



**الحوكمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن**  
عبد صالح عبد الجبار الأشعري  
قسم الإدارة واصل التربة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

المخلص:	كلمات مفتاحية:
<p>هدف هذا البحث إلى معرفة الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي لتحقيق أهداف البحث، وخلص الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- أن هناك متطلبات أساسية لحوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق ميزتها التنافسية كما رصدتها التقارير الرسمية والدراسات العلمية.</li><li>2- وجود عدد من المعوقات تضعف الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في اليمن كما رصدتها التقارير الرسمية والدراسات العلمية.</li><li>3- توافر الإرادة التطويرية من أعلى مراتب السلطة السياسية وقيادات المؤسسات التعليمية في اليمن نحو تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.</li></ol>	<p>الحوكمة، مدخل استراتيجي، الميزة التنافسية.</p>

**الحكومة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن**  
**Governance as a Strategic Approach for Realizing Competitive Advantage in Educational Institutions in Yemen**

Abdu Saleh Abduljabbar Al-Ashari

Department of Administration and Planning, Faculty of Education, University of Ibb, Yemen

<b>Keywords:</b>	<b>Abstract:</b>
<p><b><i>Governance, Strategic Approach, Competitive Advantage</i></b></p>	<p>This study aimed to identify the role of corporate governance as a strategic approach for achieving competitive advantage in educational institutions in Yemen. For the study purposes, the descriptive inductive approach was employed. The study key findings are listed hereunder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. There was a dire need for creating a national strategy to implement the principles of governance as a strategic approach for educational institutions in Yemen.</li> <li>2. There were challenges and obstacles, hindering and weakening Yemeni educational institutions competitive advantage, based on official reports and research studies.</li> <li>3. Top political authority and educational institutions leaders in Yemen had the needed will to develop and implement governance as a strategic approach for actualizing competitive advantage in Yemeni educational institutions.</li> </ol>

**المقدمة:**

استراتيجية لشبونة للاتحاد الأوروبي؛ حيث نظمت الحكومات مجموعة من الإصلاحات المقترحة للتعليم العالي بهدف تحسينه للإسهام في المنافسة العالمية (Pavel & Klemen, 2011). كما أسهمت عدد من المؤسسات الدولية في صياغة سياسات البنك الدولي وتطوير الحوكمة فيها كونها مدخلاً استراتيجياً؛ إذ تُعدُّ مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) من أقدم المبادئ التي تمثلت بها عدد من مبادئ الحوكمة؛ مثل: المشاركة الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية، تعزيز سلطة القانون، والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد (UNDP, 1997, 13).

ولعلنا نرى على مستوى الوطن العربي وخصوصاً في السنوات الأخيرة جهوداً جبارة في المؤسسات التعليمية تنشد إلى بناء ميزات تنافسية لها؛ لتحقيق أهدافها التنافسية من خلال الاهتمام بكيفية أدائها وكيفية الاستثمار لمواردها عبر ما أطلق عليه بالحوكمة، وهذا المصطلح الذي تبلور قديماً، وظهر بوضوح بعد انهيار الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى وإخفاقاتها المتلاحقة نتيجة لعدم رشد هذه المؤسسات في الجوانب التنظيمية والإدارية؛ لذا فقد توجهت الأنظار إلى أهمية الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً وإلى ضرورة وضع آليات رقابية رشيدة، إلى جانب ضرورة وجود نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية والتنافسية (أبو عرب، 217، 4).

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات نتيجة للانفجار المعرفي في جميع المجالات الذي أثر في المؤسسات التعليمية، ومن ثم أصبحت عملية تطويرها سمة من سمات هذا العصر، واستحداث آليات لقيادتها ضرورة لتحقيق تميزها، ومن ثم أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة تحتم على المؤسسات التعليمية تبنيها (Voloshina, 56, 2014)، لتحسين أدائها وجودة خريجها (Nyaungwa. 2016. 60)، والتحول نحو الابتكار والمنافسة (Abu Hasan. 2017, 70)، وفي مجال الإدارة الاستراتيجية ظهرت العديد من الأفكار والمفاهيم والنماذج خصوصاً تلك المتمثلة بالحوكمة، والتقنيات الاستراتيجية المختلفة (Senturk, 2012, 13) التي يؤدي استخدامها دوراً إيجابياً في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها وفعاليتها وتحسين تنافسيتها (Andrea & Edit, 2012, 563)؛ لما للحوكمة من تأثير كبير يسهم في ضبط تفاصيل العمل، وجودته في سائر المؤسسات الخدمية (الريمي، 2022، ص 648).

وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في أوروبا الغربية العديد من الإصلاحات الموجهة لإعداد الأفراد القادرين على المنافسة، والانتقال من التعليم القائم على المعرفة النظرية إلى تعليم مرتبط باحتياجات السوق، ومن ثم بدأ مشروع الاتحاد الأوروبي لجعل أوروبا الاقتصاد الأكثر تنافسية قائماً على المعرفة، والمعروف باسم

تمكينهم من تطبيقها مبادئ الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، والاستفادة من تأثيراتها الهائلة وبذل الجهود، لإيجاد أبرز الحلول الاستراتيجية، وتحسين الجودة النوعية، ومن ثم الكفاءة العالية.

ويؤيد فريق التنمية المستدامة لتطوير مؤسسات التعليم العام على تطبيق الحوكمة وممارستها من خلال إصدار التشريعات واللوائح الكفيلة لضمان جودة التعليم وتفعيل القوانين ذات الصلة بالشفافية والمساءلة، وتطوير النظم الإدارية التربوية ومكوناتها والتحول إلى اللامركزية، وتأسيس نظم متكاملة للمساءلة والمحاسبة، ووضع لائحة انضباطية توضح فيها المخالفات وعقوباتها، والتوسع في المشاركة المجتمعية من خلال استقطاب القوى الاجتماعية والقيادات ذات التأثير في عملية التطوير (مؤتمر الحوار الوطني الشامل، 2013، 54-95).

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث كما أكد تقرير البنك الدولي (2013، 131) في أنَّ التعليم في اليمن يواجه جملة من القيود التي تعيق حوكمة قطاع التعليم، ومنها تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري وضعف الثقة بشكل كبير بين القطاعين العام والخاص ومحدودية الاستقلالية الإدارية والمالية على المؤسسات التعليمية.

وفي السياق نفسه تعد ظاهرة تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات التعليمية في اليمن، نتيجة حتمية لضعف الأداء في مؤسسات الدولة؛

وانطلاقاً من تلك الأهمية الكبيرة للمؤسسات التعليمية في المجتمع، تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة بما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بأنظمة وأساليب الإدارة الحديثة، ومن هذه الأساليب حوكمة المؤسسات التعليمية التي حاولت وضع حدٍ للآزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والمأمول بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وامتلاك مجموعة قليلة للقرارات وبقية الأطراف موضع المتلقي للمعلومات؛ مما يضعف تطور تلك المؤسسات (عبد الجمل، 2018، 129).

والجمهورية اليمنية كغيرها من دول العالم يجب أن تدرك البعد الاستراتيجي لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وترجمة أهدافها بما يواكب المستجدات والتوجهات الاستراتيجية العالمية، وتنفيذ الأعمال والإجراءات الحكومية التي تنظم علاقة الحكومة بإدارتها، أو بالأفراد والمؤسسات التعليمية.

وكون المؤسسات التعليمية تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها، فلا بد لصناع القرار في الدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسات الرائدة والمهمة، كما أصبح من الضروري لتلك المؤسسات التعليمية، أن يكون لديها رؤية استراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة، والحد من المعوقات التي تحول دون

ما أعاق المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية فضلاً عن تغليب الجوانب العاطفية والإنسانية على حساب الجوانب المهنية الموضوعية في كثير من الأحيان، وظهور ثقافة المحسوبيات في الوسط التعليمي؛ الأمر الذي دفع الباحث إلى إلقاء الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

من هنا تبرز مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما الإطار المفاهيمي للحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟

- ما متطلبات الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن؟

- ما أبرز المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً ليحقق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن؟

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للحكومة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

إذ تظهر مؤشرات مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية أنّ اليمن من أسوأ الدول أداءً عام 2013، وأنّ الفساد مستوطن في الجهاز الإداري للدولة وباتت الرشوة وسيلة معتادة في كل معاملة حكومية، رغم التدخلات من قبل الدولة لتعزيز شروط الحكم الرشيد، وإعداد استراتيجيات، أهمها: استراتيجية تحديث وتطوير القضاء (2006-2015)، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، والاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي (2020)، وتنفيذ الأجندة الوطنية للإصلاحات في الفترة 2006-2010، والتي استهدفت الوصول إلى نظام إداري حديث وكفء يعزز سيادة القانون ويضمن الشفافية والمساءلة، ويسهم في تحسين الأمن والاستقرار وتقوية الشراكة مع جميع الأطراف ذات العلاقة لتطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم في الجمهورية اليمنية (التقييم الوطني للتنمية المستدامة، 2015، 39-40).

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية، وخاصة في البيئة اليمنية على حد علم الباحث، ومن خلال المعايشة للواقع التربوي بوصف الباحث مشرفاً تربوياً، تبين خلو الممارسة اليومية من إجراءات الحوكمة، كما أنّهُ لا توجد توجهات استراتيجية تتبنى الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، والقرارات الاستراتيجية؛ وهو

والبحوث والدراسات ذات الصلة، ومن ثم استقرأؤها وتحليلها واستخلاص الاستنتاجات منها.

### مصطلحات البحث:

- الحوكمة: هي درجة تطبيق خصائص ومرتكزات الحوكمة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية) (حتمالة، 2018، 4).

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - بأنه: "الالتزام بالقواعد والإجراءات التي تضمن بأن المؤسسات تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المديرين والعاملين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة" (أحمد، 2017، 70).

- التعريف الإجرائي للحوكمة: هو ضمان الالتزام بالمسؤوليات والواجبات والضوابط التشريعية التي تحقق العدالة والنزاهة والشفافية وكفاءة الأداء لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

- الميزة التنافسية: عرفت بأنها: التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة الذي يعد مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والتحسين المستمر (البدوي، 2017، 129).

- التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم خدماتها

- التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

- التعرف على متطلبات الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

- التعرف على أبرز المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً ليحقق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

### أهمية الدراسة:

1. أنها تتناول موضوعاً استراتيجياً حديثاً في غاية الأهمية، وهو الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

2. أنها تأتي في سياق التوجهات الاستراتيجية الوطنية حول الحوكمة ومكافحة الفساد في مختلف المؤسسات اليمنية التي تأتي في طليعتها المؤسسات التعليمية.

3. تشجيع الباحثين والدارسين الذين يتناولون مواضيع استراتيجية حديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، والمعنيين بالحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

4. يُعدُّ البحث إضافة علمية للمكتبة اليمنية في مجال الحوكمة والتنافسية.

### منهجية البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي الذي اقتصر هنا على وصف ما توافر من التقارير الرسمية

واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت متوسطة، وأنَّ درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت كبيرة.

2. **دراسة المليكي (2017)**، هدفت إلى بناء نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، والتعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء. وتم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي. توصلت الدراسة: إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود ضعف في الواقع الممارس للحوكمة في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية؛ ووجود تحول قانوني في هياكل حوكمة الجامعات اليمنية نحو أنموذج حوكمة الأمناء (مجلس الأمناء) فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام المالية والإدارية، أما الشؤون الأكاديمية فبقيت على حالها من اختصاص مجلس الجامعة، وبناء أنموذج لحوكمة الجامعات يتكون من منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تُؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية. علاوة على ذلك، يتأثر الأنموذج سلبيًا وإيجابيًا بمجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والتشريعية والقانونية.

التعليمية بجودة عالية وأكثر كفاءة على وفق مبادئ الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن.

### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** الحوكمة بوصفها مدخلًا استراتيجيًا في المؤسسات التعليمية في اليمن لتحقيق الميزة التنافسية.

- **الحدود الزمانية:** 2023 - 2024م.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الحوكمة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية؛ إذ كان الموضوع ولا يزال يتسع للعديد من الأبحاث، كما توافرت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت دور الحوكمة في زيادة تعظيم قيم المؤسسات التعليمية التي أفاده هذا البحث من الجانب النظري والمنهجي، ومن أهم تلك الدراسات التي وقف عليها الباحث ما يأتي:

1. **دراسة الحبشي (2017)**، هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من معلمي التعليم العام في مدينة إب، وكانت العينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت من (60) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: (الشفافية، المساءلة، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، اللامركزية). وأظهرت النتائج، أنَّ

فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (332) فردًا بطريقة عشوائية وكانت أهم النتائج: أنّ ممارسة الشفافية في وزارة التربية والتعليم وفق تقدير أفراد العينة كانت قليلة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم، تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).

5. دراسة القحطاني (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية، في ظل رؤية المملكة 2030، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة محاور هي: حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، وكانت أهم نتائج الدراسة: أنّ الاستجابة الكلية لأفراد العينة للمحور الأول كانت 74.2%، وكانت الاستجابة الكلية لأفراد العينة للمحور الثاني 82.2%، وكانت الاستجابة الكلية لأفراد العينة للمحور الثالث 69.5%، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة

3. دراسة الجنيّد (2016)، هدفت إلى بناء نموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية وفقًا للممارسات الدولية المعاصرة من خلال التعرف على واقع البيئة الداخلية لمنظومة الحوكمة في الوزارة والمتمثلة بتشخيص نقاط القوة، ونقاط الضعف فيها، وواقع البيئة الخارجية لمنظومة الحوكمة في الوزارة والمتمثلة في تشخيص الفرص والتهديدات ذات العلاقة، ومتطلبات تطبيق منظومة الحوكمة في الوزارة، وصولًا إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون لنظام الحوكمة فيها، في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التعليمية. واستخدم الباحث ثلاثة مناهج بحثية هي: منهج البحث الوصفي المسحي بشقيه: المكتبي والميداني، ومنهج تحليل النظم، ومنهج الدراسات المستقبلية (دلفي)، كما تم اختيار عينة قصدية مكونة من (11) خبيرًا، وتوصلت الدراسة: إلى بناء نموذج لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة.

4. دراسة الشامي (2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدم استبانة تضمنت (98) فقرة، توزعت على ثلاثة محاور، محور الشفافية (64) فقرة، محور المعوقات (18) فقرة، محور المتطلبات (16)



الدراسة: إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في جميع المجالات، وضرورة الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي؛ وهو ما ينتج عنه تأدية المهمات المطلوبة طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، واعتماد المرونة في تطبيق التعليمات، وإجراء دراسة مماثلة لها في باقي الدوائر والمؤسسات الرسمية.

8. دراسة العتيبي (2018). هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتم إعداد استبانة لقياس واقع تطبيق الحوكمة مكون من (33) فقرة، وخلصت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد العينة بشكل عام كانت متوسطة بشكل عام.

9. دراسة شرف (2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، كما تهدف إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والجامعة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق. وتوصلت الدراسة: إلى أهمية الحوكمة في تطوير الجامعات الفلسطينية وإلى وجود درجة استجابة كبيرة في عينة الدراسة فيما يخص واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية

اعتماد حوكمة الجامعات نظاماً إدارياً في كل الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما يلزم من متطلبات لتطبيقها.

6. دراسة حتمالة (2018)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة، هي استبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت من (40) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية. وتوصلت الدراسة: إلى أنّ درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي.

7. دراسة الخضير (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (370) مديراً وإدارياً من أصل (922) وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات، وتوصلت

بريديش بالهند. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية الحالية والمستقبلية.

12. دراسة، دبور وأدرز (2010). Deboer and others هدفت الدراسة إلى مناقشة أوضاع

مجال الحاكمية في جامعات ثلاث دول هي هولندا والنمسا والمملكة المتحدة، وقارنت بين دساتير مجالسها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة والاستقلالية والشفافية. توصلت الدراسة: إلى أنه من العناصر الحديثة لمحاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوروبا هو تشكيل هيكلية جديدة لحاكمية الجامعات وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح. وعلى الرغم من أهمية هذه المجالس، فإن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي، وقد أشارت إلى أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا يتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

13. دراسة لي ونج (2010) li Wang. هدفت

الدراسة إلى استقصاء استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة، وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وتوصلت الدراسة: إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها )

من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في حين كان هناك درجة استجابة متوسطة فيما يخص معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية. كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

10. دراسة العريني (2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). وتوصلت الدراسة: إلى عدة نتائج أهمها: أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، وأن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

11. دراسة بيساريا (2013) Bisaria، هدفت

إلى التعرف على الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعرف الأنواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (50) فرداً موزعين على مديري الجامعات وعمداء الكليات بمحافظة

الحكومة بوصفها شرطاً ضرورياً للتنمية (Chowdhury & Skarstedt, 2005, 4).

وحددت المفوضية العليا في الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (OHCHR)، عام 2000م خمسة مبادئ للحكومة؛ هي: المشاركة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، المسؤولية، والتمثيلية النسبية (Gallagher, 2001, 987).

ووضعت رابطة الجامعات الإيرلندية (IUA) دليلاً لتشريعات الحكومة ومبادئها، ضمن مبادئ الحكومة الأتية: نكران الذات، النزاهة، القيادة، العدالة، الاستقلالية، المساءلة، الموضوعية، الكفاءة والفاعلية، قيمة المال (IUA). وكذلك وضعت رابطة المجالس الحاكمة في الجامعات والكليات في الولايات الأمريكية (AGB) دليلاً لعدد من المبادئ منها: المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح، المسؤولية (AGB, 2014, 5).

#### تعريف حوكمة التعليم:

عرفت في لوكو وادوج (Loku (2011, 19) Wedge بأنّها: مجموعة المسؤوليات والممارسات والسياسات والإجراءات التي تمارسها وتنفذها المؤسسات التعليمية، لتوفير التوجهات الاستراتيجية، لضمان تحقيق الأهداف، وإدارة المخاطر واستخدام الموارد بمسؤولية ومع المساءلة.

وعرفها خورشيد وآخرون (2009) بأنّها: مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في

الشفافية والمشاركة كحق للأطراف المستفيدة بالمساءلة) أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء في الجامعة وانعكس ذلك على مخرجات الجامعة والدولة بشكل واضح.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- أنّ أغلب الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الحوكمة وخصوصاً في البيئة العربية طبقت فقط على قطاع التعليم الجامعي، ويختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقه في المؤسسات التعليمية في اليمن.

- أنّ الدراسات السابقة أفادت البحث الحالي في إثراء الإطار النظري كما أفادته في تحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث فضلاً عن أنها ساعدت البحث الحالي في استخلاص الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

#### نشأة الحوكمة:

أعلن البنك الدولي عام 1989م عن وجود أزمة في الحكومة (Gisselquist, 2012, 1)، ومنذ ذلك التاريخ تم استخدام مصطلح "حوكمة" مبدئياً في إصدار البنك الدولي؛ حيث حدد البنك هذا المفهوم بوصفه ضرورة هيكلية لإصلاح الأزمات والاضطرابات الحاصلة في الأسواق التجارية، وفي عام 1992م أصدر البنك الدولي تقريراً بعنوان الحوكمة والتنمية " Governance and Development" كشف فيه عن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها في أنشطة البنك الدولي، وفي عام 1997م أعاد البنك تعريف الحوكمة مؤكداً على حاجة أجهزة الدولة لاسيما المؤثرة منها إلى

3. تقلص الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، وخاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح.
  4. تحقق وتضمن النزاهة والحيادية والاستقامة لكل العاملين في المؤسسات وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التربوية تعوق جودة الأداء.
  5. محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات التربوية، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، تحسين سمعة المؤسسة التربوية في المجتمع.
  6. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في مكاتب التربية والتعليم، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المكاتب.
  7. توفير الإرشادات للمؤسسة التربوية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات التقييمية.
  8. توفر فرص العمل والخدمات للمجتمع؛ وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.
- ومما لا شكَّ فيه أنَّ الحوكمة ضرورة لإصلاح مختلف مكونات المؤسسات التعليمية، وتعتبر نظام إشراف ورقابة ذاتية لمن لديه فهم عمق للمساءلة والشفافية والعدالة، وتتمثل أهميتها في تطبيق التشريعات والقوانين النافذة، ويؤدي ذلك إلى حُسن الإدارة وضمان حقوق الشركاء بما يحقق رضا المجتمع عن المؤسسات التعليمية وأدائها وتحقيق الميزة التنافسية.

الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات المؤسسات التعليمية. وكذلك عرفها الحدابي والعززي (2019)، (37) بأنَّها: "ذلك النظام التعليمي الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات التعليمية وإدارتها، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والاستقلالية لجميع الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية".

**أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:**

حظيت الحوكمة المؤسسية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير بسبب حالات الفشل الإداري والمالي وظهور الفساد المالي والإداري في المؤسسات التربوية، ويعود أسباب هذا الفشل إلى انعدام أسلوب الحوكمة لتلك المؤسسات، وبرز أهمية نظام الحوكمة كما لخصها كل من الألفي (2016، 39) والشوا (2016، 31) وطيب (2018، 202)، والحدابي وعززي (2019، 37) بالآتي:

1. مساعدة إدارات مكاتب التربية والتعليم على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
2. تساعد الحوكمة على الفصل بين الملكية والإدارة، وتسهم في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور، وزيادة القدرة التنافسية، وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية.

**أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية:**

تهدف حوكمة المؤسسات التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها كما صاغها الألفي، (2016، 27-28)، وسليلاوي (2018، 120)، وطيب (2018، 188) والقاسم وأبو بشارة (2019، 697)، بالآتي:

1. إحداث نقلة نوعية في مؤسسات التربية والتعليم على كل الأصعدة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة.
2. حماية الحقوق وتحقيق مبادئ المساواة والعدالة بين جميع أطراف العملية التعليمية والمستفيدين.
3. توفير المعلومات اللازمة عن مؤسسات التربية والتعليم بدقة وموضوعية تعزز الثقة بها أمام المستفيدين.
4. التأكد من وجود هيكل تنظيمي وظيفي يتضمن تحديداً واضحاً للسلطات والمسؤوليات.
5. مكافحة الفساد داخل المؤسسة، ومنع حالات الانحراف.
6. ضمان النزاهة والشفافية في معالجة كل القضايا التربوية.
7. تفعيل نظام المساءلة والمحاسبة لجميع أطراف العملية التعليمية راسياً وأفقياً.
8. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
9. تعدد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، ومن ثمَّ حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن أدائها.

10. تعزيز فاعلية المؤسسات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، إلى وضع القوانين والقواعد، وإلى تعزيز مشاركة جميع الأطراف في عمليات صنع القرارات، وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة.

11. الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، بما يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم.

**مبادئ الحوكمة:**

تُعَدُّ مبادئ الحوكمة بمثابة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين أهداف الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين، وتستند هذه المبادئ إلى مجموعة من الركائز العامة.

أ. الشفافية: "عرفتها هيئة الأمم المتحدة، بأنها: "تعني حرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها، أي توفر المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء" (المسوري، 2016، 15).

أوضح كل من الجنيد (2016، 38 - 39) والحبيشي (2017، 34)، والصايدي (2018، 2-28) أنَّ الشفافية تمثل مدخلا جيدا لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي، وتكمن أهميتها في الآتي:

أو هي رغبة واستعداد أفراد وهيئات المجتمع المدني في المشاركة في تحسين التعليم، وزيادة فاعلية مكاتب التربية والتعليم في تحقيق وظيفتها التربوية (الحبيشي، 2017، 47).

تكمن أهمية المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية في أنها تسهم في توفير الوقت والجهد والموارد المتاحة لها، وتؤدي إلى تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي، وبذلك فإن المشاركة الإدارية هي أساس النجاح لكل العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية (أبو الحسن وآخرون، 2018، 303)، وهناك العديد من مجالات المشاركة بين مؤسسات التعليم والمؤسسات المجتمعية المختلفة، ومنها ما أشار إليها الحبيشي (2017، 52-53) بالآتي:

- التعاون من أجل صياغة الأهداف في المؤسسات.

- المشاركة في سياسات المؤسسات التعليمية.

- المشاركة في عملية التعليم والتعلم.

- تدريب المعلمين والارتقاء بهم من خلال تقدير حاجاتهم التدريبية.

- المشاركة في التخطيط.

- المشاركة في التمويل.

- المشاركة في الإدارة.

يرى الباحث أن المشاركة المجتمعية تؤدي دوراً مهماً في دفع مؤسسات التعليم نحو التفاعل الإيجابي والإنجاز وتحقيق الكفاءة والفاعلية وإبراز الميزة التنافسية.

- تعمل على ترسيخ الثقة في التعامل مع المؤسسة، وكذلك المساعدة على: اكتشاف الفساد.

- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، علاوةً على كونها آلية لتحقيق المساءلة.

- تسهم الشفافية في المساعدة على اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة والصالح العام، كما أنها توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين. بالإضافة إلى أنها تعزز دور الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم وتشد همهم، وترسخ قيم التعاون وتظافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها.

- تحارب الشفافية الفساد بجميع صورته وأشكاله؛ حيث إن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات؛ الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة والفاعلية.

ب. المشاركة: هي السلوك الرسمي أو غير الرسمي المنظم أو العفوي للأفراد والجماعات، من أجل القيام بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الصالح العام، وتحقيق المشاركة للأطراف التي تتبنى هذا السلوك بوصفه نوعاً من أنواع الإشباع والرضا، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها" (الجنيد، 2017، 36)،

باجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والقادرة على تحقيق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً.

2. **المساءلة لتحقيق الانضباط التعليمي:** يمثل الانضباط عنصراً حيوياً في استقرار المؤسسة وتحقيق الانسجام والتماسك والتكامل بين أعضائها ويكون مؤشراً على كفاءة المؤسسة وتميزها.

3. **المساءلة تعزز ثقافة الإنجاز:** يأتي هدف المساءلة في تعزيز ثقافة الإنجاز على مستوى المؤسسة التعليمية، وإرساء قواعد قيمية وأخلاقية يتبناها المجتمع من خلال معالجة مشكلات الواقع واستشراف المستقبل من خلال الاستراتيجيات التي تدفع النظام التعليمي للأمام وتحقيق التنافسية.

في ضوء ما سبق يتضح أنّ المساءلة تهدف إلى تعديل السلوك السلبي وإصلاح الأخطاء في المؤسسات التعليمية؛ كون المساءلة وسيلة للرقابة والمتابعة للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء لتحقيق الميزة التنافسية.

**الحكومة بوصفها مدخلاً استراتيجياً في المؤسسات التعليمية:**

أشارت بعض الدراسات والأبحاث إلى الدور المحوري للحكومة في تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، ومن خلال الحكومة تحدد المؤسسات التعليمية من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من معانٍ مهمة مثل المساءلة والشفافية والنزاهة

ج. **العدالة:** عرفها المهدي (2017، 251)، بأنّها: "تعني تقديم الخدمة دون تمييز على أساس النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو امتلاك النفوذ، وهذا يعني توفير الفرص للجميع بكل أنواعها لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها. والعدل في المؤسسات التعليمية التربوية يقوم على إحلال النُسر بدل العُسر، وتحقيق كرامة الإنسان، والحيلولة دون الظلم والجور، وتحقيق الرضا الوظيفي، ويضمن الحياد والموضوعية، وعدَم المحاباة أو الانتقام، ومُركّزه مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والأجور والحوافز (المغربي، 2019، 1606).

د. **المساءلة:** هي خضوع الذين يتولون المناصب العامة، للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم ويتمثل ذلك في مسؤولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم المباشرين حتى قمة الهرم في المؤسسة-الوزراء ومن هم في مراتبهم الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام الهيئات الرقابية المختلفة القائمة في النظام السياسي، وفي مقدمها البرلمانات التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية". وتكون بقدر الصلاحية والسلطات الممنوحة (الجنيد، 2016، 31).

هناك عدة أهداف للمساءلة لخصها الحبيشي (2017، 43) بالآتي:

1. **المساءلة من أجل تجويد العمل التعليمي:** من أهم المعايير التي تسعى إليها الأمم الرقابية في تطبيق الجودة في عملية العملية التعليمية للوفاء

كانت عليه في الماضي؛ حيث أصبح التنافس اليوم قائماً، وهو سباق تنافسي تدرکه بوعي بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، وتسعى للفوز فيه من خلال زيادة حصتها السوقية في السوق.

وكذلك تعرف بأنّها: استغلال المؤسسات التعليمية لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطة ما (البدوي، 2017، 229).

وعرفت بأنّها: الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة التربوية استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها وتفوقها على منافسيها، وتعني القدرة على إضفاء قدر هائل من المرونة والحركة والانطلاق على عناصر التنظيم، بحيث تعمل بكفاءة وحرية وتنسيق وتكامل (الإتربي، 2019، 694).

#### أهمية الميزة التنافسية:

أشار كلٌّ من دهمان (2018، 23) والإتربي (2019، 695) والقحطاني (2019، 57) إلى أنّ الميزة التنافسية تؤدي دوراً جوهرياً في بروز المؤسسات التعليمية وتعد أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطورها واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إنّ الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تُعدُّ أمراً مهماً للأسباب الآتية:

والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون (محمد، 2011، 67)، وأنّ الممارسة الرشيدة للسلطة في المؤسسات التعليمية، وعملية صنع القرار تتم من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بمكاتب التربية والتعليم من ناحية أخرى (المليجي، 2011، 55).

إنّ التفكير في الحكومة يعطيها البعد الاستراتيجي والتخطيط لها يدخل ضمن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وعليه وبناء على ما سبق تفصيله في الإطار النظري فعندما تلجأ المؤسسة التعليمية إلى انتهاج مبادئ الحكومة بوصفها مدخلاً استراتيجياً فإنّ ذلك يعني أن تتسم مبادئ الحكومة (العزب، 2018، 506) بالآتي:

- تخدم أهدافاً بعيدة المدى وهذا بعد استراتيجي.  
- تأخذ في الاعتبار عامل الاستقرار النسبي في النظم والبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية؛ وهذا بعد استراتيجي.

- تكون واسعة الإطار وتشمل عدداً من الطموحات الكبرى، فهي تحفز المؤسسة التعليمية على التفكير الإبداعي وابتكار أنشطة نوعية؛ وهذا أيضاً يعد استراتيجي.

- تعمل لتحقيق الاستفادة للمؤسسة التعليمية؛ وهذا يمثل بعداً استراتيجياً مهماً.

#### الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

يرى أبو عرب (2017، 14) أنّ المنافسة بين المؤسسات التعليمية أصبحت أكثر حدة مما



- تعطي المؤسسات تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
  - تجعل المؤسسات تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
  - تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسات التربوية لاستمرار وتطوير التعامل.
  - تلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل مع القدرة على التكيف لمواجهة المتغيرات المتسارعة.
  - التركيز على الابتكار وتحقيق التحسين المستمر لأداء المؤسسات التربوية، ومن ثم تحقيق التميز على المؤسسات الأخرى.
  - تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- عناصر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:**
- هناك عدة عناصر يمكن أن تتفوق المؤسسات التعليمية من خلالها ومنها؛ ما ذكرها كلٌّ من بن أحمد (2017، 50-51) ودهمان (2018م، 27)، والقحطاني (2019، 57) بالآتي:
- **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أنَّ توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية.
  - **رأس المال:** لقد كان رأس المال قادر على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي
- الجديد العابر للحدود، أدى لتراجع أهمية توافر رأس المال للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- **التكنولوجيا:** يؤدي العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية.
  - **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارات العالية بعداً استراتيجياً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية.
  - **الإدارة الاستراتيجية:** تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة، كاستخدام استراتيجيات التنافس وأساليب وأدوات تحليل البدائل الاستراتيجية.
- وأن جوهر هذه العناصر تتمثل في الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن الذي هو محور البحث الحالي.
- أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:**
- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدة أبعاد كما ذكرها محمود (2006)، المشار إليه في الحبشي (2018، 445)، والعزب (2018، 507) بالآتي:
- **بعد الموارد:** اعتبار بعض الباحثين (الموارد) أساساً للميزة التنافسية أن الموارد هو أساس الميزة التنافسية.
  - **بعد الأسعار التنافسية:** هذا البعد ينطبق على المؤسسات التعليمية الخاصة أو الأهلية؛ لأنها تقدم الخدمة التعليمية بمقابل مالي وتخضع الأسعار في السوق للتنافس بين المؤسسات

## مببرات الاهتمام بالميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

توجد مببرات متعددة دفعت إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية من أهمها ما أشار إليها البدوي (2017، 130) بالآتي:

- الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرز ذلك من تقدم وتغوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث زاد الاهتمام بتقديم خدمة ذات جودة عالية للوصول إلى جودة أفضل وتحسين مستمر بحيث يؤدي إلى السمعة الجيدة والميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- وضع سياسات حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين وتدريب الموظفين والأفراد والعاملين في المؤسسات التعليمية، وإيجاد جو من الانسجام بين العاملين والبيئات الخارجية المحيطة للمؤسسات، وتهيئة وإعداد وتدريب الكوادر والموارد البشرية والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن التعمق في الهياكل التنظيمية.
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، للحصول على السمعة العلمية الجيدة والمكانة المرموقة.

التعليمية، إلا أنَّ المؤسسات التعليمية الحكومية أيضاً تدخل في هذا الإطار نوعاً ما، فهي أكثر المؤسسات قادرة على المنافسة السعرية المفترض أنها تقدم الخدمة التعليمية بشكل مجاني بدعم من الحكومات وأحياناً بدعم من منظمات دولية ومحلية، ومن ثمَّ فهي تمثل القدرة على المنافسة السعرية.

- بعد تحسين جودة المخرجات التعليمية: وهذا البعد يشير إلى جميع الأنشطة ضمن العمليات التعليمية بحيث تصبح مطابقة للمعايير التعليمية بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من جودة المخرجات التعليمية.

- القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المؤسسات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات؛ وهو ما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها؛ حيث تضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة (المخرجات التعليمية) أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية رأس المال الفكري (الموارد البشرية) والإمكانيات التنظيمية.

وقد لخص دحماني (2015، 14-15) أهمية الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بالنقاط الآتية:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات التعليمية وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية بدءاً من الإدارات العليا والمديرين التنفيذيين إلى أدنى مستوى فيها؛
- تحقيق التميز وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع الخطأ أو القصور.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو أنّ استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، ومن ثمّ تجنب المؤسسات التعليمية تكاليف وأعباء هذه الحوادث؛
- تحقيق الاستقامة القسوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربطه بالإنجاز، خاصة وأنّ العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وفيما يحدث داخل المؤسسات التعليمية.

- ما يشهده العالم اليوم من تزايد الاهتمام بقطاع التربية والتعليم والتوسع فيه؛ وهو ما أدى إلى تزايد النفقات التربوية والتعليمية في مختلف البلدان زيادة كبيرة؛ الأمر الذي استدعى اهتمام المؤسسات والباحثين عن الجدوى الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من الإنفاق المتزايد على التعليم والعائد منه على المجتمع والاقتصاد.

- زيادة الاعتماد على القدرات الفكرية أكثر من الاعتماد على المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية.

**أهمية الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:**

تؤدي الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً دوراً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم، كما أنّ الحوكمة تملك مقدرة الفعل المؤثر في تحقيق الأهداف وبدرجة عالية من الإتقان، وتعطي مبادئ الحوكمة مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للمؤسسات التعليمية؛ إذ ترتبط مع بعضها البعض من خلال شبكة من القوانين والسياسات والأشخاص. وهي تنظم وتوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون بين المصلحة والتأثير مع مؤسسات التعليم، من خلال نظام رقابة شامل ومعقد يؤثر في طريقة توجيه المؤسسات التعليمية وإدارتها والسيطرة عليها وتحقيق الميزة التنافسية فيها (ناصر الدين، 2012، 14-15).

## متطلبات تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

### 1- متطلبات قانونية وسياسية:

إنَّ سيادة القانون هي حجر أساس لأي نظام سياسي أو شكل من أشكال الحكم تقرير الأمم المتحدة، (2011، 41)؛ ويجب أن تُبين القوانين والسياسات الوطنية بوضوح الأدوار والمسؤوليات لكل أفراد المؤسسات التعليمية والإدارات والمستفيدين الخارجيين والطلبة ( Aurangzeb & Asif, 2012, 87)؛ إذ يتطلب أن يحكم القانون الجميع وقد جاء نتيجة لإرادة الناس وليس نقلاً عن قوانين أخرى؛ إذ إنَّ الإرادة السياسية هي الأساس في التوجه الذي سيؤدي إلى تكوين انسجام بين الحقوق والمسؤوليات التي تشترك فيها كل المؤسسات (المخلافي، 2013، 264).

ويتوجب أن يهتم القانونيون بأطر حوكمة المؤسسات التعليمية وآلياتها؛ لأنَّها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف بالمؤسسة؛ لذا فإنَّ التشريعات واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تُعدُّ العمود الفقري لأطر حوكمة المؤسسات وآلياتها؛ ومن ثم تطلب حوكمة المؤسسات التعليمية نصوصاً قانونية واضحة تُعبر عن المسؤوليات والتوقعات لتحقيق التنافسية ( AGB, 2014, 36).

وفي اليمن أوضح الأغبري (2010، 15)، أنَّ النظام التعليمي في اليمن يشهد مجموعة من الإصلاحات تمثلت في الإجراءات والاستراتيجيات

والخطط والبرامج والأنشطة التقويمية الهادفة إلى تطوير المؤسسات التعليمية والنهوض بها في ضوء ما يشهده العالم اليوم من تطورات وتحديات مذهلة ولاسيما في المجال التربوي والتعليمي، وكذلك مجموعة من التشريعات واللوائح والقرارات الجمهورية والوزارية الهادفة إلى إصلاح وتطوير وزارة التربية والتعليم وفروعها مكاتب التربية والتعليم في المحافظات والمديريات. وأيضاً إنشاء الأجهزة الإدارية المعنية بمكافحة الفساد وحماية المال العام منها ما يأتي:

– إنشاء الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد سنة 2007م.

– إنشاء الهيئة الوطنية للرقابة على المناقصات والمزايدات الحكومية سنة 2007م.

– إنشاء المحاكم ونيابات الأموال العامة.

– الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

– الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، وتطوير التعليم الثانوي.

– مشروع إعادة هيكلة الوزارة، والاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار.

كما أوضح الحاج (2017، 40) أنَّه من

أجل نجاح مشروع السياسة التعليمية وتطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في اليمن، يجب القيام بالآتي:

– توافر نية صادقة، وإرادة فاعلة لوضع سياسة تربوية وتعليمية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

الاقتصادية والوطنية وللتتمية الشاملة ( Fielden, 4, 2008)؛ ولأنَّ القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها في ضوء التخطيط الفعال؛ فإنَّ ذلك يقتضي الالتزام بالحوكمة في صياغة استراتيجية واضحة للمؤسسات التعليمية على مدى (15 أو 20) سنة، يتم من خلالها قياس نجاح المؤسسات التعليمية ومدى إسهام القيادات في هذا النجاح وتحقيق الميزة التنافسية (برقعان وآخرون، 2016، 27).

وقد أجمعت عدد من الدراسات اليمنية مثل دراسة كل من الحدابي والعززي (2019، 43) والدحياني (2020، 135)، واليافعي (2020، 114) على أنَّ متطلبات دعم وتعزيز الحوكمة تتمثل في الجوانب الآتية:

- وجود رؤية استراتيجية وتوجه استراتيجي للمؤسسات التعليمية يتناسب مع إمكانياتها، وإعادة النظر في نمط الإدارة واستقلالها مادياً وإدارياً وحصولها على مصادر تمويل جديدة، وعدم الخلط بين الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية.

- إيجاد وتحسين البيئة الرقابية لتشمل قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على جميع المستويات، وتقديم إفصاح موثق وملائم في التوقيت المناسب.

- متابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل المعروفة.

- تكوين فريق من خيرة القيادات التربوية والتعليمية، والمفكرين ومن أساتذة الجامعات، ومن القيادات الاجتماعية والسياسية، يتولى صياغة سياسة المؤسسات التعليمية، ومنح الفريق جميع الصلاحيات والاستقلال الإداري والمالي، وفي حدود الدستور والقانون، وهذه الحرية من الالتزام تكون لانطلاق في إبداعها الفكري والعلمي.

- تدريب القيادات التربوية والتعليمية في جميع نظم التعليم على مسارات تطبيق السياسة التربوية والتعليمية نحو تطبيق الحوكمة.

- القيام بحملة إعلامية تتجاوز نطاق الدعاية والإعلان، تسهم في تكوين رأي عام منقبل للتغيير ومؤيد له، بتوفير الدعم المعنوي لجهود تطوير السياسة للمؤسسات التعليمية نحو تطبيق الحوكمة.

- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لتحليل وتقييم نواحي السياسة التربوية والتعليمية نحو تطبيق الحوكمة وجدواه، والتوصل إلى أفكار وحقائق جديدة تدعم تلك السياسة.

- وضع مجموعة من البرامج التفصيلية؛ لتدريب وإعادة تدريب القيادات التربوية والتعليمية والكوادر الإشرافية والتنفيذية المناط بهم تنفيذ سياسة المؤسسات التعليمية لتطبيق الحوكمة ومتابعتها وتقويمها.

## 2- متطلبات تنظيمية وإدارية:

يُعدُّ وضع الاستراتيجيات من أهم الأدوار التي تقوم بها الحوكمة نحو مؤسسات التعليم؛ فهي الركيزة الأساسية والمفتاح الأساسي للقدرة التنافسية

**3- متطلبات تكنولوجيا:**

يُعدُّ التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة مهمًّا؛ لاسيما تكنولوجيا المعلومات التي تضمن الإصلاحات الأساسية في مجالات الحوكمة التي يمكن من خلالها زيادة الفاعلية والكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وأنَّ الاستخدام الملائم للتكنولوجيا للحصول على المعلومات بوضوح، والإفصاح عن مؤشرات الأداء لإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت المناسب، يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام عملية تحسين الأداء (الفواز، 2015، 194).

كما تُعدُّ المعلومات عنصراً مهمًّا للحوكمة والإدارة من أجل المساءلة، وكذلك تبني سياسات وقرارات استراتيجية صائبة بشأن توزيع الموارد المالية والمادية، كما أنَّ توافر المعلومات الدقيقة بشأن توجهات السياسة ومؤشرات القطاع والأهداف، ونتائج المراقبة والتقييم من شأنه أن يمكن النظام من مساءلة كبار المسؤولين (الجمهورية اليمنية، 2010، 151).

وقد أوضح الحارثي كما جاء في عون (2017، 99)، والجحافي (2020، 65) أنَّ متطلبات التكنولوجيا تتمثل في:

- امتلاك المؤسسات التعليمية نظامًا إلكترونيًا متكاملًا لنقل واكتساب المعرفة.
- إشجع العاملين في المؤسسات التعليمية على الاستفادة من الشبكات الإلكترونية لتطوير ذاتهم.

- تأهيل وإعداد قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي، وبرؤية اجتماعية واضحة تستجيب لاحتياجات المجتمع وتطلعاته.

- تنمية ثقافة التقييم، والتدريب المستمر، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات الحديثة.

- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة؛ إذ إنَّ الوضوح يُعدُّ غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة، لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال.

- مقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيه في إطار موارده المتاحة.

- ضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والإجماع العام على التوجهات والأولويات والسياسات العامة، وأن تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادلة ومتساوية.

- يجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفوء وفعال؛ وهو ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة وفقًا للخطة الاستراتيجية والبرامج المدروسة والمعدة مسبقًا، وقياس كفاءة وفاعلية أداء أجهزة الدولة، ويجب أن يكون وفقًا للموازنات المخططة والأهداف والنتائج المتوخاة منها.

- وجوب تحديد التوجهات الاستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية منهجية شاملة ذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة.

وتتعدد هذه المعوقات بين معوقات سياسية وإدارية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

### 1. معوقات سياسية وقانونية:

أشارت الإسكوا (2015، 11-20) إلى أنّ السياسات والتوجهات والاستراتيجيات في اليمن كانت تهدف إلى توفير الفرص بما يحقق العدالة والمساواة، في الالتحاق والجودة في النوعية، النوعية في التخصصات، والكفاءة في المخرجات، بحلول عام 2015م، إلا أنّ هناك عددًا من المعوقات حالت دون تحقيق الرؤية والوطنية 2025م والاستراتيجيات المذكورة أعلاه، ومن هذه المعوقات كما ذكرها تقرير التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية الآتي:

– ضعف الاستقرار الأمني والسياسي وتعليق تنفيذ العديد من المشاريع الاقتصادية في كل القطاعات، وكذلك المساعدات الخارجية التي توفر تمويلات للمشاريع الحكومية.

– انتشار الفساد مع قصور دور الدولة في عملية توزيع الدخل والثروة لصالح الفقراء وخلق فرص عمل، واقتصار دورها على تدخلات جزئية ووقوتية بعيدًا عن المعالجة الجذرية.

– عدم تطوير نظام معلومات سوق العمل والأبحاث المتعلقة بمكاتب التربية والتعليم وتحسين نوعية المؤشرات والبيانات الإحصائية ومقارنتها مع مرور الوقت.

– غياب إطار عام وموحد للسياسات يوجه أنشطة التطوير وتقييم نواتجه ومخرجاته.

– إتاحة الفرص المتكافئة لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية للاستفادة من المعلومات والبيانات.

– تزويد مراكز التعلم والتدريب بوسائل تقنية متعددة لتسهيل عمليات التعلم.

– تحديث أنظمة المؤسسات التعليمية الإلكترونية باستمرار.

– ربط جميع فروع المؤسسات التعليمية بمصادر شبكة المعلومات على الإنترنت.

– توفر أجهزة حاسوب آلي لتنفيذ الأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية.

– توافر نظام معلومات لتسجيل وتحديث واسترجاع البيانات في المؤسسات التعليمية.

– الاهتمام بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية وتأهيلهم في مجال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.

ويرى الباحث مما سبق، أنّ متطلبات الحكومة تدور حول كل من المتطلبات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية التي ينبغي توافرها لكي يتم تطبيق الحكومة في المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الميزة التنافسية.

**معوقات تطبيق الحكومة بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:**

تواجه الحكومة في المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية،

- التشتت السكاني الذي يعوق توفير المدارس المكتملة لكل التجمعات وخاصة في الريف، مع استمرار ارتفاع النمو السكاني الذي يبقي الطلب على الخدمات التعليمية عاليًا يفوق القدرة الاستيعابية الحالية.
- التفاوت بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم التي تعتمد أساسًا على حجم العرض وبشكل رئيس في التخصصات الإنسانية، كما لا تتوفر رؤية شاملة للتعليم والتدريب المستمر.
- ارتفاع الفقر والبطالة بما يسهم في استمرار التسرب من التعليم فضلًا عن عدم الالتحاق نهائيًا.
- وأشار تقرير البنك الدولي (2010) كما ورد في الجنييد (2016، 153-159) حول المؤسسات التعليمية في اليمن إلى وجود جملة من القيود التي تكبل الحكومة الوطنية وتسبب في عرقلة الإدارة الناجحة في مكاتب التربية والتعليم، منها:
- ضعف السلطات التشريعية والقضائية.
- ممارسة التعيينات السياسية التي لا تقوم على مبدأ الاستحقاق.
- تفشي ظاهرة الفساد، وانعدام الثقة بشكل كبير بين القطاعين العام والخاص.
- الافتقار إلى الاتصالات الفعالة والتنسيق بين وزارات التعليم الثلاث ووزارة الخدمة المدنية ووزارة الإدارة المحلية، وبين الهيئات في المحافظات والمديريات.
- محدودية الاستقلالية المالية والإدارية على مستوى المؤسسة التربوية.
- ضعف وضوح دور أصحاب المصلحة غير الحكوميين كالطلاب والآباء والمجتمع المدني والموظفين.
- البيئة القانونية والتنظيمية الموجودة لا تشجع على الاستثمار الخاص في توفير التعليم؛ الأمر الذي يقلل من الفوائد المحتملة للنظام بشكل عام.
- 2. معوقات تنظيمية وإدارية:**
- أكد الحاج (2017، 225-232) أنّ إخفاق المؤسسات التعليمية في تنفيذ الاستراتيجيات إلى عدد من الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها وهي كالاتي:
- وجود فكر فلسفي تقليدي غامض بمفاهيم وأهداف بالية.
- جمود التنظيم الإداري والفني للمؤسسات التعليمية مقابل غموض سبل تطبيقه: ومن يستقرئ التنظيم الإداري والفني للمؤسسات التعليمية في اليمن، يجد أنه ثابت منذ بداية تحديث التعليم قبل ثلاثين عامًا، ولم تعثره أية تعديلات جوهرية تذكر في الشكل والمضمون.
- عجز كمي ونوعي كبير في الكفايات اللازمة للمؤسسات التعليمية مقابل ندرة تنميتها: تعاني البنية التحتية للمؤسسات التعليمية في اليمن عجزًا مزمنًا شل من قدرة التعليم عن الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية وشروط انعقادها، وأفقدها القدرة على أداء وظائفها، وتسيير مهامها بما فيها الضرورية في كثير من الأحيان، وتدهور



- إمكانات المادية مستمر بالرغم من تزايد ميزانية التعليم عامًا بعد آخر، ووصولها إلى أقصى ما تستطيع الدولة أن تقدمه.
- عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية في اختيار المديرين المناسبين في الوظائف المناسبة. ويتم التعيين لمناصب عليا في المؤسسات التعليمية بناءً على الانتماءات القبلية، أو الحزبية، أو المحاباة، أو القرابة، بعيدا عن مبدأ تكافؤ الفرص، واعتبار الكفاءة.
- الافتقار لمركز يقوم بجمع المعلومات والبيانات ليستعين بها المديرون عند اتخاذ القرارات، وقصور التقنية الإدارية، ومركزية الأنظمة الإدارية التعليمية.
- تضخم الجهاز الإداري، وقلة القيادات التربوية المؤهلة.
- 3. معوقات تكنولوجياية:**

- أوضح حيدر كما جاء في اليافعي (2020)، (154-155)، وأشار الجحافي (2020، 113) أنَّ التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها تتمثل بالآتي:
- ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية بتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة في المؤسسات التعليمية.
- عدم توافر معامل حاسوب كافية في العديد من المؤسسات الحكومية.
- عدم توافر أجهزة حاسب كافية للأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- افتقار العديد من المؤسسات الحكومية لمواقع خاصة بها على شبكة الإنترنت.
- تقادم العديد من أجهزة الحاسب الآلي والبرامج والتطبيقات المستخدمة في العديد من المؤسسات.
- ضعف الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات التعليمية في مجال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.
- عدم استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة في أداء العديد من المهام الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- عدم قدرة نظم المؤسسات التعليمية في اليمن على استيعاب الانفجار المعرفي وثورة تقنية المعلومات والاتصالات؛ وهو ما جعلها تعيش أزمة هوية فلا هي قادرة على استيعاب العلوم الغربية وتوطينها، ولا هي قادرة على التخلي عن موروثها وهويتها الوطنية.
- يتضح مما سبق أنَّ معوقات الحكومة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم في اليمن يعود إلى نقشي ظاهرة الرشوة والفساد المالي والإداري في المؤسسات التعليمية، والسيطرة على صنع القرار من قبل فئة من القيادات وعدم تطبيق اللوائح والقوانين، وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالح خاصة، وقيام السلطة على كسب الولاءات الطائفية والقبلية والحزبية، وعدم وجود رؤى واستراتيجيات رسمية واضحة ودقيقة، إلا أنَّ المعوقات تحمل جوانب سلبية بينما المتطلبات تحمل الجوانب الإيجابية لمبادئ

2. أن ثقافة تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً هي ثقافة وليدة في معظم المؤسسات التعليمية، وتحتاج إلى مزيد من الجهود لبلوغ مرحلة النضج، وهناك حاجة إلى تطبيق الانضباط ومنح المكافآت بصورة مستمرة فضلاً عن التدريب وامتلاك زمام الأمور؛ وتفتقر المؤسسات التعليمية في اليمن إلى نظام شامل للحوافز والجزاءات، فنظام الجزاءات أقوى من نظام الحوافز والجوائز والمكافآت.

3. أن الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً تساعد في منع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة.

4. أن تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً من أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، في كافة الأعمال الإدارية، وحرية تدفق المعلومات يمكن بناء نظام تعليمي يحقق الميزة التنافسية.

5. أن تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً يتسم بنتائج إيجابية لا يستطيع الأفراد والمؤسسات التعليمية رؤية ما يجري داخل المؤسسات، ومن ثم توصيل التغذية العكسية المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية؛ وهو ما يسهم في التخفيف من حدة الفساد وتعزيز قيم المساءلة الذاتية وإرساء الاستقرار الإداري في المؤسسات التعليمية.

الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم.

### الاستنتاجات:

من خلال ما تم تناوله في الإطار النظري حول الحوكمة وآليات تطبيقها باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم في اليمن، زاد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة، بمكافحة الفساد المالي والإداري بجميع صورته ومظاهره، بوصفه العدو الأول للتنمية في المؤسسات التعليمية؛ حيث أصبح التصدي للفساد على قمة أولويات مؤسسات المجتمع المدني والحكومي، وعلى هذه المؤسسات التعليمية والتربوية أن تبذل قصارى جهدها في استخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة في مكافحة هذه الظاهرة.

كما أن العلاقة بين الميزة التنافسية وآليات تطبيق الحوكمة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً علاقة طردية، فكلما ازدادت إمكانية تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً، ارتفعت إمكانية تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم في اليمن، ومن هذه الاستنتاجات الآتية:

1. أن الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية الجيدة في المؤسسات التعليمية، وهي قوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد المالي والإداري في هذه المؤسسات، وتسهم في التطوير والإصلاح الإداري والتطوير المستدام للأداء والكفاءة في مؤسسات التعليم في اليمن.

6. أن تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً يُعدُّ من أهم المقومات الاستراتيجية المهمة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد الإداري وتدني مستوى الأداء الوظيفي؛ وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة درجة الثقة التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين في مؤسسات التعليم وتحقيق الميزة التنافسية.
6. التأكيد على أسس ومعايير مبنية على التخصص والكفاءة والخبرة والمهارة والنزاهة، والاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل داخل مؤسسات التعليم من قيادات وموظفين.
7. إجراء دراسة تكشف عن واقع تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً ومعوقاتها في مؤسسات التعليم في اليمن.

### التوصيات والمقترحات:

1. إيجاد استراتيجية وطنية لتطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً في مؤسسات التعليم في اليمن.
  2. تطبيق نظام المساءلة الإدارية بوصفها مدخلاً استراتيجياً على نتائج التقييم التي تتسق مع الأولويات المسندة إلى المؤسسة التعليمية في اليمن ومع أهدافها، من المستويات العليا نزولاً إلى خطط عمل الوحدات وخطط العمل الفردية.
  3. تفعيل التشريعات والقوانين واللوائح النافذة وتعزيز سلطة القانون وتنفذه على جميع المستويات.
  4. أن يكون لدى السلطة السياسية وقيادات مؤسسات التعليم في اليمن إرادة سياسية، في تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً، والاعتراف للأقرار ذوي الأداء المميز عن طريق - الجوائز - المكافآت - والترقيات.
  5. توفير متطلبات تطبيق الحوكمة بوصفها مدخلاً استراتيجياً والحد من معوقات تطبيقها في مؤسسات التعليمية.
1. أبو الحسن، بدري أحمد، عثمان، ناصر أحمد، ومحمود، حنان عبد الستار. (2018). تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. *المجلة التربوية جامعة الأزهر، 1(179)*، 292-314.
2. أبو عرب، هبة حمادة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. *المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، فلسطين*.
3. الإتربي، هويدا محمود محمد. (2019). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر - الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي - رؤى مستقبلية،

- عبدالله علي، والعريزي، محمود عبده، والمحمدي، وردة أحمد. (2016). دراسات إدارية معاصرة. ط1. دار الوجيزة للنشر والتوزيع، غيل باوزير، حضرموت، الجمهورية اليمنية.
10. بن أحمد، محمد الأمين. (2017م). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- القبة - الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العزبي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
11. البنك الدولي. (2013). تقرير حول وضع التعليم، التحديات والفرص. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
12. التقييم الوطني للتنمية المستدامة. (2015). التقرير العربي حول التنمية المستدامة. وثيقة خلفية، الإسكوا، التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية.
13. الجحافي، فهد يحيى محمد. (2021). استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات اليمنية إلى منظمات متعلمة في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
14. الجمهورية اليمنية. (2010). تقرير وضع التعليم في اليمن: التحديات والفرص.
- جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، مج (2) ، 681-727.
4. أحمد، أحمد محمد. (2017). تطوير القيادة والحكومة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، (50)، 61-113.
5. الاسكوا. (2015). التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، التقييم الوطني للتنمية المستدامة. وثيقة خلفية. التقرير العربي حول التنمية المستدامة.
6. الأغبري، بدر سعيد علي غالب. (2010). واقع التعليم في اليمن، التربية، وزارة التربية والتعليم. الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي، ع (30)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
7. الأفقي، هاني رزق عبد الجواد. (2016). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية- مصر، 23(103)، 11-118.
8. البدوي، أمل محمد حسن. (2017). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (6) ع (11) ، 125-154، تشرين الثاني.
9. برقعان، احمد محمد، وحافظ، عبد الحكيم رضوان، وبلخير، عبدالرحمن سعيد، والقرشي،

15. الجنيد، عبد الوهاب محمد عبد الله عبد الغني. (2016). أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء.
16. الحاج، أحمد على. (2017). الإدارة التعليمية الاستراتيجية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
17. الحبشي، صادق عسكر. (2018). رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية. الندوة العلمية الأولى "أفاق المستقبل" جامعة إب، مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
18. الحبشي، غادة عبد الوهاب يحيى. (2017). أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة. جامعة إب. كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، إب، الجمهورية اليمنية.
19. حتمالة، عبد السلام محمود حسن. (2018م). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، 45(4)، ملحق (2)، 1-41.
20. الحدابي، داود عبد الملك يحيى، والعريزي، محمود عبده حسن محمد. (2019). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي جامعة العلوم والتكنولوجيا، 12(39)، 31-62.
21. الخضير، ممدوح علي جروح. (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
22. خورشيد، معتز ومحسن، يوسف وسراج الدين، إسماعيل. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر.
23. <https://www.neelwafurat.com/item-page.aspx?id=egb151152-5161987&search=books>
24. دحماني، سلمى. (2015). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
25. الدحياني، ناصر سعيد علي محسن. (2020). تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية. المركز الديمقراطي العربي، لدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

26. دهمان، سامية محمود خميل. (2018م). دور التغييرات الاستراتيجية في الكليات الجامعية بمحافظة غزة في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. الريمي عبدالله حسن محمد علي. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، 1(24)، 646-698. <https://doi.org/10.35696/v1i24.9>
- 14
28. سليلاطي، ريا جورج. (2018). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، 38(2)، 115-146.
29. الشامي، محمد علي حسين يحيى. (2015م). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
30. شرف، هناء سمير مصباح. (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 الوطنية، نابلس، فلسطين.
31. الشوا، رانيا محمد عامر. (2016). دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح، فلسطين.
32. الصايدي، سيف محمد أحمد علي. (2018). متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
33. طيب، عزيزة عبد الله. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، 26(2)، 271-280.
34. عبد الجمل، سمير سليمان. (2018). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي. دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، مج (3) ع (1)، 129-150.
35. العتيبي، عبد الله. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة

- نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات العلوم التربوية، 45(4) ملحق (2)، 673-687.
36. العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148، كانون الأول.
37. العزب، خالد حمود. (2018). دور الشراكة بوصفها مدخلاً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية. الندوة العلمية الأولى "أفاق المستقبل" جامعة إب، مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
38. عون، مطيع حامد علي. (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وفق الأساليب الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
39. الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز. (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
40. القاسم، نضال عمر، وأبو بشار، جمال. (2019). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، 46(1)، 693-711.
41. القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج (3)، ع (15)، 30 يوليو، 51-79.
42. محمد، مديحة فخري محمود. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية، مصر.
43. المخلافي، فؤاد عبد الغني سيف. (2013). مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية. ط1. دار الزهراء، الرياض، السعودية.
44. المسوري، إبراهيم أحمد صالح حميد. (2016). درجة الشفافية الداخلية والإدارية وعلاقتها بجودة الأداء التدريسي للأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
45. المغربي، عالية هاشم عبد الله. (2019). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة

- الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
52. المراجع الأجنبية
53. Abu Hasan, F., Komoo, I., Nor, M. N. M., & Abdullah, Z. (2017). Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy: A Case Study of University Malaysia Terengganu. **Journal of Sustainability Science and Management**, Vol. 12 No. 1, :70-78.
54. AGB. (2014). **Consequential Boards Adding Value Where It Matters Most**. Report of the National Commission on College and University Board Governance. Association of Governing Board of Universities and College (AGB).
55. Andrea, M., & Edit, S. (2012). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND THEIR RELATION TO COMPETITIVENESS IN HIGHER EDUCATION. ANNALS of the ORADEA UNIVERSITY. **Fascicle of Management and**
- التربوية كلية التربية جامعة سوهاج (68)، 1643-1593.
46. المليجي، رضا إبراهيم. (2011). **جودة واعتماد المؤسسة التعليمية "آليات لتحقيق ضمان الجودة والحكومة المؤسسية**. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
47. المليكي، محمد عبد الجليل ناجي. (2017). **أنموذج مقترح لحكومة الجامعات اليمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
48. المهدي، سوزان محمد. (2017). **الحكومة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، بحث مقدم، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي، الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.**
49. مؤتمر الحوار الوطني الشامل. (2013). **وثيقة الحوار الوطني الشامل**. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
50. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). **إطار نظري مقترح لحكومة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مصر.
51. اليافعي، وفاء أحمد عبد محمد. (2020). **استراتيجية مقترحة لتطوير أداء**



- Development| Series.** Oxford, United Kingdom.
60. Fielden, J. (2008). **Global Trends in University Governance.** World Bank Education Working Paper Series, March 2008. Washington D.C.: World Bank.
61. Gallagher, A. (2001). Human Rights and the New UN Protocols on Trafficking and Migrant Smuggling: A Preliminary Analysis. **Human Rights Quarterly**, 23.4 (2001) 975–1004.
62. Gisselquist, R. M. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. **Working Paper Submitted to World Institute for Development Economic Research.**
63. Li Wang, (2010), **Higher Education Governance and University Autonomy in China.** Globalization, Societies and Education, volume 8 (Issue (4), pp. 477–495.
- Technological Engineering**, Vol. XI (XXI), NR2.
56. Aurangzeb, D., & Asif, K. (2012). Good Governance in Universities, And Prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan. **Universal Journal of Management and Social Sciences**, 2(11): 86–103.
57. Bisaria, G. (2013). **Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private University,** **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (3.)**
58. Deboer Harry, Jeroen Huisman, Meister–Scheytt Claudia, (2010), "Supervision in Modern" **University Governance: Boards under Scrutiny.** Studies in Higher Education, (35, (3), p 317–333.
59. Chowdhury, N., & Skarstedt, C. E. (2005). The Principle of Good Governance. **A Legal Working Paper in the CISDL —Recent Developments in International Law Related to Sustainable**

- Industry. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 58 (2012), pp 11 – 18.
- 68.Voloshina, V. (2014). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. **EKOHOMIKA**. 2(155).
- 69.UNDP. (1997). **Governance for sustainable human development policy**, document.
- 64.LOKU WADUGE, CHITRA SRIAYANI DE SILVA. (2011). GOVERNANCE AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF AUSTRALIAN UNIVERSITIES, Thesis **submitted in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy**
- 65.Nyaungwa, D. F. (2016). Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning. **International Journal of Education and Social Science**, Vol. 3 No. 8; August, , [www.ijessnet.com](http://www.ijessnet.com).
- 66.Pavel & Klemen. (2011). Reforming Higher Education in “Transition” Between National and International Reform Initiatives: The Case of Slovenia, **European Education**, 43(3).
- 67.Senturk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel