



المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة

Requirements to develop the performance of Yemeni Community colleges in the light of principles of governance

Sabah Yahya Saleh Al-Faqih

Researcher - Department of Management and Educational Planning –Faculty of Education Sana'a University –Yemen

صباح يحيى صالح الفقيه

باحثه – قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة صنعاء –اليمن

Abdul-Jabbar Al-Tayyib Amin Al-Nour

Researcher - Department of Management and Educational Planning –Faculty of Education Sana'a University –Yemen

عبد الجبار الطيب أمين النور

باحث – قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة صنعاء –اليمن

Abdulrahman Mohammed Al-Sharjabi

Researcher - Department of Management and Educational Planning –Faculty of Education Sana'a University –Yemen

عبد الرحمن محمد الشرجبي

باحث – قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة صنعاء –اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة الى تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، بتصميم استبانة وتطبيقها على عينة بلغت (134) فرداً من موظفي كليات المجتمع الحكومية باليمن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: إن متوسط درجة الأهمية الكلية للمتطلبات اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع باليمن - جاءت بدرجة أهمية عالية، وبلغت نسبة الموافقة الكلية على أهمية المتطلبات ككل من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين (عينة الدراسة) (80.82%)، وقد اشتملت قائمة المتطلبات على (25) مطلباً جميعها جاءت بدرجة أهمية عالية أو عالية جداً، وتوزعت ضمن خمسة مجالات هي على الترتيب طبقاً للأعلى أهمية: المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الأكاديمية، المتطلبات التكنولوجية وأخيراً المتطلبات البشرية. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات، الحوكمة، التطوير، الأداء، كليات المجتمع اليمنية.

Abstract:

The study aimed to identify the most important requirements to develop the performance of Yemeni Community colleges in the light of principles of governance. To achieve the objective of the study, the analytical descriptive research approach was adopted, by designing and applying a questionnaire on a sample of (134) individuals from government community colleges employees in Yemen. The study reached several results, the most important of which is that the average degree the overall importance of the requirements that must be met for the development of. Community colleges in Yemen came with a high degree of importance High The total approval rate on the importance of requirements as a whole from the point of view of the academic and administrative staff (study sample) was (80.82%). Most important are physical requirements, organizational requirements, academic requirements, technological requirements, and finally human requirements. In the light of the results the study presented a number of recommendations and proposals.

Keywords: requirement, governance, development, performance, Yemeni community colleges.

أولاً: الإطار العام

مقدمة الدراسة:

ونتيجة لهذا الدور المحوري المفترض لكليات المجتمع في تحقيق التنمية من خلال خدمة المجتمع المحلي، فإن من الأهمية بمكان أن تحظى هذه الكليات بمزيد من الاهتمام وتسلط الضوء من الباحثين والخبراء المتخصصين، في مجال تحسين وتطوير نظمها الإدارية الحالية لتؤدي أدوارها وخدماتها على وفق معايير عادلة وشفافة تتيح لجميع أبناء المجتمع المحلي اليمني فرص متكافئة في القبول والحصول على التعليم والتدريب الكافي والموكب للتحديات

تشكل كليات المجتمع في العصر الراهن إحدى أهم مقومات الدول في التنمية الاجتماعية المهنية والفنية؛ لكونها المؤسسات التعليمية المناط بها مسؤولية تلبية رغبات خريجي الثانوية في التخصصات الفنية المختلفة، ورفد سوق العمل بالمخرجات المؤهلة والمتسلحة بقدرات مهارية عصرية في الوظائف الفنية المختلفة، على وفق احتياجات سوق العمل المحلي.

المطلوب؛ إذ يقدر أغلب الموظفين الأكاديميين والإداريين أداء كليات المجتمع اليمنية الحكومية بمستوى أداء منخفض، وفقاً لنتائج دراسة، (العبيدي 2023)، (عبد الرب، 2011)؛ وأن التزام الجامعات اليمنية وكليات المجتمع الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتبني معايير ومؤسسية دون المتوسط؛ إذ تغيب فيها معايير وقيم المسائلة والتقييم الذاتي وأشارت دراسة، (الحمزي، 2015) و(قحوان، 2015)، كما أشارت بعض الدراسات الحديثة أن كفاءة الأداء لكليات المجتمع اليمنية ما زال منخفض على المستويين الداخلي والخارجي، مثل: دراسة (السعدي، والدحياني، 2018)

ونتيجة لهذه العوامل السلبية التي لحقت باليمن كغيرها من بلدان العالم العربي، وطالت آثارها السلبية نظم التعليم العام والعالي، فقد جاء تقرير البنك الدولي ليؤكد أن الأداء الإداري لنظم التربية والتعليم في اليمن يقتضي الإسراع إلى تبني نظم وأساليب إدارية عصرية حديثة تضمن استمراره في أداء مهمته بكفاءة وفاعلية، مثل: أنموذج الحوكمة (World Bank, 2020, 2). وفي ضوء ما سبق، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلين الآتيين:

- 1- ما أهم المتطلبات (التنظيمية، البشرية، المادية، التكنولوجية، الأكاديمية) اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في درجات الأهمية للمتطلبات اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع اليمنية الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة- تعزى إلى

المتسارعة التي تشهدها الوظائف العصرية وينشدها سوق العمل.

والحوكمة بوصفه أنموذجاً إدارياً حديثاً من منظور الإدارة التربوية، يمثل أحد أبرز الخيارات الراهنة المتاحة أمام قيادات التعليم العالي (مثل: كليات المجتمع) التي يمكن تبنيها وتطبيق مبادئها خياراً توجه إداري لإصلاح نظمها الإدارية وتطوير أدائها المؤسسي (تنظيماً ومادياً وأكاديمياً)؛ إذ يقتضي أن يكون أنموذج الحوكمة على وفق أطاره الفكري وآلياته العملية، أن تلتزم قيادة/مجلس الكلية بتطبيق نهج وأسلوب الإدارة الرشيدة في قيادة الكلية نحو بلوغ رؤيتها وتحقيق أهدافها وأدائها لوظائفها الإدارية والأكاديمية بتبنيها والتزامها الفعلي بالمبادئ الأساسية التي تؤكد انتهاجها الحوكمة؛ وأهم هذه المبادئ: الشفافية، العدالة، المسائلة، المشاركة، المسؤولية.

مشكلة الدراسة:

تعيش اليمن منذ سنوات -ولا تزال- أزمة سياسية واقتصادية، وهي الأصعب والأكثر انعكاساً على أداء نظم التعليم ومؤسساته الوطنية التربوية والجامعية؛ إذ أثرت سلباً وبقوة في مستوى ثقة المجتمع بالتعليم ولا سيما الحكومي (منظمة اليونسف، 2015، 121)، وقد كشفت هذه الأزمة والأزمات اللاحقة، مثل: جائحة وباء كوفيد-19 "فيروس كورونا في العام 2019-2020"، ضعفاً وقصوراً واضحاً وجلياً في مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بما في ذلك معاهد ومراكز التعليم الفني والمهني وكليات المجتمع (اليونسكو، 2020، 19).

وقد كشفت نتائج الدراسات المحلية التي استهدفت كليات المجتمع اليمنية الحكومية في السنوات الأخيرة- أن أداء هذه الكليات ضعيف، ولا يرتقي إلى المستوى

5- أن هذه الدراسة ستفيد الجهات المسؤولة بنتائجها؛ إذ يمكن الاعتماد عليها في وضع رؤى وتصورات استراتيجية مستقبلية لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية ضوء مبادئ الحوكمة.

6- ردم الفجوة البحثية بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، والمتمثلة في افتقارنا إلى قائمة بأهم المتطلبات الأساسية اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: المتطلبات: التنظيمية، المادية، الأكاديمية، البشرية، التكنولوجية اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية.
- الحدود التطبيقية: تقتصر الدراسة في تطبيقها ميدانياً على كليات المجتمع اليمنية الحكومية.
- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات المجتمع اليمنية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال العام الجامعي 2022/2023م.

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية: (المتطلبات-التطوير-الأداء-كليات المجمع - الحوكمة)

المتطلبات: المتطلبات في اللغة (اسم) جمع، ومفردا مُتَطَلَّبٌ، وتعني في اللغة العربية: ما يُطَلَّبُ لكونه ضرورياً لسدِّ حاجات وتلبية رغبات في أمر معين من أجل نفاذ هذا الأمر (معجم المعاني، 2022)

وتعرف المتطلبات اصطلاحاً: كل ما هو ضروري توفيره من موارد مادية وتقنية وقوانين وما يمكن اتخاذه من قرارات ودراسات؛ ليتحقق بعد توافرها حدوث تطوير الأداء الإداري. (محمد 2021: 475)

متغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المؤهل)؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على أهم المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والتكنولوجية والأكاديمية اللازمة لتوافرها في كليات المجتمع اليمنية الحكومية لكي تتمكن من تطوير أدائها وفق مبادئ الحوكمة.

2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق احصائياً عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات الأهمية للمتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء في كليات المجتمع اليمنية الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة تعزى إلى متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- 1- مواكبة التطورات وتكوين صورة واضحة عن واقع الأداء الإداري في كليات المجتمع والمتطلبات اللازم توافرها لتطويره.
- 2- قلّة الدراسات التي تناولت المتطلبات اللازم توافرها في تطوير الأداء في كليات المجتمع الحكومية اليمنية طبقاً لعلم الباحثين.

3- إسهام هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بمحتوياتها (المتطلبات الأداء، مبادئ الحوكمة) .

4- أن هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال متطلبات الأداء وعلاقة مبادئ الحوكمة في تطبيقها وسوف تعد مرجعاً مهماً للدراسات اللاحقة في ذات المجال.

المجتمع اليمنية لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة وبالكفاءة والفعالية.

كليات المجتمع اليمنية

يعرفها القانون اليمني: بأنها الكليات التي تنشأ وفقاً لأحكام قانون التعليم الفني والتدريب المهني، لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية في المجالات المختلفة وكليات المجتمع الحكومية اليمنية: هي كليات المجتمع التي تنشؤها الدولة وفقاً لأحكام كليات المجتمع وتعديلاته (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني باليمن، 1996، 3).

وتعرف إجرائياً: بأنها إحدى مؤسسات التعليم العالي في اليمن، التي تقدم برامج تعليمية متنوعة تحقق أهداف المجتمع ورغبات الطلبة وتعمل على تخريج كوادر بشرية لديها القدرة على الالتحاق بسوق العمل أو تحقيق طموحات الطلبة بمواصلة الدراسة في الجامعات. **الحوكمة:** ورد في معجم المعاني مفهوم الحوكمة في اللغة العربية بمعنى الحاكمية، ويقابله في الإنجليزية *governance*، وتعني: التقاليد والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين وتشتمل على عملية اختيار الحكومات ومساءلتها ومراقبتها وتغييرها وقدرة الحكومات على إدارة مواردها بكفاءة ووضع السياسات والقواعد السليمة وتنفيذها وفرضها واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية بينهم (معجم المعاني، 2022).

وتعرف الحوكمة في الاصطلاح: بأنها منظومة إدارية متكاملة تحقق الإدارة الرشيدة وتطوير الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمسائلة والمشاركة والاستقلالية والنزاهة (عقلان، 2015، 15). وهي الإدارة التي تمكن المؤسسة

ونقصد بالمتطلبات في هذه الدراسة مصطلحاً إجرائياً؛ أي كافة الاحتياجات التي ينبغي أن تتوفر لدى كليات المجتمع، لكي تطور أدائها على وفق مبادئ الحوكمة، وهي المتطلبات (التنظيمية، المادية، الأكاديمية، البشرية، التكنولوجية).

التطوير: يعرف لغة من مادة طور وتطور: حول من طور إلى طور، **وإصطلاحاً:** عملية تزويد الإداريين بالممارسات والمعلومات التي تساعد على تحسين أداؤهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهه المشاكل الإدارية (بدوي، 1984، 24).

ويعرف إجرائياً: تدليل إمكانيات واقع الأداء الإداري ودراسة الإمكانيات المتاحة وصياغتها ضمن خطط منظمة وإدخال التعديلات المناسبة لتحسين هذا الواقع وزيادة فاعلية الأداء الإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية وصولاً لما هو أفضل.

الأداء: يعرف الأداء في اللغة كما ورد في القاموس المحيط يعني الوصل والقضاء للشيء، فأدى تأدية، أي أوصله وقضاه، وتأدية لفلان من حقه أي قضيته (الفيروز آبادي، 1987، 38).

ويعرف الأداء من منظور الإدارة التعليمية بأنه: القدرة على تحويل مدخلات/موارد المؤسسة التعليمية إلى مخرجات تمثل نتائج ذلك الأداء (سليمان، 1999، 23).

ويعرف الأداء إجرائياً: بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية والإنجازات الملموسة التي يقوم بها المديرين والمسؤولين في كليات المجتمع اليمنية، والناجئة عن قيامهم بالأنشطة والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، من أجل تنفيذ الأهداف التي يسعى النظام التعليمي المهني في كليات

وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل الشركات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بينها وبين أصحاب المصلحة. وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: مجموعة المبادئ التي تنظم وتضبط العلاقة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح (المركز السعودي للحوكمة، 2022، 1).

كما جاء تعريف مفهوم الحوكمة في تقرير (كادبوري عام 1992م) بأنها: النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب

ويرى الباحثون أن الحوكمة في الجامعات والكليات بما في ذلك كليات المجتمع تعني تبني قيادة/مجلس الكلية أسلوب ونهج إداري رشيد يتصف بالكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف الكلية وأداء وظائفها على أكمل وجه بأقل الجهود.

نشأة وتطور الحوكمة:

ظهر مصطلح الحوكمة أول مرة في العام 1976م؛ إذ تناولت هيئة الأوراق والأسواق المالية الأمريكية قضية حوكمة الشركات (Harvard Business, 2022, 2)، ثم تم تداول مفهوم الحوكمة أساساً في تسعينات القرن الماضي وأعلن البنك الدولي في 1989م وجود أزمة الحوكمة، ومنذ ذلك التاريخ تم استخدام مصطلح "حوكمة" (Gisselguist, 2012, 1). ويعد تقرير كادبوري من أهم الوثائق والتقارير التي ناقشت مفهوم الحوكمة وأطرته له؛ إذ صدر هذا التقرير في العام 1992م (كادبوري، 1992، 2)، ثم جاء إسهام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) منذ 1998م بصور تقرير مبادئ حوكمة الشركات، وتمت المصادقة على

التعليمية من تحقيق أهدافها وأداء وظائفها بأفضل المعايير؛ وبما يضمن حقوق جميع أطرافها (طلبة وموظفين ومجتمع) من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة من: شفافية وعدالة ومساواة ومساءلة ومشاركة (العريزي، 2014، 46).

وتعرف الحوكمة إجرائياً: بأنها مجموعة الممارسات التي تقوم بها كليات المجتمع اليمنية والمرتكزة على عدد من المعايير والمبادئ، مثل: الشفافية والمساءلة والمشاركة والمسؤولية، بهدف ضبط العمليات الإدارية ورفع مستوى فاعلية وكفاءة الكلية.

ثانياً: الإطار النظري

مفهوم الحوكمة:

يعود أصل كلمة الحوكمة إلى الفعل اليوناني (Kubernáo, κυβερνάω) الذي يعني توجيهه؛ لكن الحاجة إلى استخدامها ظهرت في التسعينيات عقب الأزمات الاقتصادية في شرق آسيا وأميركا اللاتينية وروسيا؛ إذ تعرضت الشركات العملاقة لمشاكل مادية، ما دفعها إلى استخدام قواعد الحوكمة من أجل إنقاذها. (Harvard Business Review, 2022, 2)

وفي المعاجم العربية وردت بلفظ الحاكمية، ويقابله في الإنجليزية governance، وتعني: التقاليد والمؤسسات التي تحدّد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين وتشتمل على عملية اختيار الحكومات ومساءلتها ومراقبتها وتغييرها وقدرة الحكومات على إدارة مواردها بكفاءة ووضع السياسات والقواعد السليمة وتنفيذها وفرضها واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية بينهم (معجم المعاني، 2022).

1. الشفافية: يجب على مجلس الإدارة التوضيح للمساهمين أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.
 2. المسؤولية: كل عضو في مجلس الإدارة مسؤول عن تنفيذ مهامه باحترافية ومهنية عالية.
 3. المحاسبة: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة والمحاسبة أمام المساهمين عن الأخطاء المرتكبة.
 4. العدالة: كل المساهمين متساوين أمام أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.
- وعلى الرغم من تباين وجهات وزوايا النظر حول تحديد مبادئ الحوكمة الإدارية، فإن هذه المبادئ في مجملها العام، لا تختلف عن المبادئ التي تم تحديدها من منظور الإدارة التربوية؛ إذ وضعت لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUS) دليلاً لمجلس الجامعات والكليات، حددت فيه ستة مبادئ رئيسية لحوكمة الجامعات هي (CUS, 2009, 5): نكران الذات والنزاهة والموضوعية والانفتاح والإخلاص والقيادة. وقد أصدرت رابطة الجامعات الإيرلندية (IUA) دليلاً على تشريعات الحوكمة ومبادئها في إدارة الجامعات والكليات، وأضافت المبادئ الآتية (الملكي، 2017، 28):
- العدالة والمساءلة والكفاءة والفعالية، وهي المبادئ نفسها التي تضمنها نموذج حوكمة الجامعات والكليات الجامعية الصادر عن رابطة مجالس الجامعات الأمريكية (AUB)؛ إذ حددت في دليلها الخاص بحوكمة الجامعات والكليات، خمسة مبادئ رئيسية للحوكمة هي: الشفافية والمساءلة والمشاركة والانفتاح والمسؤولية.
- علاقة الحوكمة بتطوير أداء كليات المجتمع (الأهمية والمتطلبات)

هذه المبادئ من مجلس وزراء مالية دول مجموعة العشرين على أن يطلق عليها OECD/G 20 للحوكمة الإدارية (المركز السعودي للحوكمة، 2022، 2).

وانطلق مفهوم الحوكمة في العقدين الأخيرين ليشمل كل القواعد والضوابط التي تخص القطاع الخاص بكل أفرادها سواء مساهمين أو موردين أو موظفين أو مدراء، ولا يقتصر فقط على القطاع الخاص بل أيضاً العام والمجتمع المدني (عبدالحمد، 2021، 2) بما في ذلك المؤسسات التربوية والتعليمية العامة والخاصة ولا سيما جامعات ومعاهد وكليات التعليم العالي.

ويتضح مما سبق أن الحوكمة تطورت منذ ستينيات القرن الماضي لتصبح سياسات إدارية تنظيمية ورقابية، تنعكس في مجموعة من المبادئ المختلفة وتم وضعها في أدلة مكتوبة لكي تكون إلزامية على مختلف المعايير تحدد ما ينبغي أن تقوم به هذه المؤسسات والجامعات.

مبادئ الحوكمة:

تقوم الحوكمة في تطبيقها بالكليات الجامعية، على تحقيق مجموعة من المبادئ الأساسية التي هي جوهر أنموذج الحوكمة، لكن هناك تباينات في تحديد هذه المبادئ؛ إذ أسهمت عدد من المؤسسات الدولية في صياغة سياسات البنك الدولي وتطوير الحوكمة فيها؛ إذ تعد مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) من أقدم المبادئ وتمثلت في المبادئ الرئيسية الآتية: الشفافية والمساءلة والعدالة والاستجابة والرؤية الاستراتيجية وتعزيز سلطة القانون والكفاية والفعالية في استخدام الموارد (UNDP, 1997, 1).

وتلخصت مبادئ الحوكمة (Harvard Business Review, 2021, 2) في:

الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما وضحتها (الحداد، 2018، 177):

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحرير الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.

- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وفي الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والتشغيلية قصيرة المدى.

- تساعد في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

- تضمن حقوق ومصالح العاملين من البيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

- الوصول إلى قرارات أكثر حكمة؛ لأنها مبنية على الشفافية والمشاركة والمعلومات السليمة التي تعكس رؤى الأطر المعنية.

ولتطوير أداء أي مؤسسة تعليمية، فلا بد من توافر المتطلبات اللازمة؛ إذ تتمثل هذه المتطلبات وفقاً لدراسة (بركة، 2012، 7) في المتطلبات الآتية:

- متطلبات تنظيمية هيكلية.

- متطلبات مادية.

- متطلبات تنظيمية إدارية

- متطلبات أكاديمية.

ويرى (شرف الدين، 2014، 253) أن متطلبات تطوير الأداء في الجامعات تتمثل في:

- المتطلبات التشريعية.

- المتطلبات البشرية.

تعد الحوكمة في منظور وفكر الإدارة التعليمية الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات ورقابتها، ومتابعتها لتنفيذ خططها (العزيمي، 2014، 46)؛ لأن الحوكمة تهدف إلى تحقيق جودة وتميز المؤسسة التعليمية في أدائها؛ لذلك تعد الحوكمة نموذجاً ملائماً لإدارة التعليم، مثل: كليات المجتمع لكونها تعنى في وظائفها الرئيسية بتوفير تعليم مهني وتقني حرفي، يخدم المجتمع المحلي (الحاج، 2014، 4).

كما أن الحوكمة تمكن الجامعة من التمتع بمركز تنافس جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعلم العالمي، من خلال الفصل بين الملكية والإدارة الجامعية، وإيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة الجامعية، ووسائل تحقيق الأهداف، ومتابعة الأداء والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لإدارة المؤسسة الجامعية، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين ورفع درجات الثقة لدى الإدارة الجامعية (الجهني، 2021، 1).

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة، منها: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلبة وهيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، وقيامها بذلك. كما يتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدها الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد، لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، 2010، 86).

وللحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلالها تحقيق أهداف

(الأكاديمي) وكذلك التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات في الجامعات اليمنية الحكومية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه: (التحليلي والتطويري)، وتم تحكيم الخارطة المقترحة على وفق أسلوب دلفي المعدل؛ إذ وُزِعَتْ على عينة قصدية مكونة من (31) خبيراً. وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف.

- دراسة (علي، 2020) بعنوان "إمكانية تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات المجتمع الخاصة باليمن"

هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات المجتمع الخاصة باليمن، من خلال التعرف على مستوى توافر متطلبات التطبيق في المجالات الآتية: (متطلبات البنية التنظيمية والإدارية، متطلبات البنية الأكاديمية، متطلبات البنية المادية)، إضافة إلى التعرف على معوقات التطبيق (الداخلية، والخارجية). ولتحقيق ذلك، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب المسح الشامل، بتطبيق أداة استبانة على عينة من قيادات كليات المجتمع الخاصة بلغت (90) فرداً من (20) كلية مجتمع باليمن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: وجود إمكانية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات المجتمع الخاصة بدرجة عالية، من خلال وجود مستوى عالٍ لتوافر متطلبات التطبيق؛ إذ حصلت جميعها على درجة عالية، وكان ترتيبها على النحو الآتي: (المتطلبات التنظيمية والإدارية، ثم المتطلبات الأكاديمية، ثم المتطلبات المادية)، في حين جاءت المعوقات الداخلية للتطبيق بدرجة متوسطة، والمعوقات الخارجية

- المتطلبات المادية.
- المتطلبات الإدارية والتنظيمية.
- المتطلبات التكنولوجية.
وتحدد متطلبات تطوير أداء كليات المجتمع كما أشارت (علي، 2020، 2) في:
- متطلبات البنية التنظيمية والإدارية.
- متطلبات البنية المادية.
- متطلبات البنية الأكاديمية.

مما سبق عرضه في الإطارين العام والنظري للدراسة، يرى الباحثين أن كليات المجتمع اليمنية الحكومية لكي تطور من أدائها الإداري على وفق مبادئ الحوكمة؛ إذ تقتضي أن تكون أولوية بحثية البدء ببناء قائمة بأهم المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والتكنولوجية والأكاديمية التي ينبغي على قيادة كل كلية مجتمع يمنية حكومية أن توافرها فعلياً بالمستوى الكافي إذا ما أرادت أن تطور من أدائها الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة؛ وذلك هو ما اختصت به الدراسة الحالية.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

لقد تم الحصول على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها: (10) دراسات محلية و(4) دراسات عربية و(3) دراسات أجنبية وعُرضَتْ طبقاً لتأريخ النشر من الأحدث الأقدم كالتالي:

- دراسة (العبيدي، 2023) بعنوان "خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية"

هدفت الدراسة إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية بالتعرف على درجة ممارسة الأداء الاستراتيجي بمحورية (الأداء الإداري، والأداء

هناك فروقاً في مستوى التطبيق للحوكمة بين الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية لصالح الأهلية، وبلغ متوسط تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والأهلية معاً (2.8) من (5) وبدرجة أداء متوسطة؛ إذ كان أداء الجامعات الحكومية بمتوسط (2.5) فيما بلغ أداء الجامعات الأهلية (3.4). ووصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة.

- دراسة (العيسي، 2017) "بغوان تصور مقترح لموائمة مخرجات كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل"

وهدفت إلى معرفة واقع كليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وأرباب العمل والمتخرجين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات طُبِّقَتْ على (5) كليات مجتمع يمنية حكومية هي (صنعاء- عدن- سيئون - عبس - يريم)، وبلغ حجم العينة (858) فرداً من الكليات الخمس المستهدفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: وجود ضعف في الشراكة بين كليات المجتمع وسوق العمل فيما يخص تدريب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ووضع مناهج الكليات، كما أن كليات المجتمع لا تحرص على متابعة متخرجيها، وهناك ضعف في مواكبة مناهجها لمتطلبات سوق العمل، كما أن برامج كليات المجتمع لا تتسم بالمرونة لكي تواكب احتياجات سوق العمل وتبليها. دراسة (السعد، والدعيس، 2016) بعنوان "واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية"

وهدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية، من خلال قياس مؤشرات الكفاءة

بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات العليا في وزارة التعليم الفني والمهني بدعم وتأييد تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات المجتمع باليمن، من خلال مواجهة المعوقات الخارجية التي ستعكس إيجاباً على التطبيق في جميع كليات المجتمع.

- دراسة (السعدي، والدحياي، 2018) بعنوان "واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع سنحان في الجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع سنحان في الجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي الكمي القائم على المؤشرات المالية والاحصائية السنوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التعليم في الكلية المستهدفة لم يرق إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه الكمية، مما أثر في كفاءته الكمية الداخلية، حيث إن نسبة الفقد الكمي الناتج عن الرسوب والتسرب بلغ (50%).

- دراسة (مسلم، 2017) بعنوان "الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التزام الجامعات اليمنية بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بالأداء المنظمي للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتصميم أداة استبانة وتطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات صنعاء وعدن والعلوم والتكنولوجيا وأزال بلغ حجمها (178) فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية المستهدفة بالدراسة جاءت على وجه العموم بدرجة متوسطة، وأن

الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية، وتحديد الكلفة السنوية للطلاب بكليات المجتمع اليمنية والهدر المادي الناتج عن الرسوب والتسرب. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع وتحليل معلومات وبيانات احصائية كمية عن واقع الكفاءة الداخلية لكليات المجتمع اليمني، على وفق أسلوب إعادة تركيب الفوج لحساب المؤشرات الدالة على الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية، من خلال بناء الهيكل البياني للتدفق الطلابي الذي يسمح بحساب معدلات: النجاح والرسوب والتسرب؛ للأفواج الدراسية، ومن ثم حساب مؤشرات الكفاءة الداخلية الكمية ومستوى هذه الكفاءة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التعليم في كليات المجتمع اليمنية لم يرق إلى الوصول لتحقيق أهدافه الكمية بالمستوى المطلوب.

الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية، وتحديد الكلفة السنوية للطلاب بكليات المجتمع اليمنية والهدر المادي الناتج عن الرسوب والتسرب. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع وتحليل معلومات وبيانات احصائية كمية عن واقع الكفاءة الداخلية لكليات المجتمع اليمني، على وفق أسلوب إعادة تركيب الفوج لحساب المؤشرات الدالة على الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية، من خلال بناء الهيكل البياني للتدفق الطلابي الذي يسمح بحساب معدلات: النجاح والرسوب والتسرب؛ للأفواج الدراسية، ومن ثم حساب مؤشرات الكفاءة الداخلية الكمية ومستوى هذه الكفاءة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التعليم في كليات المجتمع اليمنية لم يرق إلى الوصول لتحقيق أهدافه الكمية بالمستوى المطلوب.

- دراسة (الحمزي، 2015) بعنوان "واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير"

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير بالتطبيق على جامعة صنعاء، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وبتطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية، بلغ حجمها (250) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير يتم بدرجة منخفضة، وتبين وجود فروق إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجات تطبيق الجامعات اليمنية للحوكمة، تُعزى إلى متغير الخبرة لصالح الخيرة الأقل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات اليمنية لا تتيح

- دراسة (قحوان، 2015) بعنوان "واقع كليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية"

هدفت إلى التعرف على واقع كليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. بتطبيق استبانة على عينة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بكليات المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن كليات المجتمع اليمنية الحكومية لا تعمل على وفق المعايير المؤسسية؛ إذ تقتصر إلى خطط العمل المستقبلية، وأن أهدافها غير واضحة، كما أنه لا يتوافر لديها تشريعات كافية لشروط التوظيف.

- دراسة (شرف الدين، 2014) بعنوان "تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة التميز"

هدفت إلى بناء خطة استراتيجية لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة التميز واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي الاستشراقي التطويري بأسلوب سوات للتحليل البيئي المؤسسي، من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، التي تؤثر في أداء الجامعات اليمنية. واستخدم الباحث أداة استمارة لتحديد الأوزان النسبية وزعت على عينة خبراء من قيادات الجامعات اليمنية وخبراء التخطيط التربوي وتطوير التعليم العالي بلغت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي.

تكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس، والكلية على الدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى إلى أثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وأن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بصوره المختلفة، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

(105) خبيراً، وطلب منهم تحديد أكثر العناصر تأثيراً على الأداء الإداري بالجامعات اليمنية، ومن ثم الوصول إلى مصفوفة التحليل المزدوج. وقد توصلت الدراسة في ضوء تطبيق أدواتها وتحليل نتائجها، إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز.

- دراسة (عبد الرب، 2011) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع اليمنية"

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق كليات المجتمع اليمنية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري فيها، باستهداف كلية المجتمع عدن بوصفها حالة تطبيقية. ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؛ إذ بلغ حجم العينة (329) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن (55.9%) من موظفي كلية المجتمع عدن (عينة الدراسة) يقدرون أداء الكلية بمستوى منخفض؛ و(34.3%) من الموظفين يقدرون أدائها بمستوى متوسط، فيما قدر (9.8%) فقط من موظفي كلية المجتمع عدن أداءها بمستوى مرتفع؛ وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين واقع إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء، كما تبين وجود علاقة بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في كلية مجتمع عدن.

- دراسات عربية:

- دراسة (غوانمة، 2018): بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها".

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بنسبة % 74.72 (، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال الشفافية بدرجة كبيرة أيضاً. لا توجد فروق لدرجات تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (الجنس، الجامعة) في حين توجد فروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح 11 سنة فأكثر.

- دراسة (شرف، 2015): بعنوان: **واقع تطبيق نُظْم الحوكمة ومعوّقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤوسا الأقسام في الضفة الغربية-جامعة النجاح (فلسطين).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نُظْم الحوكمة ومعوّقات ذلك التطبيق في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (105) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

وأظهرت نتائج الدراسة بينت نتائج الدراسة وجود درجة استجابة كبيرة حول واقع تطبيق نُظْم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، في حين كانت هنالك درجة استجابة متوسطة فيما يتعلق بمعوّقات تطبيق نُظْم الحوكمة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع تطبيق نُظْم الحوكمة والمعوّقات تعزى إلى متغير الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، في حين هنالك فروق طبقاً لمتغير الجامعة.

-دراسة (الحميدي، 2017) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوّقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوّقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهدافها. شملت العينة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية (النسائية) بجامعة الطائف.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لمعوّقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة، وكذلك لا يوجد دالة إحصائية في درجة وجود معوّقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف وفقاً لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي، والخدمة.

- دراسة (نصار، 2017) بعنوان " تقييم مدى تطابق أداء ادارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمي "دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج التحليلي، وطُبِّقَتْ استبانة مكونة من (31فقرة) على عينة من (292) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية (جامعة الأزهر، الإسلامية، الأقصى).

- دراسات أجنبية:
- " (Marwin Dela & Jaime Jimenez, 2015) نحو جامعة تشاركية " "أنموذج حوكمة الجامعات والكليات الحكومية في الفلبين"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحوكمة من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستعانت باستبانة عديدة، ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن الكليات والجامعات الفلبينية محل الدراسة تمنح لأعضاء هيئة التدريس بها الفرص الكافية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية بالجامعة، من خلال مناقشات مفتوحة معهم والاهتمام بمقترحاتهم.
- دراسة (جيمس 2014 James م) بعنوان: "حوكمة مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا"
- هدفت الدراسة إلى تقصي الاتجاهات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا، وسعى إلى تحديد موضوع تغيير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وتطوره في الأربعين سنة الماضية، واستخدمت الموضوعات لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وتطوير مؤسسات التعليم العالي بوصفه عملاً إدارياً إلى زيادة تنوع المؤسسات وحوكمتها
- وزيادة صراع الأدوار لأشخاص داخل إدارة المؤسسة.
- استخدم الباحث منهج التحليل الكيفي الملائم والمستند إلى التقارير والأبحاث والدراسات السابقة.
- تكونت عينة الدراسة من 84 موظفاً.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توتراً في نظام العمل بوجه عام بين الحكم الذاتي للمؤسسة والحكومة المركزية في التوجيه والرقابة المتضمنة تطبيقات مهمة لدور السلطة المحلية.
- دراسة (Amey Marilyn & VanderLinden, 2006) بعنوان "السياق المؤسسي لإدارة كليات المجتمع، الرابطة الأمريكية لكليات المجتمع" هدفت إلى التعرف على الوظائف الحالية والمستقبلية لكليات المجتمع وأولويات موظفيها ودرجة رضاهم عن التدريس والبرامج ومستوى الطلبة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على المستوى القومي في الولايات المتحدة الأمريكية وتمثلت عينة الدراسة في (1700) فرداً من شاغلي الوظائف الإدارية العليا في كليات المجتمع. وأظهرت الدراسة أن المهام التقليدية لكليات المجتمع، مثل: تهيئة الطلبة لمواصلة الدراسة الجامعية وتأهيل القوى العاملة، والتعلم مدى الحياة، ما زالت هي القائمة في الوقت الحاضر، كما يؤيد الإداريون أن يكون هناك تركيز في المستقبل على مهمة تطوير وتنمية القوى العاملة، ويؤيد الإداريون الطبيعة الشمولية لمهام كليات المجتمع وذلك استجابة للتغيرات المستمرة في

مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية. فيما اختصت 6 دراسات سابقة بمتغير الحوكمة منها دراستان محليتان وهما دراسة (الحمزي، 2015)، وهدفت بدراسة واقع تطبيق حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير وأختص ودراسة (مسلم، 2017)؛ إذ هدفت إلى التعرف على واقع التزام الجامعات اليمنية بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بالأداء المنظمي. أربع دراسات عربية، مثل: دراسة (غوانمة، 2018) التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. ودراسة (نصار، 2017) التي هدفت إلى تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز. واهتمت دراسة (شرف، 2014) معرفة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوّقات ذلك التطبيق في الجامعات الفلسطينية، ثم دراسة (الحميدي، 2017) التي اهتمت بتحليل واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوّقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. ودراستان أجنبيتان بمتغير الحوكمة، مثل: دراسة (Marwin Dela & Jaime Jimenez, 2015) في التعرف على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحوكمة في المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية الأجنبية)، وكذا دراسة جيمس (James 2015) التي هدفت إلى تقصي الاتجاهات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا، وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات السابقة، في الهدف؛ إذ هدفت إلى تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطبيق

احتياجات المجتمع، إلا أنهم يرون أن تحديات التمويل التي تواجه كليات المجتمع قد تؤدي إلى التركيز على مهام محدودة. كما يرون الأهمية القصوى لدعم السلطات لتطوير التدريس والبرامج وتقوية علاقة الكلية بالقطاع التجاري والصناعي، وأشارت الدراسة إلى أن غالبية الإداريين كانت درجة رضاهم عالية عن التدريس والبرامج التعليمية والأداء الإداري والمحاسبية الواضحة، الشفافية والأمانة والثقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع جميع الدراسات السابقة في منهجية البحث المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان أداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، أما من جانب الهدف، فقد اهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة واقع أداء كليات المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مثل دراسة (علي، 2020)، أو بتحليل واقع أداء كليات المجتمع في ضوء المعايير المؤسسية، مثل: دراسة (قحوان، 2015)، أو في ضوء معايير مدخل الكفاءة الداخلية، مثل: دراسة (السعد، والدعيس، 2016)؛ أو في ضوء أبعاد الأداء النظرية الأساسية الأخرى، مثل: دراسة (العبيسي، 2017)، وكذا دراسة (Amey & VanderLinden 2006) هدفت إلى التعرف على الوظائف الحالية والمستقبلية لكليات المجتمع وأولويات موظفيها ودرجة رضاهم عن التدريس والبرامج ومستوى الطلاب. واهتمت دراسة (شرف الدين، 2014) وكذا (العبيدي، 2023) بتقديم تصورات مقترحة لتطوير الأداء للجامعات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من خلال وضع استراتيجية

(78) بنسبة (58.21 %) من العينة. وعلى وفق متغير درجة المؤهل، فقد بلغ عدد أصحاب المؤهل بكالوريوس (69) موظفاً بنسبة (51.49 %) وأعلى من بكالوريوس (65) موظفاً بنسبة (48.51 %) من العينة.

أداة جمع المعلومات والبيانات:

اعتمدت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية المطلوبة من أفراد عينة الدراسة؛ إذ أعدها وصممها الباحثون استفادةً من الأدبيات السابقة، وتكونت أداة الاستبانة المستخدمة في صورتها النهائية (بعد تحكيمها واختبار صدقها وثباتها) من (25) فقرة موزعة في (5) مجالات رئيسة تنظيمية وبشرية ومادية وتكنولوجية وأكاديمية، لتمثل كل فقرة أحد المتطلبات التي يراد معرفة أهميتها مطلباً أساسياً ينبغي توافرها بكليات المجتمع اليمنية الحكومية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين في الكليات.

صدق وثبات أداة الدراسة

استُخدم أسلوب صدق المحكمين، للتحقق من تمتع الأداة بالصدق الظاهري (صدق المحتوى والبناء)، من خلال عرض أداة الاستبانة قبل تطبيقها على عدد من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات اليمنية؛ لإبداء آرائهم وملاحظاتهم المنهجية حول تصميمها، من جانب صلاحية الفقرات وسلامتها وانتمائها إلى مجالاتها وإمكانية حذف أو تعديل أو إضافة فقرات. وتم التحقق - مزيداً من التأكيد - من صدق الاتساق الداخلي والثبات إحصائياً بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (25) فرداً، وأجريت اختبارات الصدق والثبات الإحصائي باستخدام معاملات (بيرسون) و (الفكرنباخ) على مستوى المجالات والأداة ككل،

مبادئ الحوكمة في كليات المجتمع لتطوير أداؤها التعليمي والإداري، وهذا ما يميزها عن غيرها من الدراسات؛ إذ لم تتطرق إليه دراسة سابقة - حسب علم الباحثين - لا سيما في البيئة اليمنية.

رابعاً: المنهجية والإجراءات

منهج الدراسة: طُبّق المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وتساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإداريين والأكاديميين بكليات المجتمع اليمنية الحكومية، من مدير إدارة إلى عميد الكلية. وقد طبقت الدراسة على عينة بحثية صدفية بلغت (134) فرداً ممّن تجاوزوا للباحثين على الأداة من خلال الرابط الإلكتروني المصمم برنامج الجوجل درايف لهذا الغرض.

والجدول الآتي يبيّن حجم وتوزيع عينة الدراسة الفعلية على وفق المتغيرات.

جدول رقم (1) إحصائيات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	النوع	العدد (N)	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	98	73.13
	أنثى	36	26.87
الفئة الوظيفية	الإداريين	56	41.79
	الأكاديميين	78	58.21
درجة المؤهل	بكالوريوس	69	51.49
	أعلى من بكالوريوس	65	48.51
الكلي		134	100

من الجدول السابق، يبيّن بلوغ إجمالي العينة (134) فرداً منهم (98) فرداً بنسبة (73.13 %) ذكوراً، و(36) بنسبة (26.87 %) إناثاً، وبلغ عدد الإداريين (56) موظفاً بنسبة (41.79 %) وعدد الأكاديميين

والجدول رقم (2) يبيّن النتائج التي تم الحصول عليها،

لاختبار صدق وثبات الاستبانة إحصائياً.

جدول رقم (2) نتائج اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان على المستوى الكلي للمجالات وللأداة ككل على وفق معاملات ارتباط بيرسون Correlation لصدق الاتساق الداخلي ومعاملات الفا لكرنباخ Cronbach's Alpha للثبات عند مستوى دلالة (0.05)

معاملات Cronbach's Alpha للثبات للمجالات والأداة		معاملات Pearson لارتباط المجالات بالأداة		المتغيرات		
معدل الثبات %	معامل الثبات Cronbach's Alpha	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجال	م
94%	0.943	0.000	.747(**)	5	المجال الأول: المتطلبات التنظيمية	1
91%	0.913	0.000	.928(**)	5	المجال الثاني: المتطلبات البشرية	2
92%	0.918	0.000	.879(**)	5	المجال الثالث: المتطلبات المادية	3
92%	0.923	0.000	.858(**)	5	المجال الرابع: المتطلبات التكنولوجية	4
93%	0.932	0.000	.804(**)	5	المجال الخامس: المتطلبات الأكاديمية	5
93%	0.934	فقرة		25	الكلي	

جداً. ولذلك فإن الاستبانة تحقق الصدق والثبات إحصائياً.

الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

عولجت بيانات الدراسة (استجابات العينة) إحصائياً، في ترميزها وتحليلها كميًا، واستخدم برنامج SPSS، وذلك على وفق المعايير المبينة في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) معايير ترميز استجابات عينة الدراسة وتحديد درجات المتوسطات الحسابية

درجة الأهمية	حدود المتوسطات للدرجات		ترميز بدائل الإجابة كميًا	
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	القيمة المعطاة	بديل الإجابة
ضعيفة جداً	1.80	1	1	غير موافق بشدة
ضعيفة	2.60	1.81	2	غير موافق
متوسطة	3.40	2.61	3	محايد
عالية	4.20	3.41	4	موافق
عالية جداً	5	4.21	5	موافق بشدة

ما أهم المتطلبات (التنظيمية، البشرية، المادية، التكنولوجية، الأكاديمية) اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استُخْرِجَت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتب والتقدير، على المستوى الكلي للفقرات والمجالات والأداة ككل وذلك في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية لدرجات الأهمية للمتطلبات على المستوى الكلي للمجالات والأداة مرتبة تنازلياً طبقاً لمتوسطات

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الرتبة	الدرجة
2	المجال الثاني: المتطلبات البشرية.	3.75	0.41	74.96%	5	عالية
4	المجال الرابع: المتطلبات التكنولوجية.	3.93	0.67	78.66%	4	عالية
5	المجال الخامس: المتطلبات الأكاديمية.	3.97	0.59	79.37%	3	عالية
1	المجال الأول: المتطلبات التنظيمية	4.00	0.59	80.03%	2	عالية
3	المجال الثالث: المتطلبات المادية.	4.55	0.31	91.07%	1	عالية جداً
	الكلي	4.04	0.51	80.82%		عالية

يليه المجال الرابع المتطلبات التكنولوجية في المرتبة الرابعة؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.93) بأهمية نسبية (78.66%). فيما حصل المجال الثاني المتطلبات البشرية على أقل درجة أهمية بين مجالات المتطلبات؛ إذ جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وأهمية نسبية (74.96%) وبدرجة أهمية عالية. ولهذا فقد تراوحت درجات الأهمية النسبية للمتطلبات على المستوى الكلي للمجالات بين عالية جداً وعالية.

ويبين الجدول رقم (5) النتائج على مستوى فقرات الاستبانة طبقاً لترتيبها في الأداة:

وقد تم الاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة على أداة الاستبانة، من خلال عرض النتائج طبقاً لأسئلة الدراسة على الترتيب؛ لغرض الوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة للدراسة، وعرضها وتحليلها ومناقشتها.

خامساً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

(أ) نتائج الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على:

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.04) والأهمية النسبية (80.82%) على المستوى الكلي للأداة؛ وجاءت درجة الأهمية الكلية للمتطلبات من وجهة نظر العينة بمستوى عالية.

وحصل المجال الثالث المتطلبات المادية على أعلى درجة بين المجالات، وبلغ متوسطها (4.55) وأهميته النسبية (91.07%) بدرجة أهمية عالية جداً، وجاء في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية المجال الأول المتطلبات التنظيمية بدرجة أهمية عالية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00) وأهميته النسبية (80.03%). وحصل المجال الخامس المتطلبات الأكاديمية على الرتبة الثالثة بدرجة أهمية عالية؛ إذ بلغ متوسطه (3.97) وأهميته النسبية (79.37%)

جدول رقم (5) نتائج درجات الأهمية للمتطلبات على مستوى فقرات/متطلبات الأداة طبقاً للمجالات

م	الفقرة/ المتطلب	المتوسط	الانحراف	نسبة الموافقة %	الرتبة	درجة الأهمية
1	أنظمة ولوائح إدارية مؤسسية متكاملة وواضحة تتيح المسائلة	4.05	0.826	81.00%	11	عالية
2	خطة استراتيجية معلنة أعدت بمشاركة الجميع لتطوير الأداء الإداري على وفق مبادئ الحوكمة.	4.07	0.717	81.40%	9	عالية
3	أدلة ومعايير شفافة وعادلة لتقييم أداء الموظفين على وفق مبادئ الحوكمة	4.02	0.818	80.40%	12	عالية
4	هيكل تنظيمي إداري مرن يتيح المشاركة والاتصال بجميع الأطراف والجهات ذات العلاقة	4.1	0.765	82.00%	7	عالية
5	توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف الادارية والأكاديمية يوضح مهام ومسؤوليات كل وظيفة	3.77	0.933	75.40%	21	عالية
6	قيادة أكاديمية وإدارية تتسم بالتفكير الاستراتيجي الداعم والمحفز للإبداع والابتكار	3.83	0.582	76.60%	20	عالية
7	خبراء فنيين في توظيف واستخدام التكنولوجيا في إدارة الشؤون المالية والمحاسبية لموارد الكلية	3.85	0.528	77.00%	18	عالية
8	كادر أكاديمي متكامل ومؤهل كافي لتغطية جميع المواد الدراسية بمختلف الاقسام والتخصصات	3.9	0.533	78.00%	17	عالية
9	فريق إشراف أكاديمي معني بتقييم أداء المعلمين التدريسي	3.58	0.697	71.60%	24	عالية
10	فريق متكامل خاص بأداء وظيفة البحث العلمي.	3.57	0.789	71.40%	25	عالية
11	مبنى متكامل ومجهز كافي.	4.53	0.501	90.60%	4	عالية جدا
12	موازنة مالية سنوية كافية لتمويل الأنشطة والبرامج الدورية الهادفة الى التحسين والتطوير.	4.51	0.502	90.20%	5	عالية جدا
13	مكافئات وحوافز مالية عادلة للموظفين المتميزين في أداء مهامهم وواجباتهم بنزاهة	4.56	0.498	91.20%	2	عالية جدا
14	رواتب وبدلات شهرية ملائمة ومستمرة تغطي احتياجات الموظفين والتزاماتهم.	4.61	0.489	92.20%	1	عالية جدا
15	مكاتب إدارية ومرافق خدمية كافية ومناسبة	4.55	0.499	91.00%	3	عالية جدا
16	معمل حاسوب متكامل وكافي متاح لجميع الموظفين والطلبة.	4.1	0.857	82.00%	8	عالية
17	برامج وتطبيقات الكترونية تعليمية محوسبة تتيح التعلم الذاتي للجميع دون تمييز.	3.99	0.858	79.80%	14	عالية

جدول رقم (5) نتائج درجات الأهمية للمتطلبات على مستوى فقرات/متطلبات الأداة طبقاً للمجالات

م	الفقرة/ المتطلب	المتوسط	الانحراف	نسبة الموافقة %	الرتبة	درجة الأهمية
18	معامل افتراضية مجهزة بأحدث تكنولوجيات التعليم.	3.84	0.83	76.80%	19	عالية
19	مكتبة رقمية مجهزة ومتكاملة تتيح للجميع المصادر والمراجع الحديثة	3.75	0.82	75.00%	22	عالية
20	منظومة اتصال وتواصل إداري وتعليمي عبر وسائل الاتصال عبر الانترنت	3.99	0.809	79.80%	15	عالية
21	تخصصات نوعية مواكبة لاحتياجات سوق العمل.	4.13	0.76	82.60%	6	عالية
22	مناهج دراسية مترابطة في مواضيعها وتوائم بين الجوانب النظرية والعملية.	3.96	0.755	79.20%	16	عالية
23	ورش ومختبرات ومعامل متكاملة ومتاحة للتطبيق والتدريب العملي خاصة لكل قسم	4.07	0.791	81.40%	10	عالية
24	خطط وأدلة تدريس فاعلة في تحفيز وتشجيع الطلبة على التفكير الناقد والخلق.	3.68	0.781	73.60%	23	عالية
25	نظام اختبارات وتقويم عادل ونزيه لتحصيل الطلبة.	4.01	0.751	80.20%	13	عالية

الكلية على أهمية هذه الفقرة (71.40%) بدرجة أهمية عالية؛ لهذا فقد بلغت درجات الأهمية الكلية للمتطلبات بين (عالية جداً) (5 فقرات) و (عالية) (20 متطلب) مما يعني أن جميع المتطلبات التي تضمنتها الأداة تعدّ متطلبات مهمة بدرجة عالية وعالية جداً من وجهة نظر عينة الدراسة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كون كليات المجتمع ليست كالكليات والجامعات في وظائفها الرئيسية؛ إذ تمثل وظيفة البحث العلمي بالنسبة لكليات المجتمع ووظيفة هامشية، بوصف هذه الكليات معنية بدرجة أساسية بتأهيل وتخريج مخرجات مهنية وتقنية تشتغل في الوظائف الحرفية والفنية.

ب) نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينصّ على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة

من الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة عينة الدراسة على أهمية المتطلبات التي تضمنتها الأداة بلغت بين القيمة (4.61) في أعلى متوسط حسابي والقيمة (3.57) في أقل متوسط حسابي.

وحصلت الفقرة رقم (14) وهي [رواتب وبدلات شهرية ملائمة ومستمرة تغطي احتياجات الموظفين والتزاماتهم]. على الرتبة الأولى بين المتطلبات ككل، بأعلى درجة موافقة، وبلغت (92.20%) بدرجة أهمية عالية جداً. وهي نتيجة طبيعية؛ نظراً لانقطاع مرتبات الموظفين منذ سنوات، الأمر الذي يحدّ من اندفاعهم والعمل على تحسين وتطوير أدائهم.

فيما حصلت الفقرة رقم (10) وهي [فريق متكامل خاص بأداء وظيفة البحث العلمي]. على الرتبة الأخيرة بين المتطلبات ككل؛ إذ بلغت درجة موافقة

ولكل متغير من المتغيرات الثلاثة على حده؛ إذ كانت النتائج في الجدول رقم (6):
1) نتائج الفروق في درجات الأهمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدراسة في درجات الأهمية للمتطلبات اللازمة توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة، تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، درجة المؤهل).
وللإجابة عن هذا السؤال، استُخدِمَ اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين على مستوى المجالات والأداة ككل،

جدول رقم (6) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق الاحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة على مستوى المجالات والأداة ككل تبعاً لمتغير [النوع: ذكور - اناث] عند مستوى دلالة (0.05)

اختبار t-test لعينتين مستقلتين			اختبار ليفنس للتجانس Levene's Test		Statistics			المتغيرات	
م. الدلالة Sig	درجة الحرية df	قيمة (t)	م. الدلالة Sig	قيمة (F)	الانحراف Std	المتوسط Mean	N	النوع	المجال
0.13	132	1.54	0.60	0.28	0.58	4.05	98	ذكر	المجال الأول:
0.14	60	1.51			0.61	3.87	36	أنثى	المتطلبات التنظيمية
0.73	132	0.34	0.23	1.45	0.40	3.76	98	ذكر	المجال الثاني:
0.75	56	0.32			0.45	3.73	36	أنثى	المتطلبات البشرية
0.14	132	1.48	0.11	2.52	0.32	4.58	98	ذكر	المجال الثالث:
0.11	75	1.62			0.26	4.49	36	أنثى	المتطلبات المادية
0.00	132	3.80	0.03	4.57	0.67	4.06	98	ذكر	المجال الرابع:
0.00	80	4.27			0.52	3.59	36	أنثى	المتطلبات التكنولوجية
0.16	132	1.41	0.63	0.23	0.62	4.01	98	ذكر	المجال الخامس:
0.13	75	1.54			0.51	3.85	36	أنثى	المتطلبات الأكاديمية
0.00	132	3.96	0.01	6.27	0.26	4.09	98	ذكر	الكلي
0.00	92	4.72			0.18	3.91	36	أنثى	

لصالح الذكور، لكون متوسطات درجات إجاباتهم أعلى منها عند الإناث.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات درجات الأهمية لمتطلبات باقي المجالات، تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي على مستوى المتطلبات المتعلقة بالمجالات (التنظيمية، والبشرية، والمادية، والأكاديمية).

ويتبين أن قيمة الدلالة Sig لاختبار t-test أقل من (0.05) على المستوى الكلي للأداة وللمجال الرابع، وأكبر من (0.05) للمجالات الأول والثاني والثالث والخامس؛ مما يدل على:

- وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات درجات الأهمية للمتطلبات على مستوى الأداة والمجال الرابع (المتطلبات التكنولوجية) تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي

أهمية توافر هذه المتطلبات بدرجة أكبر من زميلاتهم الإناث.

(2) نتائج الفروق في درجات الأهمية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (إداريين-أكاديميين)

جدول رقم (7) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق الاحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة على مستوى المجالات والأداة ككل تبعاً لمتغير [الوظيفة: إداري - أكاديمي] عند مستوى دلالة (0.05)

اختبار t-test لعينتين مستقلتين			اختبار ليفنس للتجانس Levene's Test		Statistics			المتغيرات	
م. الدلالة Sig	درجة الحرية df	قيمة (t)	م. الدلالة Sig	قيمة (F)	الانحراف Std	المتوسط Mean	N	النوع	المجال
0.00	132	6.04	0.12	2.45	0.57	4.33	56	إداري	المجال الأول:
0.00	106	5.88			0.49	3.77	78	أكاديمي	المتطلبات التنظيمية
0.25	132	1.16	0.01	6.47	0.35	3.80	56	إداري	المجال الثاني:
0.23	131	1.21			0.45	3.71	78	أكاديمي	المتطلبات البشرية
0.37	132	0.90	0.70	0.15	0.32	4.58	56	إداري	المجال الثالث:
0.37	115	0.90			0.30	4.53	78	أكاديمي	المتطلبات المادية
0.18	132	1.36	0.00	11.16	0.55	4.03	56	إداري	المجال الرابع:
0.16	132	1.42			0.73	3.87	78	أكاديمي	المتطلبات التكنولوجية
0.00	132	-2.92	0.00	10.35	0.70	3.80	56	إداري	المجال الخامس:
0.01	91	-2.75			0.48	4.09	78	أكاديمي	المتطلبات الأكاديمية
0.01	132	2.54	0.03	4.81	0.29	4.11	56	إداري	الكلية
0.02	98	2.43			0.22	3.99	78	أكاديمي	

تعزى إلى متغير الوظيفة، لصالح الأكاديميين حيث يقدر أهمية المتطلبات ككل بدرجة أعلى من الإداريين، ويعزو ذلك إلى أن الأكاديميين يتسمون بالتفكير الاستراتيجي الداعم للأبداع، وأنهم أكثر وعياً من الإداريين بأهمية المتطلبات ككل كون كليات المجتمع الحكومية اليمنية تحتاج إلى هذه المتطلبات لتطوير أدائهم لتحقيق الأهداف وتحسين المخرجات.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig على وفق اختبار t-test لعينتين مستقلتين أقل من (0.05) على المستوى الكلي للأداة وعلى مستوى المجالين الأول والخامس؛ إذ بلغت (0.00)، وجاءت قيم الدلالة لباقي المجالات أكبر من (0.05)؛ لهذا فإن النتائج المتعلقة بمتغير نوع الوظيفة، على وفق اختبار t-test لعينتين مستقلتين، تدل على:

- وجود فروق إحصائية عند مستوى (0.05) في درجات أهمية المتطلبات على مستوى الأداة ككل،

أهمية المتطلبات الأكاديمية بدرجة أعلى من الإداريين، ويعزو ذلك إلى أن الأكاديميين أكثر وعياً من الإداريين بأهمية المتطلبات الأكاديمية ويشعرون بأهميتها للتطوير والتحسين.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى (0.05) تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، بين متوسطات درجات أهمية المتطلبات المتعلقة بالمجالات الثاني والثالث والرابع (البشرية، والمادية، والتكنولوجية)؛ مما يعني أن الأكاديميين والإداريين لا يختلفون في تقديراتهم لدرجات أهمية المتطلبات البشرية والمادية والتكنولوجية.

(3) نتائج الفروق في درجات الأهمية تبعاً لمتغير المؤهل

- وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى (0.05) في متوسطات درجات أهمية للمتطلبات المتعلقة بالمجال الأول المتطلبات التنظيمية، تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، وهي لصالح الموظفين الإداريين حيث يقدرهم الأهمية للمتطلبات التنظيمية ككل بدرجة أعلى من الأكاديميين على مستوى هذا المجال، ويعزو أن الإداريين يشعرون بأهمية المتطلبات التنظيمية لتحسين الإداء الإداري لدى الموظفين في كليات المجتمع اليمنية الحكومية على وفق مبادئ الحوكمة.

- وجود فروق إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير الوظيفة بين متوسطات درجات أهمية للمتطلبات المتعلقة بالمجال الخامس المتطلبات الأكاديمية، لصالح الأكاديميين حيث يقدرهم

جدول رقم (8) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق الاحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة على مستوى المجالات والأداة ككل تبعاً لمتغير [المؤهل: بكالوريوس - ماجستير فأعلى] عند مستوى دلالة (0.05)

اختبار t-test لعينتين مستقلتين			اختبار ليفنس للتجانس Levene's Test		Statistics			المتغيرات	
م. الدلالة Sig	درجة الحرية df	قيمة (t)	م. الدالة .Sig	قيمة (F)	الانحراف Std	المتوسط Mean	N	النوع	المجال
0.50	132	-0.67	0.52	0.42	0.62	3.97	69	بكالوريوس	المجال الأول: المتطلبات
0.50	132	-0.67			0.56	4.04	65	ماجستير فأعلى	التنظيمية
0.40	132	-0.84	0.05	4.06	0.46	3.72	69	بكالوريوس	المجال الثاني: المتطلبات
0.40	127	-0.85			0.35	3.78	65	ماجستير فأعلى	البشرية
0.09	132	-1.70	0.13	2.30	0.32	4.51	69	بكالوريوس	المجال الثالث: المتطلبات
0.09	132	-1.70			0.29	4.60	65	ماجستير فأعلى	المادية
0.87	132	0.16	0.92	0.01	0.67	3.94	69	بكالوريوس	المجال الرابع: المتطلبات
0.87	132	0.16			0.66	3.92	65	ماجستير فأعلى	التكنولوجية
0.09	132	-1.71	0.36	0.83	0.55	3.88	69	بكالوريوس	المجال الخامس: المتطلبات
0.09	127	-1.70			0.63	4.06	65	ماجستير فأعلى	الأكاديمية

0.09	132	-1.73	0.91	0.01	0.26	4.00	69	بكالوريوس	الكلية
0.09	132	-1.728			0.244	4.079	65	ماجستير فأعلى	

الأكاديميين والإداريين (80.82%)، وقد اشتملت قائمة المتطلبات على (25) مطلب جميعها جاءت بدرجة أهمية عالية أو عالية جداً، فقد حصل المجال الثالث المتطلبات المادية على أعلى درجة بين المجالات وبلغ متوسطها (4.55) وأهميته النسبية (91.07%) بدرجة أهمية عالية جداً، وهذا يدل على أهمية المتطلبات المادية . وقد جاء في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية المجال الأول المتطلبات التنظيمية بدرجة أهمية عالية، وبلغ متوسطها الحسابي (4.00) وأهميته النسبية (80.03%) . وحصل المجال الخامس المتطلبات الأكاديمية على الرتبة الثالثة بدرجة أهمية عالية بلغ متوسطه (3.97) وأهميته النسبية (79.37%) يليه المجال الرابع المتطلبات التكنولوجية في المرتبة الرابعة؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.93) بأهمية نسبية (78.66%). فيما حصل المجال الثاني المتطلبات البشرية على أقل درجة أهمية بين مجالات المتطلبات؛ إذ جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وأهمية نسبية (74.96%) وبدرجة أهمية عالية. ولهذا فقد تراوحت درجات الأهمية النسبية للمتطلبات على المستوى الكلي للمجالات بين عالية جداً وعالية، مما يعني أن جميع المتطلبات التي تضمنتها الأداة تعدّ متطلبات مهمة بدرجة عالية وعالية جداً من وجهة نظر عينة الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي من بين متوسطات درجات الأهمية للمتطلبات

يتبين من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig على وفق اختبار t-test لعينتين مستقلتين أقل من (0.05) على مستوى للأداة ككل وعلى مستوى مجالاتها الخامسة؛ مما يدل على:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى (0.05) تعزى إلى متغير المؤهل، من بين متوسطات درجات أهمية المتطلبات على مستوى الأداة وعلى مستوى المجالات الكلية الخمسة للمتطلبات (التنظيمية والبشرية والمادية والتكنولوجية والأكاديمية) اللازمة لتوافرها لتطوير أداء كليات المجتمع اليمنية الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة، ويعزو ذلك إلى أن الموظفين بكليات المجتمع من حملة البكالوريوس وزملائهم الموظفين من الكليات نفسها من حملة مؤهلات الماجستير أو الدكتوراه- لا يختلفون اختلافاً معنوياً في تقديراتهم لدرجات أهمية المتطلبات بجميع مجالاتها لتطوير أداء كليات المجتمع اليمنية الحكومية على وفق مبادئ الحوكمة.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها؛ يكمن القول إن أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسة تتلخص في الآتي:

أ) الاستنتاجات:

- تبين أن المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطوير الأداء الإداري بكليات المجتمع اليمنية الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة التي تضمنتها أداة الدراسة- حصلت على موافقة عينة الدراسة بدرجة كلية عالية، وبلغت نسبة الموافقة الكلية على أهمية المتطلبات ككل من وجهة نظر الموظفين

- تحديث انظمة ولوائح وتشريعات كليات المجتمع اليمنية الحكومية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الأساسية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة. **المقترحات:**

- تقترح الدراسة ما يأتي:
- إجراء دراسات مماثلة في المؤسسات التعليمية اليمنية الأخرى، مثل: الجامعات وكلياتها.
- إعداد دراسات للتعرف على واقع توافر هذه المتطلبات فعلياً في كليات المجتمع اليمنية.
- إعداد دراسات تطويرية تستند إلى نتائج دراسات واقع توافر المتطلبات.
- إعداد دراسات عن معوقات تطبيق متطلبات مبادئ الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع في اللغة العربية:

- [1] بدوي أحمد زكي. (2001) معجم مصطلحات العلم الإداري، الكتاب المصري.
- [2] بركة، كامل يوسف " (2012) دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [3] الجهني، عبدالله بن مسعود (2021). "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي"، مقالة علمية منشورة: إبريل، 2021، المملكة العربية السعودية.
- [4] الحاج، أحمد علي (2014)، التعليم الجامعي في اليمن، دار النشر الكتاب.
- [5] الحداد، منى عبدالله. (2018)، " مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي"، مجلة الدراسات العليا، المجلد (11)، العدد (38)، جامعة النيلين، السودان.

المتعلقة بالمجالات (التنظيمية، والبشرية، والمادية، والأكاديمية). في حين توجد فروق في مجال المتطلبات، (التنظيمية) تعزى إلى متغير النوع وتوجد فروق دالة إحصائياً في المجال، (التنظيمي) تعزى لمتغير نوع الوظيفة لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، من بين متوسطات درجات أهمية المتطلبات: (البشرية، والمادية، والتكنولوجية)؛ مما يعني أن الأكاديميين والإداريين لا يختلفون في تقديراتهم لدرجات أهمية المتطلبات البشرية والمادية والتكنولوجية.

التوصيات:

في ضوء ما سبق توصي الدراسة بالآتي:

- التوجه الفعلي نحو تطبيق نموذج الحوكمة، لما يحققه من فاعلية في الرقابة على أداء المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير العصرية.
- العمل على تبني خطة استراتيجية وطنية لتطبيق مبادئ الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية الحكومية؛ لتستند إلى نتائج الدراسة الحالية في تحديد أولويات الخطة.
- توفير المتطلبات اللازمة لتطوير أداء كليات المجتمع اليمنية الحكومية التي اشتملت عليها أداة الدراسة لا سيما المتطلبات المادية؛ لأنها حظيت بدرجة أهمية عالية وعالية جداً من وجهة نظر الموظفين بهذه الكليات.
- التركيز على توفير المتطلبات المادية ثم التنظيمية ثم الأكاديمية ثم المتطلبات التكنولوجية ثم وأخيراً المتطلبات البشرية طبقاً لدرجات الأهمية لهذه المتطلبات.

- [6] الحمزي، أمة الباري محمد. (2015). "تصور مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية في ضوء إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، جامعة صنعاء اليمن.
- [7] الحميدي، منال، (2017)، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقات تطبيقها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد (28)، العدد (110)، ص155-210.
- [8] السعد، محمد زين؛ والدعيس، عبدالكريم سعيد عبده. (2016). " واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكليات المجتمع اليمنية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية- العدد 11-ديسمبر 2016، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- [9] السعدي، محمد زين بن صالح، والدحياني، ناصر سعيد علي. (2018). " واقع الكفاءة الداخلية الكمية لكلية المجتمع سنحان في الجمهورية اليمنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 33، اليمن.
- [10] سليمان، حنفي محمود. (1999)، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- [11] شرف الدين، علي يحيى علي حمود. (2014). تطوّر الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية قسم التربية المقارنة، مصر.
- [12] شرف، هناء سمير، (2015)، واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- [13] عبد الرب، عبد الله صالح بن صالح. (2011). " إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع اليمنية، دراسة حالة كلية المجتمع عدن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- [14] العبسي، رهيّب سعيد قائد. (2017). "تصور مقترح لمواءمة مخرجات كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل في ضوء الواقع الحالي لها"، كلية مجتمع صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 28، اليمن.
- [15] العبيدي، صفاء ناصر. (2023). " خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية "؛ مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية المجلد (2)، العدد (3)، 16 مارس 2023م، اليمن.
- [16] العريزي، محمود عبده حسن محمد. (2014م). "تطوير أداء الجامعات في ضوء اقتصاد المعرفة"؛ رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء الجمهورية اليمنية.
- [17] عقلان، أفرح محمد محسن يحيى. (2015). واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية _جامعة تعز مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج1، اليمن.
- [18] علي، عبد العزيز ناجي يحيى. (2020). "إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات المجتمع -دراسة استكشافية على كليات المجتمع الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار: اليمن.
- [19] غوانمة، فادي فؤاد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (9)، العدد (26)، فلسطين.
- [20] الفيروز آبادي، (1996)، القاموس، المحيط، المجلد الثاني، الطبعة 2، دار إحياء التراث العربي، القاهرة، مصر.
- [21] قحوان، محمد قاسم علي. (2015). " واقع كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية"، مجلة جامعة الناصر، العدد 5، المجلد 2، ص: 167 - 203، اليمن.

- [22] كادبوري، أدريان، (1992). "تقرير كادبوري، منشورات لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات والتي شكلها مجلس العموم البريطاني، المملكة.
- [23] المركز السعودي للحوكمة. (2022). "تعريف الحوكمة"، منشورات المركز السعودي للحوكمة، بواسطة الرابط: [Saudi Governance Center](https://www.saigc.gov.sa/)
- [24] محمد، عبد الرحمن عطية متولي. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة التربية، كلية التربية العدد (190) الجزء 2 إبريل 2021، جامعة الأزهر، مصر.
- [25] مسلم، بسام علي أحمد. (2017). "الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي -دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [26] معجم المعاني. (2022). "معجم عربي، الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->
- [27] مكتب التربية العربي لدول الخليج. (2000). "مشروع مدرسة المستقبل"، منشورات مكتبة التربية لدول الخليج العربي، الكويت.
- [28] المليكي، محمد عبد الجليل ناجي. (2017). "أتموزج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- [29] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2010). "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في مجال حوكمة الشركات، النسخة العربية، المترجمة عن النسخة: **"OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation Page 1 of 36"**
- [30] نصار، أنور شحاتة.. (2017) تقييم مدى تطبيق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج3 ، ع1 ، فلسطين.
- [31] وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية (1996م). "قرار إنشاء كليات المجتمع اليمنية لسنة 1996م، منشورات الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، صنعاء: اليمن.
- [32] اليونسف. (2015). "آثار الحرب والنزاع العنيف على الشباب - الفصل 6 قضية خمسة بلدان عربية"، إصدارات اليونسف.
- [33] اليونسكو. (2020). "التقرير العالمي لرصد التعليم 2020 المعنون ب: التعليم الشامل للجميع؛ الجميع بلا استثناء"، باريس.
- ثانياً: المراجع في اللغة الإنجليزية:**
- [1] Ame Marilyn J & VanderLinden Kim E. (2006). The Institutional Context of Community College Administration, American Association of Community Colleges (AACC-RB-02-3)
- [2] Cus, Committee of Chancellors of British Universities (2009). "University and College Councils' Guide to the Six Principles of Governance, published by the Committee of Presidents of British Universities
- [3] Gisselquist, R.M. (2012) Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. WIDER Working Paper No.30.
- [4] Harrington, Donna. (2009). Confirmatory Factor Analysis, New York, Oxford University Press.
- [5] Harvard Business Review, (2022). "Knowledge Pioneers Law Firm is a top-notch law firm with its regional offices located in Jeddah, Riyadh, and Cairo.
- [6] James, Chris. (2014). Trends in the Governance and Governing of School in England. University of Bath. UK.
- [7] 40) Marwin M. Dela & Jaime M. Jimenez, "Toward a Participatory 2-University Governance Model for State Universities and Colleges in the Philippines, Asian Journal of Educational Research, Vol. 3, No. 1, 2015.
- [8] 41) United Nations Development Programme (UNDP). (1997). Governance for Sustainable Human Development.
- [9] World Bank, (2020). "Simulating the Potential Impacts of the COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes A set of Global Estimates", 18 June 2020,