الأكاديمي ويحسن من جودة التعليم.	30	3.39	.919	.165
إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في رفع كفاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم.	30	3.68	.748	.134
تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد المهام الرئيسية وتقوم بمراجعتها دورياً.	30	3.48	.851	.153
توفر الكادر الإداري المؤهل والمدرب على تنفيذ كافة الأعمال الإدارية في الجامعة بالجودة والتميز.	31	3.13	1.070	.189
إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي.	28	3.21	.978	.182
التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي.	29	3.267	.9072	.1656
تدريب وتنمية مهارات العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة.	30	3.10	.944	.169
توفر المتخصصين في المجال الأكاديمي والإداري وتكنولوجيا المعلومات.	30	3.06	.998	.179
متوسط متغيرات الفرضية (كمتغير جامع)	30	3.356	0.904	.162

المصدر: بيانات التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٣ - ٨) يوضح نتائج التحليل والنسبة المعنوية (مستوى الدلالة)

الخاص بالفرضية الأولى: (لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية)

One-Sample Test

الفقرات	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥%		التقدير اللفظي
					الدنيا	العليا	
إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة.	25.490	31	.000	3.594	3.31	3.88	موافق
لدى الإدارة أعضاء يتمتعون بالخبرات اللازمة ويقوم بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بجودة التعليم.	23.729	31	.000	3.531	3.23	3.83	موافق
يلتزم مجلس الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات.	21.804	30	.000	3.484	3.16	3.81	موافق
إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يعمل على مواجهة ضعف الأداء الأكاديمي ويحسن من جودة التعليم.	20.513	30	.000	3.387	3.05	3.72	موافق
إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في رفع كفاءة الأداء ويحسن من جودة التعليم.	27.382	30	.000	3.677	3.40	3.95	موافق
تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد المهام الرئيسية وتقوم بمراجعتها دورياً.	22.785	30	.000	3.484	3.17	3.80	موافق
توفر الكادر الإداري المؤهل والمدرب على تنفيذ كافة الأعمال الإدارية في الجامعة بالجودة والتميز.	16.519	31	.000	3.125	2.74	3.51	محايد
إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي.	17.666	28	.000	3.207	2.84	3.58	موافق
التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي.	19.723	29	.000	3.2667	2.928	3.605	موافق
تدريب وتنمية مهارات العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة.	18.273	30	.000	3.097	2.75	3.44	محايد

الفقرات	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥%		التقدير اللفظي
					الدنيا	العليا	
توفر المتخصصين في المجال الأكاديمي والإداري وتكنولوجيا المعلومات.	17.099	30	.000	3.065	2.70	3.43	محايد
متوسط متغيرات الفرضية الأولى	**20.998**	**30**	**.000**	**3.356**	**3.025**	**3.687**	موافق

المصدر: بيانات التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدولين السابقين رقم (٣ – ٧) ورقم (٣ – ٨) ما يلي:

١- وافقت العينة على ما يلي: مرتبة بحسب المتوسط الحسابي الأعلى:

- إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في رفع كفاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم. بمتوسط حسابي (٣.٦٧٧).
- إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة بمتوسط حسابي (٣.٥٩٤).
- لدى الإدارة أعضاء يتمتعون بالخبرات اللازمة ويقوم بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بجودة التعليم بمتوسط حسابي (٣.٥٣١).
- يلتزم مجلس الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات بمتوسط حسابي (٣.٤٨٤).
- تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد المهام الرئيسية وتقوم بمراجعتها دورياً بمتوسط حسابي (٣.٤٨٤).
- إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يعمل على مواجهة ضعف الأداء الأكاديمي ويحسن من جودة التعليم بمتوسط حسابي (٣.٣٨٧).
- التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي بمتوسط حسابي (٣.٢٦٦).
- إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي بمتوسط حسابي (٣.٢٠٧).

٢- حايدت العينة على ما يلي: مرتبة بحسب المتوسط الحسابي الأعلى:

- توفر الكادر الإداري المؤهل والمدرب على تنفيذ كافة الأعمال الإدارية في الجامعة بالجودة والتميز بمتوسط حسابي (٣.١٢٥).
- تدريب وتنمية مهارات العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة. بمتوسط حسابي (٣.٠٩٧).
- توفر المتخصصين في المجال الأكاديمي والإداري وتكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٣.٠٦٥).

٣- مستوى المعنوية (مستوى الدلالة) لجميع العبارات أقل من ٠.٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

٤- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت إجابات المبحوثين.

٥- المتوسط الحسابي للفرضية كمتغير جامع (3.356) جاء في خلية الموافقة كما أن نسبة المعنوية (مستوى الدلالة) أقل من ٠.٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

وعلى ضوء ما سبق تم قبول الفرضية البديلة" **توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية** ".

اختبار الفرضية الثاني:(لا توجد معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية).

جدول رقم (٣ - ٩) يوضح نتائج التحليل بالمتوسط والانحراف المعياري الخاص بالفرضية الثانية

One-Sample Statistics

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
عدم تبسيط إجراءات العمل الاكاديمي والإداري يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.	32	3.28	.924	.163
غياب الدليل التنظيمي لتطبيق جودة التعليم الأكاديمي يحد من الحوكمة في الجامعة.	32	3.59	.798	.141
غياب الآليات والإجراءات الواضحة لتسيير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة.	31	3.48	.851	.153
عدم توفر ظروف عمل مناسبة تحد تفعيل الحوكمة وتؤدي إلى قصور التعليم في الجامعة.	31	3.29	.973	.175
ضعف الخطط والبرامج التعليمية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة .	31	3.42	.923	.166
عدم تهيئة الجامعة لتفعيل الحوكمة في مختلف مكونات العمل الجامعي الاكاديمي والإداري يؤدي إلى ضعف جودة التعليم في الجامعة.	32	3.44	.840	.148
عدم توفر خطة استراتيجية في الجامعة على ضوء جودة التعليم الأكاديمي في مختلف وظائف ومكونات العمل الجامعي تحد من تفعيل الحوكمة.	32	3.31	.965	.171
عدم الالتزام بشروط ومعايير التعيين للوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة.	31	3.39	.955	.172
ضعف نظام الحوافز يؤثر من رفع دافعية العاملين ويؤدي إلى ضعف جودة الأداء الوظيفي في الجامعة ويحد من تفعيل الحوكمة.	31	3.42	.958	.172
عدم توفر الدليل التنظيمي والتوصيف الوظيفي يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.	30	3.26	.999	.179
متوسط متغيرات الفرضية (كمتغير جامع)	**31**	**3.39**	**0.919**	**.164**

المصدر: بيانات التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٣ – ١٠) يوضح نتائج التحليل والنسبة المعنوية (مستوى الدلالة)

الخاص بالفرضية الثانية

One-Sample Test

الفقرات	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥%		التقدير اللفظي
					الدنيا	العليا	
عدم تبسيط إجراءات العمل الاكاديمي والإداري يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.	20.088	31	.000	3.281	2.95	3.61	موافق
غياب الدليل التنظيمي لتطبيق جودة التعليم الأكاديمي يحد من الحوكمة في الجامعة.	25.490	31	.000	3.594	3.31	3.88	موافق
غياب الآليات والإجراءات الواضحة لتسيير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة.	22.785	30	.000	3.484	3.17	3.80	موافق
عدم توفر ظروف عمل مناسبة تحد تفعيل الحوكمة وتؤدي إلى قصور التعليم في الجامعة.	18.833	30	.000	3.290	2.93	3.65	موافق
ضعف الخطط والبرامج التعليمية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة .	20.630	30	.000	3.419	3.08	3.76	موافق
عدم تهيئة الجامعة لتفعيل الحوكمة في مختلف مكونات العمل الجامعي الاكاديمي والإداري يؤدي إلى ضعف جودة التعليم في الجامعة.	23.149	31	.000	3.438	3.13	3.74	موافق
عدم توفر خطة استراتيجية في الجامعة على ضوء جودة التعليم الأكاديمي في مختلف وظائف ومكونات العمل الجامعي تحد من تفعيل الحوكمة.	19.416	31	.000	3.313	2.96	3.66	موافق

الفقرات	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥%		التقدير اللفظي
					الدنيا	العليا	
عدم الالتزام بشروط ومعايير التعيين للوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة.	19.749	30	.000	3.387	3.04	3.74	موافق
ضعف نظام الحوافز يؤثر من رفع دافعية العاملين ويؤدي إلى ضعف جودة الأداء الوظيفي في الجامعة ويحد من تفعيل الحوكمة.	19.867	30	.000	3.419	3.07	3.77	موافق
عدم توفر الدليل التنظيمي والتوصيف الوظيفي يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.	18.160	30	.000	3.258	2.89	3.62	**موافق**
متوسط متغيرات الفرضية الثانية	20.817	30	.000	3.388	3.05	3.72	**موافق**

المصدر: بيانات التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣-٩)، (٣ – ١٠) ما يلي:

١- وافقت العينة على جميع الفقرات مرتبة بحسب المتوسط الحسابي الأعلى وكما يلي:

- غياب الدليل التنظيمي لتطبيق جودة التعليم الأكاديمي يحد من الحوكمة في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣.٥٩٤).
- غياب الآليات والإجراءات الواضحة لتسيير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٤٨٤).
- عدم تهيئة الجامعة لتفعيل الحوكمة في مختلف مكونات العمل الجامعي الاكاديمي والإداري يؤدي إلى ضعف جودة التعليم في الجامعة بمتوسط حسابي (٣.٤٣٨).
- ضعف الخطط والبرامج التعليمية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٤١٩).
- ضعف نظام الحوافز يؤثر من رفع دافعية العاملين ويؤدي إلى ضعف جودة الأداء الوظيفي في الجامعة ويحد من تفعيل الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٤١٩).
- عدم الالتزام بشروط ومعايير التعيين للوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٣٨٧).

- عدم توفر خطة استراتيجية في الجامعة على ضوء جودة التعليم الأكاديمي في مختلف وظائف ومكونات العمل الجامعي تحد من تفعيل الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٣١٣).
- عدم توفر ظروف عمل مناسبة تحد تفعيل الحوكمة وتؤدي إلى قصور التعليم في الجامعة بمتوسط حسابي (٣.٢٩٠).
- عدم تبسيط إجراءات العمل الاكاديمي والإداري يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣.٢٨١).
- عدم توفر الدليل التنظيمي والتوصيف الوظيفي يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣.٢٥٨).

٢- مستوى المعنوية (مستوى الدلالة) لجميع العبارات أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمةt الجدولية.

٣- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.

٤- المتوسط الحسابي للفرضية كمتغير جامع (3.38) جاء في خلية الموافقة، كما أن نسبة المعنوية (مستوى الدلالة) أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمةt الجدولية.

وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه " **توجد معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية** ".

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

خلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

١- أن أغلبية العينة من الذكور بنسبة ٦٥%، بينما الاناث بلغت نسبتهم ٣٥%.

٢- أن اغلبية اعمار أفراد العينة أعمارهم من (٣١ – ٤٠ سنة) نسبتهم ٥٢,٩%، ثم فئة العمر أقل من ٣٠ سنة ، فقد بلغت نسبتهم ٢٩.٤%،

٣- أن مؤهل أغلبية العينة بكالوريوس بنسبة ٤٧%، اما الذين مؤهلاتهم ثانوية بنسبة ٢٠.٦%، والذين مؤهلاتهم ماجستير بنسبة ١٤.٧%، وأخيراً فئة (دبلوم، يقرأ ويكتب) بنسبة ٥,٩%.

٤- أن فئة الوظيفية لدى أغلبية العينة أخرى بنسبة ٥٨.٩%، موظفين مختصين وموظفين عاديين ، ثم رئيس قسم بنسبة ٢٣.٦%.

٥- أن غالبية أفراد العينة من فئة سنوات العمل (من ٥ – ١٠ سنوات) بنسبة ٤٤.١% ، ثم فئة سنوات العمل (من ١١ – ١٥ سنة) بنسب ٢٩.٤% ، ثم فئة سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٤.٧%، وأخيراً فئة سنوات العمل(أكثر من ١٥ سنة) بنسبة ١١.٨%.

٦- وافقت العينة في الفرضية الأولى على:

- إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في رفع كفاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم. بمتوسط حسابي (٣.٦٧٧).
- إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة بمتوسط حسابي (٣.٥٩٤).
- لدى الإدارة أعضاء يتمتعون بالخبرات اللازمة ويقوم بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بجودة التعليم بمتوسط حسابي (٣.٥٣١).
- يلتزم مجلس الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات بمتوسط حسابي (٣.٤٨٤).
- تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد المهام الرئيسية وتقوم بمراجعتها دورياً بمتوسط حسابي (٣.٤٨٤).
- إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يعمل على مواجهة ضعف الأداء الأكاديمي ويحسن من جودة التعليم بمتوسط حسابي (٣.٣٨٧).

- التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي بمتوسط حسابي (٣.٢٦٦).
- إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي بمتوسط حسابي (٣.٢٠٧).

٦- مستوى المعنوية (مستوى الدلالة) لجميع العبارات أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

٧- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت إجابات المبحوثين.

٨- المتوسط الحسابي للفرضية كمتغير جامع (3.35) جاء في خلية الموافقة كما أن نسبة المعنوية (مستوى الدلالة) أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

٩- أثبتت الفرضية الأولى أنه " توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية " .

١٠- وافقت العينة على جميع فقرات الاستبانة للفرضية الثانية .

١١- مستوى المعنوية (مستوى الدلالة) لجميع العبارات أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمةt الجدولية.

١٢- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.

١٣- المتوسط الحسابي للفرضية كمتغير جامع (3.38) جاء في خلية الموافقة، كما أن نسبة المعنوية (مستوى الدلالة) أقل من ٠.٠٠٥%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمةt الجدولية.

١٤- اثبتت الفرضية الثانية على أنه " توجد معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية ".

ثانياً: التوصيات

وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

١. تعزيز أهمية حوكمة الجامعات الأهلية على جودة التعليم الجامعي للإسهام في رفع كفـــاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم.

٢. يجب على الجامعات الأهلية إدراك أهمية تطبيق الحوكمة لتنفيذ التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة، ولما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات .

٣. العمل على توظيف الكفاءات الإدارية والمهنية في الجامعة وتبني الخبرات اللازمة لـــديهم لتحسين جودة التعليم العالي لديها.

٤. يجب على الجامعات الأهلية التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعـــة بما يحقق الجودة والتميز في العمل الجامعي.

٥. على الجامعية الاهتمام بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي وتوعية العاملين لديها بأهميـــة جودة التعليم الجامعي.

٦. أن يتم معالجة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية.

المراجع

المراجع

١- ابـــراهيم أحمـــد الســـيد (٢٠١٠) حوكمـــة الشـــركات ومســـؤولية الشـــركات عبـــر الوطنية وغسيل الأموال " الدار الجامعية، الإسكندرية، ص١٦١.

٢- أمين، هنـــار إبـــراهيم، (٢٠١٢)، الاعتمـــاد المؤسســـي والاكـــاديمي ومعاييرهمـــا، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد (٢٨)، جامعة دهوك.

٣- البحيـــري، خلـــف محمـــد، (٢٠٠٥)، إدارة الاعتمـــاد المهنـــي لإعـــداد المعلـــم بالجامعات المصرية، بحث مقـدم إلـى المـؤتمر القـومي السـنوي الثـاني عشـر العربي الرابع)، بعنوان: تطوير أداء الجامعات العربية فـي ضـوء معـايير الجـودة الشاملة ونظم الاعتماد، الجزء الأول، جامعة عـين شـمس، مركـز تطـوير التعلـيم الجامعي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٤- البنـــك الـــدولي(٢٠١٠م). الجمهوريـــة اليمنيـــة – تقريـــر حـــول وضـــع التعلـــيم : التحديات والفرص، يونيو.

٥- الثقفي، أحمد بن ســـالم علـــي، (٢٠٠٩)، مـــدى مناســـبة وتـــوافر بعـــض معـــايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة فـــي أقســـام الرياضـــيات بكليـــات العلـــوم فـــي الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضـــاء هيئـــة التـــدريس والطـــلاب، أطروحـــة دكتـــوراه غيـــر منشـــورة، كليـــة التربيـــة، جامعـــة ام القـــرى، المملكـــة العربيـــة السعودية.

٦- الحريري، خالد حسن على، (٢٠٠٩)، تحديات تحقيـق معـايير الجـودة والاعتمـاد الأكاديمي في الجامعات الحكومية اليمنية، بحث مقدم إلـى المـؤتمر الثالـث للتعلـيم العالي في اليمن بعنوان: تحـديات جـودة التعلـيم والاعتمـاد الأكـاديمي فـي دول العالم الثالـث، المنعقـد فـي الفتـرة مـن ١١- ١٣ أكتـوبر ٢٠٠٩ م، صـنعاء، الجمهورية اليمنية.

٧- الخطيب ، محمد شحات (٢٠٠٤م) ، "الجـودة الشـاملة والإعتمـاد الأكـاديمي فـي التعليم " ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض .

٨- الدحام، محمد بن عبد الكريم (٢٠٠٧)، الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاته في الجامعات العربية، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
٩- دخيخ، صالح اجمد صالح، (٢٠١٢)، معايير وتطبيقات إجرائية مقترحة التطوير وحدة ضمان الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الباحة في ضوء التجارب العالمية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي التكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص"، المنعقد في الفترة ٢٥- ٢٨ /٢٠١٢مالأردن - عمان.
١٠- الدوسري، نوف بنت محمد هضيبان، (٢٠١٣)، تصور مقترح للجودة والاعتماد الأكاديمي لكلية التربية جامعة الأميرة نورة في ضوء بعض التجارب العالمية، بحث منشور في دار المنظومة، العدد (٢٤).
١١- زيدان، سليمان، (٢٠٠٩)، إدارة وتحسين جودة برامج التعليم في الجامعات اليمنية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للتعليم العالي في اليمن بعنوان: تحديات جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث، المنعقد في الفترة من ١١- ١٣ أكتوبر ٢٠٠٩م، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
١٢- السيد، ياسر محمد محجوب حمد، (٢٠١٤)، برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات جامعة الخرطوم انموذجاً، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (٧)، العدد (١٨)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
١٣- طويقات، مشهور محمد عبدربه، (٢٠٠٩)، تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي النوعي في الأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي (الدولي الأول- العربي الرابع) بعنوان: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول" المنعقد في الفترة من ٨ - ٩ أبريل ٢٠٠٩م.
١٤-عريضة ، أحمد السيد(٢٠٠٧م) : تطبيقات معايير الجودة في الجامعات العربية، دراسة ميدانية على جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، المؤتمر

القومي السنوي الرابع عشر من ٢٥ – ٢٦ نوفمبر، جامعة عين شمس، القاهرة.

١٥- القباني ، تركي يحيى قاسم، (٢٠١٢)، استشراف مستقبل الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

١٦- المخلافي، سلطان، والسماوي، عبدالرقيب (٢٠٠٩م)، الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة تعز: الواقع والرؤية المستقبلية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للتعليم العالي في اليمن" تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث"، اليمن: صنعاء.

١٧- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠٠٩)، مجلس الاعتماد الأكاديمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

١٨- وزارة الشئون القانونية، (٢٠١٠)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

19- Dill, D, & William, M, (1996), Accreditation and Academic Quality Assurance, Journal of change, vol, 28 No, 5, pp: 1- 17.

الملاحـق

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية

استمارة استبيان

الأخ / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع: **(حوكمة الجامعات الأهلية وأثرها على جودة التعليم الجامعي) دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية**؛ ونظراً لأهمية الموضوع نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة؛ علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والباحثون مستعدون للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

وتفضلوا بقبول خالص تحياتنا وشكرنا،،،

الباحثون/
عمار عبدالكريم البعداني
يحيى زكريا العلفي
معتصم ناجي
عبدالله الشبلي
عبدالكريم الحكيمي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

١- الجنس □ ذكر □ أنثى

٢- العمر

□ اقل من ثلاثين سنة □ من 30 سنة الى 40 سنة

□ من 41 سنة الى 50 سنة □ من 51 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي

□ ثانوية □ بكالوريوس

□ ماجستير □ دكتوراه

□ أخرى

٤- المسمى الوظيفي

□ محاسب □ إداري

□ تسويق □ أخرى تذكر

٥- سنوات الخبرة

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 – 10 سنوات

□ من 11 إلى 15 سنة □ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: **فقرات الاستبانة** :

المحور الأول : حوكمة الجامعات الأهلية وجودة التعليم في الجمهورية اليمنية.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطبيق التشريعات الداخلية وتنظم عمل الإدارات في الجامعة.					
٢	لدى الإدارة أعضاء يتمتعون بالخبرات اللازمة ويقوم بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بجودة التعليم.					
٣	يلتزم مجلس الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر لتجنب الجامعة من مخاطر التعثرات.					
٤	إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يعمل على مواجهة ضعف الأداء الأكاديمي ويحسن من جودة التعليم.					
٥	إن تطبيق الحوكمة في الجامعة يسهم في رفع كفاءة الأداء وبحسن من جودة التعليم.					
٦	تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد المهام الرئيسية وتقوم بمراجعتها دورياً.					
٧	توفر الكادر الإداري المؤهل والمدرب على تنفيذ كافة الأعمال الإدارية في الجامعة بالجودة والتميز.					
٩	إلمام العاملين في الجامعة بثقافة وضمان جودة التعليم الجامعي.					
١٠	التعاون والتنسيق بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بما يحقق الجودة					

	والتميز في العمل الجامعي.					
١١	تدريب وتنمية مهارات العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة.					
١٢	توفر المتخصصين في المجال الأكاديمي والإداري وتكنولوجيا المعلومات.					

المحور الثاني : معوقات تحد من تفعيل الحوكمة في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عدم تبسيط إجراءات العمل الاكاديمي والإداري يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.					
٢	غياب الدليل التنظيمي لتطبيق جودة التعليم الأكاديمي يحد من الحوكمة في الجامعة.					
٣	غياب الآليات والإجراءات الواضحة لتسيير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة.					
٤	عدم توفر ظروف عمل مناسبة تحد تفعيل الحوكمة وتؤدي إلى قصور التعليم في الجامعة.					
٥	ضعف الخطط والبرامج التعليمية في الجامعة يحد من تفعيل الحوكمة .					
٦	عدم تهيئة الجامعة لتفعيل الحوكمة في مختلف مكونات العمل الجامعي الاكاديمي والإداري يؤدي إلى ضعف جودة التعليم في الجامعة.					
٧	عدم توفر خطة استراتيجية في الجامعة على ضوء جودة التعليم الأكاديمي في مختلف وظائف ومكونات العمل الجامعي تحد من تفعيل الحوكمة.					
٨	عدم الالتزام بشروط ومعايير التعيين للوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة يحد					

	من تفعيل الحوكمة.					
٩	ضعف نظام الحوافز يؤثر من رفع دافعية العاملين ويؤدي إلى ضعف جودة الأداء الوظيفي في الجامعة ويحد من تفعيل الحوكمة.					
١٠	عدم توفر الدليل التنظيمي والتوصيف الوظيفي يحد من تفعيل الحوكمة في الجامعة.					