الجمهورية اليمنية
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية
برنامج الدكتوراه
ورقة مقدمة ضمن متطلبات مقرر : الإدارة الاستراتيجية

الاستقلالية الإدارية مدخل استراتيجي لتطوير الأداء في الجامعات

إعداد : إيمان قاسم ناجي الحبيشي

إشراف : أ.د / نبيل العفيري

الملخص : هدفت هذه الورقة إلى التعرف على أهمية الاستقلالية الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير الأداء في الجامعات، وذلك من خلال منهج وصفي تحليلي تستعرض فيه أهمية الاستقلالية في تطوير الأداء الجامعات. فاستقلالية الجامعة هو مفهوم شمولي يشمل الاستقلال المالي والاداري والفكري. وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات لأهمية الاستقلالية الإدارية لتطوير الأداء في الجامعات.

الكلمات المفتاحية :مفهوم الاستقلالية، الاستقلالية الإدارية، الاستقلالية المالية .

The Independence of administrative as a strategic entry into the development of Universities performance

Abstract: This paper aims to identify the importance of administrative independence as a strategic entry into the development of universities through an analytical descriptive approach that reviews the importance of independence in the development of universities. The independence of of universities concept that includes financial, administrative and intellectual independence. In light of the theoretical framework and previous studies, the researcher reached a number of recommendations for the importance of administrative autonomy for the development of universities.

Keywords: The concept of independence, administrative independence, financial independence.

المقدمة:-

ان مبدأ الاستقلالية يمثل مفهوما اساسيا في تأسيس وعمل أي مؤسسة ، وان اهمال هذا المفهوم جزئيا او كليا يؤدي الى عرقلة عمل المؤسسة ومنعها من تحقيق الاهداف التي أنشئت من اجلها ، فمفهوم الاستقلال هنا يعني حريتها التامة من أي قيود قد تؤثر سلبا على أداء مهامها وليس المعنى الحرفي بأن تكون بمعزل عن السلطات العليا والتنفيذية، اذا يجب ان تعمل بالتنسيق وتعاون مع المستويات الاخرى، وبالتالي فان موضوع الاستقلالية يعد من اهم المواضيع الجديرة بالبحث ، (المالكي ، بدون ،20).

أما مفهوم الاستقلالية الجامعية فيرتبط بالحرية الأكاديمية التي تعد حاجة تربوية وضرورة ملحة في الجامعة، تساعد على تحقيق وظيفة الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والرقي به، وتعد الاستقلالية الجامعية أساسا جوهريا لممارسة الحرية الأكاديمية وشرطا مسبقا لها. وتتحدد الأبعاد الرئيسية للاستقلالية الجامعية في: الاستقلال الإداري، الاستقلال المالي، والاستقلال العلمي والبحثي. فالاستقلالية بلا شك تقود إلى خلق جو من الإبداع والمنافسة بين الجامعات محلياً وعربياً وإقليميا ، ومحاولة التفرد في مجال أو أكثر، وكذلك انعتاق الجامعات من النسخ المكررة، إلى جامعات متخصصة ذات هوية واضحة وهذا سيكون له مردود إيجابي في تشكيل سوق العمل وتوجيه التنمية نحو مجالات جديدة وتخصصات نوعية ، (عزت ، 2011 ، 12).

وبالتالي فإن الاستقلالية في الجانب الإداري والأكاديمي قد يكون أكثر يسرا وتهيئة، وهو شرط ضروري للاستقلال الاكاديمي والإداري معاً، بل هو أقوى الضمانات لحرية الجامعة واستقلالها، ولا يمكن أن تستمر أي جامعة في أداء رسالتها دون أن يتوفر لها المال اللازم، وقد تتعرض الجامعات لضغوط من جانب الهيئات أو المصادر التي تمولها أو تنفق عليها، وبالتالي تفقد الجامعة استقلالها. وايضاً ضرورة توافر الكفاءة الإدارية والأكاديمية التي تستطيع دفع الاستقلالية للنجاح.

المشكلة :-

إن عملية الاستقلالية ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تسعى إلى تحقيق فعالية أفضل للجامعة ، ولتحقيق هذا يجب العمل على إعادة الاعتبار للجامعة بتحديد أهميتها وشخصيتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانها في السوق وفق أساليب تسييريه حديثة وخصوصاً لمواردها البشرية، بتشجيع روح المبادرة والطموح. فيجب على الجامعة تعزيز قدرتها على التنافس ومراعاة الجودة الداخلية والخارجية.

ولتحقيق ذلك يتطلب بطبيعة الحال ، أن تكون الجامعة مستقلة، عن باقي المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، لكي تنأى بالغرض منها عن أية مؤثرات خارجية تعوق تطور العملية الأكاديمية .

فاستقلالية المؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة تثير أسئلة كثيرة وملحة، وتحاول هذه الورقة الوقوف على تلك الأسئلة من خلال ما توصل إليه المفكرون والباحثون فيما يخص الاستقلالية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الجامعات. ومن هذا المنطلق جاءت الإشكالية على النحو التالي:

ما دور الاستقلالية الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير اداء الجامعات؟

الأهداف :-

تهدف الورقة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء في الجامعات في جانب الاستقلالية الإدارية ، وذلك من خلال :-

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالاستقلالية الإدارية.
- توضيح أهم السبل والوسائل لتحقيق الاستقلالية الإدارية لتطوير أداء الجامعات.

الأهمية :-

تسعى هذه الورقة إلى التعرف على أثر الاستقلالية الإدارية في تطوير الأداء في الجامعات، ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم هذه المداخل التي تعمل على تحسين الأداء من خلال فهم البيئة الداخلية للجامعة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث :رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،...وغيرها، فضلا عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية ، وما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مبدأ الاستقلالية المالية والإدارية والعلمية للجامعة.

منهج البحث :-

نظراً لطبيعة البحث الحالي ، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها.

حدود البحث :-

يقتصر البحث الحالي على معرفة ماهية الاستقلالية الإدارية ودورها في تحسين وتطوير أداء الجامعات.

مصطلحات البحث :-

الاستقلالية:-

يعرفها :(Palfreyman, 2002,39) بأنها :-

المؤسسة التي تستقل في الحكم والتمويل بحيث يكون فيها اتجاه ذاتي التعزيز، وأن تسن دستورها الخاص بحيث لا تكون عرضة للضغوط من الرعاة المحتملين، ويكون لديها حوافز لتنويع مصادر دخلها.

يعرفها :(Shattock, 2003, 8) بأنها:-

المؤسسة التي تحدد مهامها، وتسيطر على ميزانيتها والعاملين فيها دون تدخل هيئات أخرى، وهذا يعزز الجودة الداخلية للمؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي :-

يعرفه : (الشويخ ، 2007 ، 45) بأنه:-

"الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف" .

يعرفه : (جرادات ، 2013 ، 59) بأنه:-

"جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها ."

تعرفه : (بو حديد ، 2014 ، 32) بأنه:-

" وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة ."

التطوير :-

يعرفه : (عوض الله ، 2012 ، 15) بأنه: -

"جهد شمولي مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها لزيادة فعالية النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسة ذاتياً، واستجابة للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له."

يعرفه : (٣٢٨ ، Bozeman & Gaughan، 2013) بأنه:-

"جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير المنظمات عن طريق التأثير في القيم والمهارات وأنماط السلوك، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات الهيكلية والهياكل التنظيمية، وذلك لتطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق أهداف التنظيمية."

الجامعة:-

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها تلك المؤسسات المنوطة بتأهيل الكوادر البشرية، عبر إكسابهم الخبرات العلمية المطلوبة، والقيم الإنسانية والاجتماعية التي يؤمنون بها.

الدراسات السابقة :-

الدراسات المحلية :-

دراسة :(عباس ، 1998):

هدفت الد راسة إلى محاولة التوصل لأسس علمية يقوم عليها تطوير بعدي الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء بالاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتناسب مع واقع اليمن الثقافي، واعتمدت الباحثة على المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها بالنسبة لواقع الاستقلال المالي :عدم وجود قواعد مالية خاصة بجامعة صنعاء، وعدم امتلاك جامعة صنعاء الحرية في التنقل بين أبواب الميزانية المخصصة لها من الدولة .

وكانت النتائج بالنسبة لواقع للاستقلال الإداري :عدم امتلاك جامعة صنعاء الصلاحيات في تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إلا بعد أن تعتمد لها وزارة المالية الدرجة، وأن جامعة صنعاء لا تمتلك تنظيم الد راسة فيها إلا بمشاركة جهات حكومية اخرى تفرضها الدولة.

وأوصت الد راسة بضرورة صياغة قانون تنظيمي جديد يتم من خلاله تلافي الثغرات الموجودة في القوانين السابقة وتجريده من أي قيود تحده، واضافة بنود تعطي الجامعة الحرية في التصرف في تمويلها وادارتها إلى حد بعيد، كما تعطي مزيداً من المرونة لمواجهة احتياجات الجامعة المتطورة.

الدراسات العربية :-

د راسة : (سنبلو ، 2010) :

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الاستقلال المالي في الجامعات المصرية والأمريكية ومدى إمكانية الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية لزيادة الاستقلال المالي للجامعات المصرية بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري، واعتمد الباحث على المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها :أن مظاهر ضعف الاستقلال المالي في الجامعات المصرية يتمثل في : توقف دور الجامعات عن إبداء الرأي في تحديد ميزانيتها، وعدم استطاعة الجامعات إعادة توزيع ميزانيتها والتنقل من باب إلى آخر، وضعف قدرة الجامعات على تنويع مصادر تمويلها؛ حيث إن تنوع مصادر التمويل تعد من أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات .ومن أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات الأمريكية :وجود قوانين وقواعد مالية خاصة بكل جامعة على حسب تاريخها وأهدافها وأولوياتها، وتستلم الجامعات الأمريكية التمويل من الحكومة

في صورة إجمالي المبلغ، ثم تقوم الجامعات بتوزيع المبالغ على الأبواب في ضوء أهدافها، وتتعدد مصادر التمويل في الجامعات الأمريكية بما يتيح لها الاستقلال المالي ويبعدها عن خطر التدخل في شئونها، وبذلك تكون بعيدة عن الضغوط السياسية والأزمات الاقتصادية التي يمكن ان تتعرض لها الدولة.

وأوصت الدراسة بضرورة السماح الجامعات بالتفاوض مباشرة عن الميزانية الخاصة بها مع الجهات المختصة والسماح للجامعات بتعدد مصادر تمويلها وذلك عن طريق إجراء البحوث التعاقدية والشركات مع القطاعات المختلفة، وتنظيم حملات لجمع التبرعات والهبات وغيرها من المصادر المختلفة.

الدراسات الأجنبية :-

دراسة: هونيج، وريني، (Honig & Rainey, 2012) :

هدفت الد راسة إلى التعرف على مبادرات الاستقلال الذاتي في الجامعات ودوره في تطوير الأداء، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة أن الاستقلال الذاتي في الجامعات يهدف إلى زيادة سلطة اتخاذ القرارات كاستراتيجية لتحسين الاستفادة من مقدرات الجامعة على أكمل وجه، وأن الإصلاحات الجامعية تبدأ من الاستقلال الإداري القائم على تمكين الجامعة من إدارة نفسها، كما أن الاستقلال الذاتي في الجامعات يحقق نتائج أفضل وهو يتطلب دعم مالي لتحقيق الإصلاح واستقلالية السياسات.

الخلفية النظرية :-

تعني الاستقلالية منح المؤسسات مزيداً من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية ، (مجلة المحقق، 2016 ، 53).

كما تعني الاستقلالية أن تكون الجامعة لديها القدرة المالية والإدارية والأكاديمية التي تمكنها من التخطيط والتطوير والتشغيل الذاتي ضمن نظام محاسبي ورقابي دقيق، وبهذا المفهوم فإن الاستقلالية تتطلب في المقام الأول توفر موارد مالية كافية يمكن استثمارها وتنميتها ويكون عائدها السنوي يغطي الموازنة السنوية للمؤسسة على الأقل، حيث تعتبر الموارد المالية واحدة من أهم الركائز لاستقلالية المؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة. ولعل التعليم العالي الأهلي أقرب مثال، حيث لم يستطع النهوض بهذا الشكل إلا بدعم الدولة من خلال برامج الابتعاث الداخلية والقروض الميسرة من الصناديق المختلفة، ولو توقف دعم الابتعاث الداخلي لانهارت الكثير

من مؤسسات التعليم الأهلي الحالية أو اقتصرت على التخصصات قليلة الكلفة، حيث إن التخصصات النوعية مكلفة جدا ، (الذيفاني ، 2010، 68).

نشأة وتطور مفهوم الاستقلال الذاتي للجامعات:

ولدت الجامعة في اوروبا في القرون الوسطى في المراحل الأولى دون موافقة من الدولة ، أي نشأت بوصفها مؤسسات مستقلة، لكن تطورها و ابداعها الثقافي هدد الكنيسة والدولة اللتان سعيتا إلى تحييدها أو المبادرة إلى إنشاء جامعات خاصة بهما. ومارست الجامعات في العصور الوسطى الاستقلال بشتى أنواعه ، غير أن مفهوم الاستقلال ذاته نما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما برز اتجاه عالمي يشجع المنظمات المختلفة على الاستقلال ومن بينها الجامعات .وقد بنى هذا المفهوم الحديث للاستقلال على أسس علمية تجعل للجامعة كياناً مستقلاً وشخصية اعتبارية بحيث تضع الجامعة سياستها الداخلية، وتقوم بتنفيذها في الوقت الذي تحتفظ فيه الدولة بالإشراف عليها ، (عباس ، ١٩٩٨ ، ٦).

ويؤكد : (Christensen,2010,54) أن تاريخ الجامعات ارتباط استقلاليتها وضمانات هذه الاستقلالية بفلسفة الدولة واستراتيجيته ، فاستقلالية الجامعات وحريتها سادت العالم الرأسمالي الغربي خصوصاً؛ وقبل قرون عديدة أي منذ إنشاء الجامعات في تلك الدول سواء كانت تلك الجامعة قديمة ورصينة أم لا فإنها كانت جامعات خاصة، وليست حكومية تمول من المنظمات الدينية والكنيسة أو الجمعيات الخيرية أو غيرها، ومنها أجورها، وكان هذا عاملاً في استقلاليتها العلمية والإدارية والمالية، كما سخرت الدول الاشتراكية سابقاً وتحديداً الأوربية منها وعلى وفق قوانين وأنظمة خاصة، الجامعات والمؤسسات العلمية؛ لتحقيق اهدافها ومخططاتها التنموية الاقتصادية والاجتماعية، فلم تكن مستقلة أو حرة أكاديمياً، بل عليها أيضاً أن تدور في عجلة الدولة وأهدافها الاستراتيجية، وأن تضع أو تخطط أهدافها على وفق أهداف الدولة الاستراتيجية.

ويعد معنى الحكم الذاتي هو من أول المعاني التي اكتسبتها الحرية الأكاديمية بصفتها الرسمية في العصور الوسطى، حيث اعترفت السلطات الدينية والسياسية بأن يكون للجامعات حق الحكم الذاتي، وبالتالي أصبح لأعضاء المجتمع الجامعي مجلس لإدارة جامعاتهم إدارة ذاتية، حيث تمنح الجامعة فرصة العمل في حرية كاملة من أجل رفع كفاءتها وضمان بقائها واستمراراها ، (Bozeman & Gaughan,2013, 77).

أهمية استقلال الجامعات:-

إن استقلال المؤسسات التعليمة وخاصة الجامعات عملية معقدة يتطلب الوصول إليها توفر عدد كبير من العوامل، خاصة إذا قورنت بما ينبغي الو صول إليه بالوضع الفعلي الحادث ، فلا يمكن أن يتحقق أي دور للجامعة في المجتمع في ظل غياب استقلاليتها، و أن تخرج عقولا نابهة قادرة على التفكير و الإبداع في ظل مناهج تعليمية تعتمد على التلقين، أو الالتزام بما هو لصالح أي سلطة سياسية أو اجتماعية أو دينية. ولا يمكن انتاج بحث علمي جاد في ظل القيود الإدارية وفي ظل التقليل المعتمد لقيمة المعرفة البحث العلمي ، واستبدال معايير الكفاءة العلمية بمعايير أخرى ، مثل السطات السياسية وغيرها ، (صابر ، 2007 ، 73).

وان عملية التطوير تتطلب ضرورة الاهتمام بالجامعات، واعادة النظر في السياسات التعليمية المتبعة فيها، والعمل على زيادة مستوى الاستقلال لها، خاصة في مجال الاستقلال الإداري ، ويليه مجال الاستقلال المالي، كما أن تحقيق سياسة الاستقلال الذاتي في الجامعات يعمل على تعزيز حرية التصرف الإدارية والرقابة الداخلية من الجامعات، وبالتالي تحسين الأداء وهو من المفاهيم الأساسية في العصر الحاضر لإصلاح التعليم العالي ، (مرسي ، 2002، 56).

أبعاد الاستقلالية في الجامعات :-

للجامعة ثلاثة أبعاد لتحقيق الاستقلالية كما أوضحها ، (صابر، 2011 ، 48 - 51) ، وهي :-

١. الاستقلال الإداري:-

يتمحور مفهوم الاستقلال الإداري للجامعات حول قدرة الجامعة على تهيئة المناخ المناسب للعمل الأكاديمي والعلمي والممارسات البحثية واستقلال المجالس والقيادات الجامعية عن السلطة السياسية.

و يمثل الاستقلال الإداري بعد اً هاما من أبعاد حرية واستقلال الجامعات، وتتمثل أهم أسسه في حق الجامعة في :-

- رسم هيكلها الإداري وحرية ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم واشراف ومتابعة،
- وحريتها في اتخاذ قراراتها وتصريف شؤونها الداخلية، دون تدخل من الخارج،
- كما يكون لها الحق في تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها،
- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية،
- قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها.
- تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل المتعلق بشروط التوظيف.
- تكريس اللامركزية.

- **المراقبة وتقييم الأداء:** إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة، وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب، وتهدف الرقابة إلى:-
  - التأكد من تنفيذ المهام والتي ينبغي إتمامها.
  - معرفة مواطن الخلل والنجاح على مستوى الوظائف.
  - التأكد من معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص...إلخ.

٢. الاستقلال المالي :-

ويعني الاستقلال المالي أن يكون للجامعة ميزانيتها الخاصة من الدولة، ولها حق التصرف فيها وتوزيعها حسب ما تراه و تقتضيه سياستها وخطتها، وأيضاً أن يكون لها الحق في إيجاد مصادر التمويل المناسبة الخاصة بها، واستثمار مواردها البشرية والمادية على الوجه الأمثل ، وعمل شراكات دولية.

ويتمثل الاستقلال المالي في مدى الدعم المالي الذي تحظى به الجامعة في رسم خططها وتحقيق اهدافها. فالمقصود من الاستقلال المالي هو منح الجامعة سلطة اعداد موازنة مستقلة خاصة بها، واعتمادها مباشرة من السلطة التشريعية دون تدخل السلطة التنفيذية في اعدادها او تعديلها او اقراها ، فالاستقلال المالي يعدّ من بين أهم الدعائم لتحقيق الاستقلال الوظيفي.

فالنجاح المستمر والابداع يتطلب توافر موارد مالية ورؤية واضحة ومرونة وجرأة في اتخاذ القرار ، فالجامعات تحتاج إلى موازنات ضخمة لتسيير أعمالها، فلا بد من توفر عوائد وسيولة مالية لتشغيل وتطوير الجامعات . وأن يكون لكل جامعة مصادرها المالية ومواردها الخاصة (التمويل الذاتي) ، إلا أن التمويل الحكومي هو الذي يشكل الجزء الأكبر من ميزانية الجامعات العربية.

٣. الاستقلال العلمي:-

يتمثل الاستقلال العلمي في أن يتمتع أفراد المجتمع الأكاديمي(طلاب، أعضاء هيئة تدريس) بالحرية الكاملة في تداول المعرفة، وهو بذلك يتطلب عدة مقومات أخرى يرتكز عليها، منها أن يكون لأعضاء هيئة التدريس الحق في اختيار ما يقومون بتدريسه لطلابهم دون أن يكون لأي سلطة إدارية أو سياسية الحق في التدخل في مضامين تلك المقررات، بل يكون للطلاب أيضاً الحق في إبداء أ ريهم والاعتراض ، أو الموافقة على ما يدرسونه، كما يشتمل الاستقلال العلمي أيضاً على حرية إجراء البحوث العلمية فليس من حق أي جهة إدارية أو سياسية أن تتدخل في إجراء البحوث العلمية، والمعيار الوحيد الذي يحكم البحث العلمي هو معيار الكفاءة العلمية المتعارف عليها في كل تخصص

بين الباحثين العاملين به، والمصلحة الوحيدة التي يجب أن يعمل من أجلها هي العلم والمعرفة على المستوى النظري وخدمة المجتمع على المستوى التطبيقي.

فوائد استقلال الجامعات :-

ان استقلال الجامعة علمياً ومالياً وادارياً يحقق العديد من الفوائد كما ذكرها، (عبد الناصر ، 2004 ، 32) وهي كالتالي:-

١. ضمان توافر حريات التفكير والإبداع المعرفي والعلمي وحماية الحرية الأكاديمية، وتطوير البحث العلمي ودفع التنمية البشرية الشاملة.
٢. تقدم المجتمع الجامعي على مستويات الإنتاج والتنمية الإنسانية، وتشجيع الأخذ بالتقنية المتقدمة.
٣. إعداد مشروع الموازنة واقرارات حساب الجامعة.
٤. تحديث الجامعة لبرامجها، وتجويدها، وتجديد خططها، وتفعيلها بما يلبي حاجات مجتمعها.
٥. تحقيق متطلبات التنمية فيها لتكون قادرة على المنافسة العلمية، والفكرية المبدعة في عالم تحكمه المستجدات العلمية، والتقنية والمعلوماتية، والأفكار المبدعة، واقتصاد المعرفة؛ ليصبح لها سمعتها العلمية في سوق المعرفة.
٦. المحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها، واستقطاب المفكرين والمبدعين من العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة.
٧. اتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعات وأفكار ومبتكرات العاملين بالجامعة، وتوظيفها لرفع مستوى وعي مجتمعها، وتوفير أنظمة تشريعية تحمي الجامعة ومنسوبيها.
٨. خلق مناخ أكاديمي ملائم للنمو المعرفي المبدع، وبناء الثقة في الذات للأستاذ الجامعي، والطالب على حد سواء، والإفصاح والشفافية عن تعاملات الجامعة.

معوقات تطبيق الاستقلالية في الجامعات :-

هناك مجموعة من القيود المالية والإدارية تفرض على الجامعات ، وتحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات، كما أوردها (قمبر ، 2011، 102) ، منها :-

١. غياب الإدارة الذاتية المسئولة للجامعات.
٢. أحادية تمويل الجامعات، فالدولة هي الممول الوحيد أو الأكبر للجامعات، وبالتالي فالممول غالبا هو من يفرض هيمنته ورقابته على إنفاقات الميزانية، مما يمكن الدولة من الاستيلاء على الصلاحيات واعاقة استقلالية الجامعة كمؤسسة حرة.
٣. المركزية في إدارة التعليم الجامعي؛ مما يؤثر سلباً في كفاءة وفعالية الإدارة الجامعية.

٤. البيروقراطية في إدارة التعليم الجامعي، حيث تجعل العمل الموجود في الجامعات عملاً روتينياً، وليس عملاً إبداعياً.
٥. تعيين القيادات الجامعية، حيث يتم تعيين معظم القيادات الجامعية على المحسوبية والمجاملات والمنفعة الشخصية.
٦. قصور التخطيط الإداري الجامعي، وقصور تأهيل القيادات الجامعية إدارياً.
٧. وأبرز معوقات الاستقلال المالي للجامعة :تطبيق القواعد المالية العامة المتبعة في الدولة على الجامعة، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي، والتقليل من أهمية التنمية التربوية، والاعتماد على الموارد الحكومية للتمويل.

وهناك عدة معوقات للاستقلالية في الجامعات منها ما ذكرته ، (الشريف ، 2015 ، 45) وهي:-

١. النهج السائد في الجامعات لدعم الاستقلال(الضغوط السياسية).
٢. عدم وجود بيانات كافية حول التحول إلى الاستقلال الجامعي.
٣. عدم مطابقة المعايير والمواصفات الضرورية.
٤. ضعف الاعتماد على الذات في مجال البحوث من قبل إدارة الجامعة.
٥. عدم وجود مصادر تمويل من خارج الجامعة.

المؤتمرات الدولية الخاصة باستقلالية الجامعات:-

يشكل استقلال الجامعة قضية محورية عند الحديث عن الجامعات في أي مكان في العالم، حيث كان محط اهتمام أعضاء هيئات التدريس في مختلف جامعات العالم، والمنظمات الدولية و أحيانا الحكومات، كما عقدت له عدة مؤتمرات دولية، وظهر بشأنه عدد من الوثائق المهمة، ومن تلك المؤتمرات والوثائق:-

١. **إعلان "ليما"** :بشأن الحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي، الصادر عام 1988 ، وهو الإعلان الذي اعتمدت عليه وعادت إليه الأدبيات المعنية بالحريات الأكاديمية واستقلال الجامعات.ويعرف الإعلان "الاستقلالية" بأنها : "استقلال مؤسسات التعليم العالي عن الدولة وغيرها من قوى المجتمع ، وصنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي فيها وبماليتها وإدراك وإقرار سياسات للتعليم والبحث والإرشاد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة" ، ويعد الإعلان أن الحرية الأكاديمية شرط مسبق أساسي لوظائف التعليم والبحث والإدارة والخدمات التي تسند إلى الجامعات ، وغيرها من مؤسسات التعليم ، ولدى الجميع الحق في الاطلاع على وظائفهم دون تمييز من أي نوع ودون خشية التدخل أو القهر من جانب الدولة أو أي مصدر آخر. وفيما يتعلق بالبحث العلمي، يعتبر الإعلان أن جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي، الذين يضطلعون بمهام بحثية، لهم الحق في إجراء بحوثهم، دون أي تدخل، رهنا بالمبادئ والمناهج العالمية للبحث المحدد، كما

أن لهم الحق أيضا في إبلاغ نتائج بحوثهم في حرية إلى الآخرين ونشرها دون رقابة .وهو ما أكد عليه أيضا الإعلان بالنسبة إلى وظائف التدريس، دون أي تدخل، رهنا بمبادئ التدريس ومعاييره ومناهجه المقبولة ، (صابر ، 2007 ، 17).

٢. **إعلان "كامبالا" :** بشأن الحرية الفكرية والمسئولية الاجتماعية، الصادر عام 1990 ، لحماية وتعزيز الحريات الأكاديمية والفكرية بالجامعات. حيث تناول في فقرته رقم 38 ، وتحت عنوان "الحرية الأكاديمية واستقلال المؤسسات" "أن الحق في التعليم، لا يمكن التمتع به إلا إذا صحبته الحرية الأكاديمية للعاملين أعضاء هيئة التدريس وللطلاب في التعليم العالي، حيث هم الذين يتعرضون بوجه خاص للضغوط السياسية، وغيرها من الضغوط التي تعوق الحرية الأكاديمية. ويعتبر الإعلان، أن أفراد المجتمع الأكاديمي، سواء بصورة فردية أو جماعية، أحرارا في متابعة وتطوير ونقل المعارف والأفكار عن طريق الأبحاث أو التعليم أو الدراسة أو المناقشة أو التوثيق أو الإنتاج أو الإبداع أو الكتابة .وتشمل الحرية الأكاديمية، حرية الأفراد في أن يعبروا بحرية عن آرائهم، في المؤسسة أو النظام الذي يعملون فيه، وفي أداء وظائفهم دون تمييز، أو خوف من قمع من جانب الدولة أو أي قطاع آخر، وفي المشاركة في الهيئات الأكاديمية المهنية ، وفي التمتع بكل حقوق الإنسان المعترف بها دولياً، (عزت ، 2011 ، 25).

٣. المؤتمر العالمي الأول الصادر في مايو عام 2005 ، والمنعقد في جامعة كولومبيا ، ويعد كحلقة في سلسلة من اللقاءات السنوية لخمس جامعات في نيويورك، لتكوين شبكة عمل دولية للجامعات ، حيث تناول ضمان الحرية الأكاديمية والسياسية وحقوق البحث العلمي وحرية التعبير والحرية الفكر بالتعليم ، (صابر ، 2007 ، 19).

متطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية :-

من خلال ما توصلت إليه الشريف: (2015 ، 192 - 193) لمتطلبات الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير لإدارة الجامعية ، يلزمها جملة من المتطلبات تتحدد فيما يلي:-

١. **الدعم السياسي :**للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي ضرورة وجود استراتيجية سياسية للانفتاح في التعليم العالي، ووسيلة لدعم الإدارة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات السليمة، ودعم الاستقلال الذاتي للجامعات وتطوير لوائح التعليم العالي وسياساته بما يتناسب مع التطورات العالمية.

٢. **العامل الاقتصادي:** للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي يجب اتخاذ استراتيجية لتحويق مبادئ الاقتصاد القائم على المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري المؤهل تأهيلاً عالياً للعمل في الجامعات.

٣. **القيادة الريادية:** للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي يجب توفير قيادات تربوية تتطلع للريادة وتشجع على العمل التعاوني والمبادرة في التطوير الاداري والعلمي والمالي والشراكة المجتمعية في مختلف المجالات.

٤. **الثقافة التنظيمية :** يتطلب للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي بناء ثقافة تنظيمية تشمل منظومة متكاملة من القيم المشتركة لتهيئة العاملين بالإدارة الجامعية لفهم مدخل الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية ومنطلقاته وعناصره ومبر ا رته، ودورة في الارتواء بدور الإدارة الجامعية من خلال وضع برامج توثيقية وتدريبية لجميع منسوبي الجامعة.

٥. **المتطلبات التكنولوجية :** يتطلب للوفاء بمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي توفر أجهزة وأنظمة وامكانات تكنولوجية تدعم الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي، ودعم تطبيقات التعليم الإلكتروني في الإدارة الجامعية.

٦. **المتطلبات المالية :** يتطلب تطبيق التصور المقترح لمتطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الاستقلال الذاتي توفر استراتيجية لتنويع واستدامة مصادر التمويل للوفاء بالمتطلبات المالية الضخمة التي تتطلبها أنشطة الإدارة الجامعية.

٧. **المتطلبات التنظيمية :**يتطلب لتطبيق التصور المقترح إعادة هيكلة الجامعات لتوفير الاستقلالية الإدارية والأكاديمية والمالية لإدارة الجامعة التي تحوق المرونة الإدارية وتعزز جودة التعليم العالي.

وأن أهم المتطلبات للوفاء بتحقيق هذا المبدأ هو الدعم السياسي فهو المحرك الرئيس لجميع المتطلبات فإذا توفر الدعم السياسي، فقابلية التطوير والتغيير تكون ممكنة، واذا لم يتوفر الدعم السياسي حتى مع توفر جميع المتطلبات الأخرى، فإن امكانية التطوير والتغيير تكون ضعيفة أو غير ممكنة .

واقع المساءلة الإدارية في الجامعات اليمنية :-

تحظى الجامعات اليمنية باستقلالية كبيرة في الشؤون الأكاديمية والإدارية، أما فيما يتعلق بالأمور المالية، فعلى الرغم من أن التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية تعطي لها استقلالية تامة، إلا أن الواقع غير ذلك؛ حيث إن وزارة المالية تقوم بتحديد سقف ميزانية الجامعات، وتوزيعها على بنود محددة، علماً أن الميزانية الحكومية التي تعمل الجامعات وفقاً لها، لا تتناسب مع طبيعة أنشطة الجامعات ووظائفها .(وزارة التعليم العالي ، 2005 ، 18)

وقد أثر هذا النمط من الإشراف المركزي المباشر على الشؤون المالية للجامعات من قبل وزارة المالية، على الإستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وممارسة صلاحياتها بشكل فاعل، سواء في إعادة

توزيع الموارد وفق الاحتياجات الفعلية، أو في اتخاذ القرارات الأكاديمية الملائمة، أو الربط بين الإنفاق والبرامج الأكاديمية .وبالرغم من أن الجامعات تتمتع بالإستقلالية فيما يتعلق بتعيينات أعضاء هيئة التدريس، والموظّفين، واختيار المناهج ...إلخ، إلا أنّه يتعين عليها طلب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حالة إستحداث أقسام، أو برامج، أو كليّات جديدة. كما أن لكل جامعة مسئولا ماليا معيناً من قبل وزارة المالية، ولكل كلية مسئولُ ماليُ يتبع المسئول المالي في الجامعة، ويتم صرف المبالغ المستحقة عن طريقهم وفقا للبنود المحددة سلفا، دون تجاوزها إلا بموافقة من قبل وزارة المالية، وفي حالة عدم قيام الجامعات بصرف الميزانيات المحددة لها مع نهاية السنة المالية، فإنه لا يسمح لها بالإحتفاظ بالمبالغ المتبقية للسنة القادمة، بل يلزم إرجاعها إلى وزارة المالية . مما يضاعف المشكلة المتعلقة بضعف التمويل المخصص للجامعات .(مرجع سابق ، 2005 ، 28)

وإن من أهم العوامل التي ادت إلى ضعف قدرة الجامعات على استخدام مواردها كما أشارت إليه وزارة التعليم العالي (2005 ، 59 – 60) : هو ضعف القدرة المؤسسية للجامعات وأيضاً نمط الإدارة المركزي الذي انتهجته وزارة المالية في تحديد المخصصات المالية وكيفية انفاقها، إضافة إلى ضعف التنسيق وتوزيع المسئوليات، مما أعاق بلورة التعليم العالي، لذا لا بد من خطة شاملة استراتيجية لتطوير نظام الجامعات بما يضمن استقلاليتها في اتخاذا القرارات بما يعزز القدرة المؤسسية للجامعة . ومن من أبرز المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم العالي في اليمن تتمثل في ضعف الالتزام بالقوانين المتعلقة بالتعليم العالي والجامعات، وعدم كفاية التمويل وسوء استخدام الموارد المتاحة، إضافة إلى غياب الرؤية الواضحة لأداء الاقتصاد اليمني، الأمر الذي يزيد من صعوبة التنبؤ بمستقبل التعليم العالي في اليمن ، وللتغلب على تلك المشكلات ، لا بد من وضع رؤى واستراتيجيات لتحقيق أهداف الجامعة وتهيئة الظروف المناسبة لممارسة الاستقلالية من خلال الجوانب التالية :-

١. في جانب الاستقلال الإداري :-

- **عملية تعيين القيادات الجامعية العليا :-**

يتم تعيين قيادات الجامعات بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على ترشيح المجلس الأعلى للجامعات ، أما العمداء فيتم تعيينهم من قبل رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح رؤساء الجامعات وموافقة وزير التعليم العالي والبحث العلمي ، أي غياب الشفافية ، والالتزام بالمعايير المطبقة عالمياً في عملية التعيين ، كما أن المعنيين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل الجامعات ، نظراً لغياب نظام تقويم الأداء

- **الأنظمة الإدارية :-**

الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعتريها العديد من أوجه القصور والضعف منها :-

- المركزية الشديدة ، وتدخلات اتخاذ القرار ،
- ضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم ،
- البنية التنظيمية الحالية لا تتلاءم مع مبدأ الاستقلالية ،
- ضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية ،
- انعدام المرونة وتعقيد الإجراءات والبطء في اتخاذ القرارات الضرورية ،
- قصور في الخبرات والمهارات الإدارية والقدرات القيادية ،
- غياب الشفافية والمساءلة ، في عملية التوظيف والتعيين وتكافؤ الفرص واتخاذ القرارات
- غياب الرؤى والأهداف الاستراتيجية الواضحة والمحددة ،
- غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية ، أسهم في عزل الجامعة عن المشاركة في القضايا الأساسية للمجتمع وتلبية حاجياته ، وهذا بدوره أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية .

٢. في جانب الاستقلال المالي :-

- يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل الجامعات اليمنية ، حيث تصل نسبته إلى ٩٥ % من إجمالي التمويل الذي تحصل عليه المجامعة ، في حين أن الاعتمادات الأخرى لا تتجاوز ٥ % من التمويل التي تحصل عليه الجامعة من رسوم التعليم الموازي ، وتمويل الابتعاث ، والقروض ، والمنح الخارجية ،
- لا تفرض التشريعات رسوم دراسية على الطلاب ، كون ذلك محظوراً في الدستور اليمني، في حين أن الجامعات الخاصة تفرض رسوماً مرتفعة لنفس التخصصات في الجامعات الحكومية مثل الطب البشري وغيره، ويعد هذا المورد منعدماً بالنسبة للجامعات الحكومية ويصعب استحداث نظام عام للرسوم الدراسية لعدم وجود آليات سهلة ومتاحة
- قلة الموارد المالية الذاتية للجامعة ، حيث أن الجامعة تنفق ما يقارب من ٧٠% من موازنتها العامة في الأجور والمنح الدراسية
- عدم منح الاستقلالية المالية للجامعة ، فمخصصات الجامعة تحدد وتصرف من قبل وزارة المالية ، وهذا بدوره أثر على استقلالية الجامعات وأعاق إدارتها في اتخاذ القرارات الفاعلة في استخدام الموارد
- عدم وجود نظام للجامعات اليمينة يمكنها من تنمية مواردها الذاتية
- ضعف المرافق والبنى التحتية والافتقار إلى المكتبات والوسائل التعليمية والمختبرات والأجهزة وشبكات الاتصال وهذا يحد من المجالات العلمية والهندسية (وزارة التعليم العالي ، 2005 ، 30)

٣. في جانب الاستقلال العلمي :-

- لا يحظى البحث العلمي في الجامعات اليمنية بالاهتمام الكبير، وتفتقر الجامعات للثقافة والتقاليد البحثية ، كما لا تتوفر الإمكانات والوسائل اللازمة للقيام بالبحوث العلمية ، فالمعامل والفنيون والمكتبات المزودة بالمصادر والمراجع والدوريات المتخصصة غير متوفرة بشكل كاف،
- عدم تناسب البرامج والتخصصات الأكاديمية في الجامعات مع المجتمع وسوق العمل،
- ضعف الحوافز المشجعة لقيام أعضاء هيئة التدريس بالدراسات والبحوث ، ويكتفي بالترقية العلمية فقط ، وليس في إطار استراتيجية البحث العلمي في الجامعة ،
- عدم التوازن بين مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع ومحدودية الطلاب المسجلين في الدراسات العليا نسبة إلى طلاب البكالوريوس ،
- لا يوجد ارتباط بين الجامعات اليمنية والجامعات العربية والأجنبية ،
- ضعف العلاقة بين الجامعات اليمنية والقطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية ،
- لا توجد هيئة وطنية تتولى دعم وتنظيم مجال البحث العلمي ومراقبته ،
- لا توجد قاعدة بيانات متوفرة عن كمية البحوث ونوعيتها ومجالاتها ، (وزارة التعليم العالي ، 2005 ، 39-40)

جوانب تطبيق الاستقلالية في الجامعات اليمنية :-

إن الهدف الأساسي من الجامعة هو خدمة المجتمع بحيادية تامة بعيداً عن التأثيرات الخارجية، ولكي تحصل الجامعات على قدر أوسع من الاستقلال المالي والإداري ، لا بد وأن تتمتع بقدر كاف من الشفافية والمساءلة وخاصة فيما يخص استخدام الموارد ، إضافة إلى إصلاح النظام الإداري ، ومن أجل أن تكون على الاستقلالية فعالة لا بد من :-

- **تصحيح النظام الإداري من خلال : -**

- تكوين مجلس أمناء تتكون من أعضاء أكاديميين وشخصيات اجتماعية ورجال أعمال ويمثل السلطة العليا للجامعة
- يتم التعيين للقيادات العليا من قبل مجلس الأمناء ولا يخضع للقرارات السياسية
- يتم التعيين وفقاً للشفافية والتنافس وتكافؤ الفرص

- **تفعيل مبدأ الشافية والمساءلة من خلال :-**

- إيجاد النظام المالية والمحاسبية وتطبيقها بشفافية كاملة
- إيجار المعايير الشفافة لاختيار قيادات الجامعة والمسئولين فيها وتعيينهم

- توفير الأطر والقواعد القانونية التي تمنح الجامعة الاستقلالية المالية والإدارية الكاملة
- إتاحة المعلومات للجهات المعنية وللمجتمع ككل
- تبني أنظمة الجودة الشاملة في جميع أنشطة الجامعة لضمان جودة مخرجاتها

- **بناء القدرات من خلال:-**

تدريب الكادر الموجود في الجامعة لرفع كفاءته من أجل تمكينه من ممارسة مسئولياته بصورة أفضل وتتضمن هذه الاستراتيجيات التدريب المستمر في كل المستويات بما في ذلك القيادات العليات للجامعات ، فالجامعة مؤسسة كبيرة تحتاج إلى مهارات عالية لتشغيلها بصورة ناجحة وخاصة في التوجيه نحو الاستقلالية ، فهي تحتاج إلى خبراء في الأمور المالية والتدقيق المحاسبي والموارد البشرية ، وتنمية الاستثمارات ، وإذا لم يتوفر ذلك فإن استقلال الجامعات سيظل أمراً غير مأمول فيه ، (وزارة التعليم العالي ، 2005 ، 60 - 61)

الاستنتاجات :-

١. صعوبة تحقيق الاستقلال المالي وهو المحرك الأهم في استقلالية الجامعات وذلك لقلة الخبرة في كثير من الجامعات حديثة التأسيس.
٢. لتحقيق الاستقلالية الكاملة في الوقت الراهن غير ممكنة، لذا فالتوجه نحو الاستقلالية الجزئية المتدرجة هو أحد الحلول حالياً من خلال تطبيق الاستقلالية بشكل متدرج على مجموعة من الجامعات، بحيث تُمارس فيها الاستقلالية الإدارية والأكاديمية كمرحلة أولية مع تنمية الموارد المالية للوصول إلى الاستقلالية الشاملة.
٣. استحداث اللوائح والأنظمة التي تدعم التميز والإبداع ودعم البحث العلمي الرصين وتحفيز المبدعين مع موظفيها واستحداث مزايا منافسة وإعادة هيكلة للتخصصات بشكل يتوافق مع التنمية ويخدم التوجهات الاقتصادية المستقبلية وغيرها.
٤. يحتاج الاستقلال المالي إلى مشاركة الدولة في المرحلة الأولية بدعم وتشجيع إنشاء الأوقاف للجامعات ودعمها ماليا وتنظيميا لتكون الممول لهذه الجامعات في المستقبل وترسيخ فلسفة التشغيل الذاتي للجامعات وتنمية الحس الاستثماري فيها.

التوصيات :-

تؤكد الباحثة على ضرورة وضع استراتيجيات لتحقيق أهداف الجامعة وتهيئة الظروف المناسبة لممارسة الاستقلالية ، وتطوير النظام الإداري للجامعات، واعادة النظر في السياسات

واللوائح، واعطاء قدر كاف من الاستقلالية الذاتية للجامعات من خلال حرية فكر منسوبيها ووضوح فلسفة الجامعة وادارتها من خلال نظم ادارية حديثة تضمن لها الاستقلال والتماشي مع متطلبات العصر ، ذلك من خلال الخطوات التالية :-

١. **تفعيل الاستقلال الإداري من خلال :-**

- إقرار برنامج الانتخابات لاختيار القيادات الجامعية، من خلال تشكيل مجلس أمناء للجامعة ، يتكون من شخصيات أكاديمية وإدارية وممثلي من المجتمع وشخصيات استثمارية ، ويشكل منه أيضاً لجان تنفيذية محاسبية على الأداء ، والعمل على وضع معايير ومؤشرات ليتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية المؤهلة ، التي لديها القدرة على الإدارة باستقلالية تامة دون تدخل المؤثرات الخارجية ،
- إعادة هيكلة الجامعات إدارياً ، تمثل تطلعات الجامعة المستلقة ، وتبني مدخل الاستقلالية في الخطط التنفيذية ،
- وضع دليل بتوصيف دقيق للمهام الوظيفية لمنتسبي الجامعة ، وذلك لمنع التداخلات الوظيفية وسهولة تقييم الأداء وتحديد الصلاحيات الممنوحة ،
- العمل على تحقيق مبدأ التفويض الفعال للأشخاص المناسبين القادرين على أداء المهام بالشكل السليم ،
- التحول للإدارة الالكترونية في إنجاز المعاملات الإدارية للقضاء على البيروقراطية وتحقيق المرونة الإدارية ،
- إقامة الدورات التأهيلية التدريبية الكفيلة بتأهيل القيادات الأكاديمية والتي تتوافق مع الاتجاهات الحديثة للاستقلالية الإدارية

٢. **تفعيل الاستقلال المالي من خلال :-**

تؤكد الباحثة من ضرورة السعي إلى تنويع مصادر التمويل وتطوير آلياته، وزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة من خلال :-

- اقامة مراكز بحثية خدمية استشارية للمجتمع ،
- تبني مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة لتوفير مصادر دخل للجامعة وتحقيق الاستقلال الجامعي ، وأيضا تبني المفاهيم الإدارية الحديثة مثل : الجامعة المنتجة والجامعة البحثية ،وهذا يعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع، حيث يتم السماح للمؤسسات التعليمية والبحثية بتقديم خبراتها الاستشارية والبحثية، وتسويق برامجها وأنشطتها العلمية ،والتدريب والتأهيل ، بحيث لا تتعارض مع سياسة التعليم وعمل حملات توعية بذلك،

- الترتيب مع المؤسسات المالية لتقديم القروض الحسنة لطلبة العلم، واسترجاع ذلك على سنوات بعد التحاق الطالب بعمل يدر عليه دخلاً ثابتاً.
- استقطاب الاعتمادات الأخرى غير الحكومية (مثل المنح والهبات الخارجية ، القروض ، ....) لأنها المصدر الوحيد العائد الذي يمكن الجامعة الاستفادة منه ، لأنه لا يتم إعادته لوزارة المالية ويظل من حق الجامعة التصرف فيه بعد انقضاء كل سنة مالية ،
- استحداث نظام عام للرسوم الدراسية والذي يعد موردا جيداً للجامعات الحكومية ، واخذ خبرات الدول الأخرى مثل الأردن والعراق ومصر في هذا الجانب ،
- استحداث آليات للاستثمار والاقتراض وتأهيل القيادات لتنمية الموارد الذاتية للجامعة ،
- استحداث نظام مالي مرن ومنح الصلاحيات الكاملة للجامعة بوضع ميزانيتها الخاصة وحرية اتخاذ القرار والتصرف فيها ومنح الصلاحيات للمناقلة بين بنود الموازنة للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ،
- إعطاء القيادات الأكاديمية الحرية في التصرف في مرافق الجامعة واستثمارها الاستثمار الأمثل ،
- إشراك القطاع الخاص في تمويل وتطوير الجامعات
- نقل مسئوليات التصرف في ميزانية الجامعة من وزارة المالية إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، حيث تقوم بتوزيع المخصصات والمراقبة على انفاقها وفقاً لضوابط ولوائح متفق عليها ،

٣. تفعيل استقلال البحث العلمي:-

أن دور البحوث العلمية يسهم بشكل كبير في حل المشاكلات الاجتماعية ، وهناك حاجة ماسة لتطوير مجال البحث العلمي بغية تحسين أداء الجامعة من ناحية ومن ناحية أخرى خدمة المجتمع، ويتم تحقيق الاستقلالية من خلال :-

- منح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بإجراء الأبحاث وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتناسب مع مدخل الاستقلالية والحرية الأكاديمية ،
- ربط الانتاج العلمي لعضو هيئة التدريس بالمكافئات والترقيات والتعيين للمناصب العليا ،
- توفير قاعدة بيانات واستحداث نظام اتصال وتقنيات حديثة فعالة لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية ،
- إتاحة المجال للأفكار الإبداعية والتطوير العلمي من خلال وضع برامج للشراكة بين الجامعات في تبادل الخبرات وعمل الأبحاث المشتركة وتطوير المناهج ،

- التعرف على الاحتياجات المستقبلية لتأهيل القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وعمل التدريبات اللازمة لتحقيق ميداً الاستقلالية والحرية الأكاديمية

المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

١- الذيفاني، عبدالله أحمد، (2010): الحريات الأكاديمية واستقلال الجامعات المعني والتأصيل والمبادئ، **مجلة العلوم التربوية**، العدد (..) ، جمهورية مصر العربية.
٢- الشريف ، مها بنت عبد الله بن محمد، (2015): **الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية**، رسالة دكتوراه ، المملكة العربية السعودية.
٣- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007): **واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات في التعليم التقني في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤- المالكي، محمد ، (بدون) : **الحريات الأكاديمية في البلاد المغاربية**، بحث منشور بعنوان "الحريات الأكاديمية في الجامعات العربية"، مطبعة الشعب، اربد، الأردن.
٥- برير، عصام الدين، عوض الله،(|٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، **المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي**، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و 5 أبريل، 2012 .
٦- بو حديد ، ليلى ، (2014): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائري: دراسة حالة، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية** ، العدد (١) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
٧- جرادات، ناصر،(2013) : **الإدارة الاستراتيجية :منظور تكاملي حديث**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨- سنبلو، ابراهيم أبو الخير ، (2010) : **الاستقلال المالي للجامعات :المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر، اتجاهات معاصره في تطوير التعليم في الوطن العربي**، جمهورية مصر العربية.
٩- صابر ، خلود ، (2007):**استقلال الجامعات** ، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، جمهورية مصر العربية.
١٠- عباس، عايده ابراهيم ، (1998) : **تطوير الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء في ضوء خبرات الجامعات الأمريكية** ، رسالة ماجستير ،كلية التربية، جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية.
١١- عبد الناصر، عبد الناصر محمد ، (2004) : **أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها** ، دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

١٢- عزت، أحمد، وآخرون، (2011) : **الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسة القمع وغياب الرؤية** ، مؤسسة حرية الفكر والتغيير، ط١، جمهورية مصر العربية.
١٣- قمبر، محمود ، (2011) : الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية، دراسة تحليلية نقدية موارنة، **مجلة إبداعات تربوية**، دار الثقافة ،العدد (3) ، الدوحة ، الإمارات العربية المتحدة.
١٤- عباس ، سعيد خدير ، و قابيل ، رفا كريم ، وجاسم ، حميد ، حزام : (٢٠١٦) ، **مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية** ،العدد (١) ، السنة الثامنة ، الجزائر.
١٥- مرسي، محمد منير، (2002) : **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**، عالم الكتب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
١٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (٢٠٠٥) **: الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (٢٠٠٦ – ٢٠١٠)**

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

1- Bozeman, Barry; Fay, Daniel; Gaughan, Monica (2013): **Department Heads' Decision Autonomy and Strategic Priorities**, Research in Higher Education, 54 (3) p303-328.
2- Christensen, Tom (2010): University governance reforms**: potential problems of more autonomy**, higher education,vol 62(30) p503-517.
3- Honig, Meredith I.; Rainey, Lydia R. (2012): **Autonomy and university Improvement: What Do We Know and Where Do We Go from Here**, Educational Policy, 26 (3) p465-495.
4- Palfreyman, D. (2002) **The English Chartered University/College: how 'autonomous**', how 'independent and how 'private'? Oxford University: OxCHEPS Occasional Paper No. 8.
5- Shattock, M. (2003): Managing Successful Universities. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press.