



# جامعة الناصر AL-NASSER UNIVERSITY

## تصور مقترح لتطوير الاداء البحثي للجامعات اليمنية

د/ محمد عبد الله حميد

أستاذ مساعد – كلية التربية – جامعة حجة

AUTHORIZED BY AL-NASSER UNIVERSITY'S RESEARCH OFFICE  
جميع حقوق النشر محفوظة لمكتب البحوث والنشر بجامعة الناصر

## تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية

د/ محمد عبد الله حميد

أستاذ مساعد - كلية التربية - جامعة حجة

هدف البحث إلى معرفة الواقع الراهن للأداء البحثي في الجامعات اليمنية، والتعرف على واقع تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بالجمهورية اليمنية، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، وتكونت عينة البحث من (240) عضو هيئة تدريس من كليات الجامعات اليمنية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى التحليل البيئي SWOT، وتم تصميم استبانة مكونة من (86) فقرة، وكانت أهم نتائج البحث إلى أن معدل إنتاجية الكتب سواء العربي أو المترجمة للفرد الواحد ضعيفة جداً، وأن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية الأبحاث والمقالات أيضاً ضئيلة جداً، كما اتضح أن الإشراف على الرسائل العلمية بصورة مشتركة أكثر من الإشراف بصورة فردية، وبينت النتائج أن الذكور يفوقوا على الإناث في جميع الأنشطة البحثية لأفراد العينة، وأن الذين لم يقوموا بنشر أي أبحاث علمية على مدار الخمس السنوات الماضية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، وأن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، وتليها جامعة صنعاء، ثم جامعة ذمار، ثم جامعة إب، وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لا يقوموا بأي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الأستاذية، ويليهم الأساتذة المساعدين، ثم الأساتذة المشاركون، وكذلك جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، ويليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة، و أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، كما أظهرت النتائج التي توصل إليها البحث باستخدام تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلى وجود عوامل قوة، وعوامل ضعف في البيئة الداخلية للجامعة يقابلها عوامل فرص وتهديدات في البيئة الخارجية للجامعات اليمنية، وتم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية.

### الملخص

# 7

مقدمة:

إن الجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية، وغرس القيم والفضائل، والشعارات والنظريات، وتحويل هذه الشعارات والنظريات إلى واقع عملي، وهي الأقدر على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته، لكونها تقوم بوظيفة التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وكما هو معروف فإن البحث العلمي المنظم هو الذي يوفر للأفراد والمؤسسات المعاصرة القاعدة الصلبة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعدها في انجاز أهدافها المرجوة بحسب الأولويات المقررة. (11)

وعلى صعيد وظيفة البحث العلمي فإن الجامعات تسعى إلى توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وإنتاج المعرفة بما يحقق التدريس الفعال وبذلك تصبح الجامعات قادرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية التي فوضها المجتمع إليها. كما أن أحد معايير تميز الجامعة هو مدى مساهمتها الفاعلة في تطوير البحث العلمي، لذلك فإن تطوير الوظيفة البحثية للجامعات أضحت جزءاً من مشروع مستقبلي لتطوير الجامعات العربية وربطها بالمجتمع.

ويأتي ذلك من خلال وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنوطة بها حتى تسهم في تحقيق التعاون المستمر والمثمر لجميع العاملين بها حتى يمكنها من تحسين وتطوير أدائها وعليها أن تسعى لإعداد الكوادر البشرية المؤهلة تأهيل علمي وإداري لرفع مستوى أدائها الجامعي في مختلف الجوانب باعتبارها من أهم المؤسسات المجتمعية التي تسهم في وضع وتقدم ورخاء الأمم، بما تمتلكه من إمكانيات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية.

و يعتبر موضوع "الأداء" من أهم الموضوعات التي شغل بال المسؤولين في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء. ويقدّر تلك الأهمية القصوى لموضوع "الأداء" وخطورة تأثيره في حياة الأفراد والمجتمعات بقدر ما حظ هذا الموضوع باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين والمنظرين، فتعددت الدراسات حول ماهية الأداء، ومحدداته، وكيفية قياسه، وأصبح الفكر الإداري متضخماً بالعديد من المفاهيم والمداخل التي كانت تبحث دائماً عن الأداء الفعال، ذلك الأداء الذي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة. (12)

وتشير الأدبيات إلى أن الصيغة المعاصرة للأداء تتمثل في مصطلح الأداء المؤسسي الذي يشير إلى التفاعل بين كل من دافعية المنظمة، وقدرتها الداخلية وبيئتها الخارجية. (13) ويتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد، هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، و أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، و أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (14)

ويمكن القول أن هذه الأبعاد تشير إلى أن هناك ثلاثة مجالات هي: مستوى العمل، ومستوى العمليات، ومستوى المنظمة فهذه الأبعاد تعمل على تحديد المتغيرات المؤثرة في أداء وإنجاز المنظمة. وفي هذا السياق فإنه يمكن القول أن الأداء البحثي هو في جوهره أداء مؤسسي للبحث. بمعنى أنه يتضمن ثلاثة أبعاد، هي الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والأداء البحثي للأقسام العلمية والأداء البحثي للكلية أو الجامعة.

والأداء البحثي على هذا النحو يتطلب إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع التغيرات المتلاحقة، إدارة قادرة على قيادة التغيير بفعالية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، ولابد من إعادة صياغة التنظيمات الإدارية للمنظمات والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية واستحداث تنظيمات متطورة – والتطوير هنا ينبع من واقع خصوصيتها ومناسبتها للمنظمات التي تتبعها- تتصف بالابتكار والإبداع. (15)

ومن الضروري ذكر قضية تفعيل الأداء البحثي في الجامعة المعاصرة التي تشير إلى أهمية قضية المنظومة القيمية للبحث العلمي التي تلزم بها الجامعة باعتبار أن هذه المنظومة مرشداً للبحث العلمي وموجهاً له. وعليه فإن الجامعة المعاصرة تهتم بالقيم، لأنها تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة.

ومن الملاحظ أن الجامعات اليمنية بدأت بالعمل بجدية من أجل تطوير جهازها ال مؤسسي لمواكبة التطور السريع للتقدم التكنولوجي في العالم، حيث أن السمة الرئيسية للعصر الحالي هو تطور المعرفة في جميع مجالات الحياة وبشكل أثر على مختلف الميادين الصناعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية. حيث بدأت الجامعات اليمنية وفي مقدمتهن جامعة صنعاء بإنشاء مراكز للبحث العلمي والتي بلغ عددها (23) مركزاً من حيث الإمكانات والفاعلية وإن كان الكثير منها لا زالت في بدايتها الأولى إلا أن الرؤية الإستراتيجية لليمن 2025م تتطلع إلى زيادة أعداد المراكز البحثية وزيادة الإنفاق عليها ودعمها وتفعيل دورها وتعزيز التنسيق فيما بينها وربطها بقطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة بالإضافة إلى تشجيع إجراء الدراسات والبحوث العلمية في الجامعات بما في ذلك الأبحاث التي تدخل ضمن متطلبات الدرجات العلمية الأولى وأبحاث الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كاستجابة لحاجة الجامعة في تطوير برامجها، وتنمية قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية، ومواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي، لتتمكن من الإرتقاء بمستوى أدائها لوظائفها وتحقيق رسالتها. (16) كما تم تشكيل لجنة من قبل رئيس الوزراء بإعداد قائمة بالمعايير والضوابط التي تنظم أداء الجامعات اليمنية فيما يخص أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (17)

ونظراً لما تبين فيما سبق من أهمية تطوير الأداء البحثي للجامعات، لذا فقد أصبح بإمكان القيم أن تسود في الجامعات وتصبح هي المرجع والرئيس الجديد في الجامعة، ومن خلالها سيتحقق النجاح الأكيد للجامعة، وباعتبار أن الهيئة التدريسية وقادة الجامعة هم أهم المكونات الأساسية لمنظومة القيم ومن خلالهم يمكن إبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء سواء كانت العوامل متعلقة بالمؤسسة الجامعية أو بالأفراد فيها حتى يمكن الوصول إلى تحقيق وظيفة الجامعة المرتبطة بالبحث العلمي باعتبارها أحد الأهداف الرئيسية لأية جامعة والتي تحتل المرتبة الثانية في الأهمية بعد التعليم الأكاديمي، ويقاس التقدم العلمي لأي دولة بما توليه من أهمية للبحث العلمي. مشكلة البحث:

إن الجامعات اليمنية واحدة من المنظمات التي تعاني الكثير من جوانب الضعف والقصور الإداري التي تؤدي إلى عدم قدرة جهازها إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء والإنتاجية. كما أن نظام التعليم العالي الحالي في أمس الحاجة إلى التحديث، والتطوير، والتحسين المستمر لاسيما أنه يعاني من نقاط ضعف عديدة. (18)

- وهناك مؤشرات كثيرة توضح ذلك أثبتتها الدراسات والبحوث التي أجريت حول الجامعات منها مايلي:-
- 1- مخرجات الجامعات اليمنية تنسم بالكم وليس بالنوع بالإضافة إلى ضعف الأداء في جميع إنجازاتها سواء كان ذلك على مستوى الأداء الإداري أو التعليمي أو البحثي أو الإستشاري. (19)
  - 2- الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات اليمنية يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات والتي يأتي في مقدمتها المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الإلتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة، وضعف الإلتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية. (10)

- 3- tendi شديد لمستوى الأداء على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بجامعة تعز وتداخل وازداوجية وتجاوزات لمبدأ السلطة والمسؤولية من مختلف الإتجاهات الرأسية والأفقية. (111)
- 4- قلة الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الجامعية وأهداف وسياسات الجامعات عند كثير من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإستثناءات والوساطات التي تؤثر على تنفيذ السياسة التعليمية وسياسة القبول وغيرها من أعمال إدارية ومالية. (112)
- 5- ضعف الدعم المعنوي والإداري المقدم لأبحاث أعضاء هيئة التدريس وتوزيعها. (113)
- 6- عدم وجود استراتيجية للبحث العلمي، وعدم تناسب الخطط والبرامج البحثية على مستوى الأقسام العلمية والكليات والمراكز البحثية وفقاً لاحتياجات التنمية وتحقيق أهدافها، وعدم تهيئة المناخ العلمي الملائم لتنمية النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. (114)
- 7- غياب التنظيم البحثي وانعدام التنسيق والتعاون بين المراكز والمؤسسات البحثية على المستوى المحلي والعربي والدولي، وكذا التركيز على التدريس دون الاهتمام بالبحث العلمي. (115)
- 8- ضعف ثقافة البحث، حيث تجرى أكثر البحوث للترقية العلمية وليس للأبحاث مما أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد. (116)

مما سبق يتضح أن هناك خللاً في بعض الأجهزة الإدارية والتنظيمية يواجه الأداء البحثي للجامعات اليمنية ، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:-  
 ما واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية ؟  
 وينتفع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- 1- كيف يمكن تطوير الأداء البحثي للجامعة في ضوء الأدبيات المعاصرة ؟
- 2- ما الواقع الراهن للأداء البحثي للجامعات اليمنية؟
- 3- ما واقع تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بالجمهورية اليمنية؟
- 4- ما التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية؟

حدود البحث:

#### أولاً : الحدود المجالية:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- 1- فيما يتعلق بمتغير الأداء البحثي للجامعات، فإن الباحث سيتناوله من خلال الجوانب التالية:  
 - الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.  
 - الأداء البحثي للقسم.  
 - الأداء البحثي للكلية أو الجامعة.

#### ثانياً: الحدود البشرية: سيقصر هذا البحث على:

- رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء ونواب الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية على اعتبار أنهم القائمون بالأداء البحثي ويعتبروا أصحاب القرار وأكثر اهتماماً بالبحث العلمي داخل الجامعة .

#### ثالثاً: الحدود المكانية والزمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال أكتوبر ونوفمبر وديسمبر من العام الدراسي 2010-2011م، على أربع جامعات حكومية من جامعات الجمهورية اليمنية، جامعتين قديمة وهي جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعتين حديثة وهي جامعة ذمار، وجامعة إب حيث يبلغ عدد الجامعات اليمنية ( 21 ) جامعة منها ( 8 )

جامعات حكومية، و (13) جامعة أهلية وخاصة، حسب الإحصاء السنوي الصادر من الجهاز المركزي للإحصاء. (171)

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- 1- الوقوف على مفهوم الأداء البحثي للجامعات .
- 2- التعرف على الواقع الراهن للأداء البحثي للجامعات اليمنية.
- 3- التعرف على واقع الجامعة في اليمن، باستخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT Analysis) .
- 4- الوصول إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- ندرة الأبحاث والدراسات في المكتبة العربية، التي اهتمت بتطوير الأداء البحثي للجامعات العربية بصفة عامة، والجامعات اليمنية بصفة خاصة (على حد علم الباحث).
- يهتم البحث بدراسة الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية من أهم المؤسسات التعليمية في اليمن ونظراً لما تقوم به من أدوار وظيفية تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- يأتي هذا البحث متزامناً مع الجهود المبذولة والداعية إلى التطوير المستمر للتعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي.
- قد يسهم هذا البحث في تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، ومن ثم يمكن أن تستفيد منه الجامعات الحكومية والأهلية على حد سواء وأجهزة التطوير والتخطيط في اليمن.

مصادر البحث وأدواته:

تتمثل مصادر البحث فيما يلي:

- 1- المعاجم والقواميس المتخصصة.
- 2- التقارير والمؤتمرات والوثائق الرسمية المتعلقة بموضوع البحث.
- 3- الكتب والدراسات العربية والأجنبية والمترجمة الخاصة بمجال البحث.
- 4- الدراسات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 5- المواقع الإلكترونية المتاحة الحكومية والمعرفية.
- 6- استبيان للكشف عن واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية.

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي على مصطلحات البحث الأساسية والتي سيتم عرضها، وذلك من خلال عدد من التعريفات المفاهيمية، ويلى ذلك التوصل إلى تعريف إجرائي لهذه المصطلحات يتبناه البحث.

### 1- الأداء: Performance

يعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء performance analysis أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما. ولإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة. (181) ويشير هذا التعريف إلى أنه يمكن معرفة معدل أداء الفرد وتقييمه عن طريق اختبارات الأداء المعتمدة على تقارير الأداء في فترة محددة وعلى ضوء ذلك يتم ترفيقته.

ويعرف أيضاً بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته. (191)

يؤكد التعريف السابق على أن أداء الفرد يظهر من خلال الإنجاز الذي يؤديه من خلال عمله وما يقوم به من عمل في تحقيق أهداف العمل سواء بنجاح أو فشل.

ويعرفه آخرون بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل" (201). أو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة. (211) يختلف هذا التعريف عن سابقه باهتمامه لما يحققه الفرد وفقاً للمعايير والسلوك الوظيفي بهدف إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

### 2- الأداء المؤسسي Institutional Performance

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها. (221) ويرى الباحث أن هذا التعريف اهتم بتفاعلات البيئة الداخلية والخارجية للأداء ولم يأخذ في الاعتبار أثر أداء المنظمة ككل.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي (231):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد الفردي والمقصود به في هذا البحث أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والبعد التنظيمي وهو أداء الأقسام العلمية، والبعد البيئي وهو أداء الكلية أو الجامعة في البيئة الخارجية وبناء على ذلك فلا بد أن يعكس الأداء المؤسسي للجامعة بمستوياته الثلاثة على وظيفة البحث العلمي.

ويتحدد الأداء المؤسسي بأنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو بمعنى آخر ما يفعله "الفرد" أو أحد العاملين بالمؤسسة، استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الآخرين "الرؤساء" (241). يشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد يؤثر في البيئة والمجتمع نتيجة للقوانين والأنظمة التي يتبعها من قبل الإدارة العليا. هذا بالإضافة إلى أن الأداء المؤسسي هو عملية تستهدف قياس كفاءة العمل الجامعي ومقدار ما تم إنجازه من الخطط التعليمية أو البحثية أو خدمة المجتمع ويستخدم في هذا القياس مجموعة من الإجراءات التي توزن بها كفاءة البرامج الجامعية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة. (251) وبفحص هذا التعريف يلاحظ أنه يهتم بتقويم الأداء الجامعي والمتمثل في وظيفة الجامعة الثلاث وقياس كفاءته من خلال ما تم إنجازه من خطط مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة المرجوة.

### 3- الأداء البحثي Research Performance

يعرف الأداء البحثي بأنه الناتج البحثي أو منتج النشاط البحثي الذي يسهم في التقدم العلمي. (261) ويرى كل من جوهن ولامباردي (John V. Lambardi 2003) بأن الأداء البحثي هو الإنتاجية البحثية. (271)

كما يعرفه كابلان (Kaplan, Norman. 1964) وأندروز (Andrews, Frank M., ed.1979) بأنه أداء علمي. (128) ويعتبره فولقان وأستن وهلين و باير وألين (Folger, J, K., Astin, Helen S.,: and Bayer. Alan E. 1970.) بأنه إنتاجية علمية. (129) يلاحظ من التعاريف السابقة أن الأداء البحثي مرادف لكل من الإنتاجية البحثية والعلمية والأداء العلمي وكذلك النشاط البحثي وكل ذلك يؤدي نفس المعنى.

وبناء على ماسبق يمكن تعريف الأداء البحثي للجامعة إجرائيا في هذا البحث بأنه: مجموع الأنشطة التي يمارسها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أجل الإسهام في التطوير والتقدم العلمي، والذي يمكن قياسه بعدة طرق منها كمية النشر أو الاقتباس أو تقدير الزملاء أو الكلية.



## منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي "الذي يقرب الباحث من الواقع، حيث يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق إما بتعبير كمي حول خصائص وسمات الواقعة أو بأسلوب كمي" (130). وذلك من أجل الوقوف على واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية . كما يستعين البحث بأسلوب التحليل الاستراتيجي Swot Analysis والذي يركز هذا الأسلوب على بعدين هما الوصف والتشخيص Descriptive وذلك لأجل إبراز جوانب القوة Strength والضعف Weakness في البيئة الداخلية، والوقوف على الفرص Opportunities المتاحة والتهديدات Threats في البيئة الخارجية. (131) بغرض تقييم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. ويستفيد البحث أيضاً من التحليل المستقبلي Prospective Analysis. (132) بغرض الوصول إلى تخطيط استراتيجي للجامعة. الدراسات السابقة:

سوف يتم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً لإجرائها حسب الأحدث وذلك على النحو التالي:-  
1- دراسة هيوبي لانبو وتشنق كاو (Hwei-Lan Pao & Chiang Kao (2008). (133) هدفت هذه الدراسة إلى وصف التقييم الشامل للأداء البحثي في الإدارة لـ 168 جامعة تايوانية. بالإضافة إلى المؤشرات الشعبية لمنشورات مجلة (فهرس الاستشهاد العلمي، وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية، وفهرس الاستشهاد العلمي (Science Citation Index) وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية (Social Sciences Citation Index) واستخدمت الدراسة معامل ارتباط سبيرمان في إطار المنهج الوصفي كأداة للدراسة وذلك من خلال موقع شبكة المعرفة لمعهد المعلومات العلمية (Institute for Scientific Information Web of Knowledge "ISI website")، وتمثلت عينة الدراسة من (1762) عضو هيئة تدريس ممن يحملون رتبة الأستاذية في أقسام الإدارة من 129 جامعة. والذي تم تقييم أدائهم البحثي من خلال مشاركة واحدة على الأقل لهم من عام 1995-2004 في مشروع المجلس العلمي الوطني. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:  
- أن الجامعات الحكومية لديها أداء بحثي أفضل من الجامعات الخاصة ويرجع ذلك إلى الدعم المالي الكبير من الحكومة لتلك الجامعات. وأن الجامعات الخاصة التي لها رسائل مشابهة لرسائل الجامعات الحكومية كان أدائها البحثي مشابه لأداء الجامعات الحكومية. وبتحليل مجموعة الأوزان المستنتجة والمأخوذة من الخبراء تبين أن نتائج هذه الدراسة تؤيد بشدة المؤشرات والأوزان التي تم استخدامها في الدراسة.

## 2- دراسة علي أسد وفيصل سعيد (Ali Azad, and Fazal Seyyed (2007). (134)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سلسلة من العوامل على الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس وما يقابلها من رضاء في دول الخليج، بالإضافة إلى محاولة لمعرفة الاختلافات الهامة التي وجدت بين تفضيل أعضاء هيئة التدريس وتوقعات الجامعات فيما يتعلق بتخصيص الوقت بين عمل أعضاء هيئة التدريس والنشاطات المرتبطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية والذي اشتمل على أربعة أجزاء هي: البيانات الأساسية، المعرفة الذاتية والكفاءة الفردية، بيئة العمل، والحالات الاجتماعية، وتم توزيعه على عينة مكونة من (115) عضو هيئة تدريس من مدارس الأعمال الجامعية بدول الخليج، حيث طبقت على كلية التجارة والاقتصاد بالإمارات العربية المتحدة، وكلية الإدارة الصناعية بجامعة فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية، وكلية إدارة الأعمال في جامعة الكويت.

**وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:**

- عدم وجود تكافؤ بين الإهتمام الملاحظ للعوامل التي تؤثر على الإنتاجية البحثية ومستوى الرضاء.
- تفضيل أعضاء هيئة التدريس لتخصيص وقت أكثر للبحث والنشاطات العلمية الأخرى من مدرء الجامعة.
- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين تخصيصات الوقت لأعضاء هيئة التدريس للعمل المرتبط بالنشاطات مثل (التدريس، النمو المهني، البحث، الخدمة) و توقعات الجامعة.
- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين المستوى الملاحظ لتأثير العوامل المرتبطة ببيئة العمل على الإنتاجية البحثية ومستوى رضا أعضاء هيئة التدريس.

**3- دراسة وارن سمارت (2005) Warren Smart. (135)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي النيوزيلاندي، ومعرفة المتغيرات المستقلة والتابعة التي تؤثر عليه، واستخدمت الدراسة لمعالجة البيانات تحليل الانحدار المتعدد، والمتوسطات الحسابية ضمن إطار المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (7752) عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فيما يلي:

- من ناحية العمر: وجود أثر بشكل عام لمتغير العمر على الأداء البحثي ، حيث تبين أن من هم في عمر مبكر في منتصف العشرينات كان لديهم مستوى منخفض من الأداء البحثي. وأن الأداء البحثي يزداد بسرعة مع العمر؛ فعند بلوغ الذروة لأعضاء هيئة التدريس في العمر؛ عند أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات يزداد الأداء البحثي عندهم ويبدأ في السقوط عند أواخر الأربعينات إلى أوائل الستينات.
- النوع: إن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الذكور يفوق قليلاً مثيله لأعضاء هيئة التدريس الإناث.
- العرق: وجود أثر لمتغير المجموعة العرقية على الأداء البحثي في بعض المناطق.
- وجود أثر قوي لمتغير الرتبة الأكاديمية على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، حيث حصل على المستوى العالي للأداء البحثي هم بالترتيب الأساتذة والأساتذة المشاركين يلي ذلك المحاضرين الأوائل ثم المحاضرين.
- حصول أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحضرية المؤسسية والجامعات متعددة التقنيات على أعلى مستوى للأداء البحثي.

**4- دراسة جينز سمباي وسفير تراي (2005) Jens Smeby, and Sverre Try. (136)**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الخواص الإدارية والنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وطبقت الدراسة على أربع جامعات حكومية وثلاث جامعات خاصة بالنرويج، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من (2966) منهم (1611) عضو هيئة تدريس من هم أصغر من 40 سنة و(1355) من هم أصغر من 45 سنة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أ- مناخ القسم:
- 5- أن الأساتذة المساعدين و المشاركين لديهم نشاط بحث أقل من الأساتذة.
- 6- وجود علاقة بين الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والنتائج البحثي.

7- أن الأساتذة ينتجوا منشورات ومقالات علمية أكثر من الأساتذة المساعدين والمشاركين.

ب- وقت البحث:

8- وجود أثر سلبي لمتغير التعاون مع الباحثين الآخرين في النرويج على وقت البحث وأثر إيجابي على المنشورات.

9- وجود أثر لمتغير الوقت المخصص للبحث على الناتج البحثي.

10- وجود أثر من التمويل الدولي على وقت البحث وليس له أثر على الناتج البحثي.

ج- العمر:

11- وجود أثر للناتج البحثي بواسطة مستوى العمر في القسم.

12- ليس للعمر أي تأثير على وقت البحث.

د- المنشورات والمقالات العلمية:

13- وجود أثر إيجابي للمصادر على كل المنشورات والمقالات.

هـ- النوع:

14- الناتج البحثي لأعضاء هيئة التدريس الذكور يفوق قليلاً من نظرائهم الإناث بسبب أن الإناث يقضين أقل وقت في البحث من نظرائهن الذكور.

15- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمتوسط وحجم الإناث على النشاط البحثي.

و- حجم القسم:

16- وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لحجم القسم على عدد المقالات.

17- وجود أثر إيجابي للأقسام التي تصف بالتعاون على إنتاج مقالات أعضاء هيئة التدريس.

5- دراسة سيمون فيل وآخرون (2005) Simon Ville and Others (371)

هدفت الدراسة إلى اختبار توزيع أحد عشر مقياس للأداء البحثي عبر ثمانية وثلاثين جامعة استرالية عن طريق قاعدة البيانات هردك "HERDC"، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس التفاوت والذي يسمى بمعامل جيني "Gini" والذي يستخدم بواسطة الاقتصاديين لقياس التوزيع الداخلي للأفراد أو العائلات..

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر سلبي للمساهمات البحثية على النواتج البحثية في الجامعات الإسترالية، وذلك بسبب عدم الإنصاف في توزيع هذه المساهمات البحثية.

- وجود توزيع غير متساوي بين الجامعات الإسترالية للأداء البحثي.

- وجود هبوط في الإنتاج البحثي المرتبط بالصحف والمؤتمرات وكذلك درجة الدكتوراه بنسبة

1.3%.

وتتشابه الدراسة السابقة مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في الأداء البحثي غير أنهما يختلفان في أمور عدة منها: بلد ومجتمع الدراسة، وأن الدراسة السابقة ركزت اهتمامها على توزيع الأداء البحثي للجامعات عن طريق قاعدة بيانات، في حين اهتم البحث الحالي للوصول إلى تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعة.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهم المقاييس التي تم تطبيقها في هذه الدراسة.

## 6- دراسة تريزا فينج (2005) Teresa Vange, and Others (1381)

هدفت الدراسة لمعرفة الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدامها الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وتم توزيعه على عينة مكونة من (162) من أساتذة الجامعة. ومن أهم ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ما يلي:

- وجود إختلافات في النوع من حيث الإنتاجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع والإنتاجية.
- وجود إختلافات في عدد المنشورات بين الرجال والنساء في أقسام البحث الموجهة.
- وجود إختلافات بين إنتاجية النشر لأعضاء هيئة التدريس الرجال والنساء.
- الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر من أعضاء هيئة التدريس النساء.
- أن أعضاء هيئة التدريس الذكور المتزوجون والذين لديهم أطفال ينتجوا أقل من غيرهم.
- احتمالية انتساب النساء أكثر من الرجال في أقسام البحث الموجهة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون الإثننتين يهتمان بالإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. غير أنهما يختلفان في كون الدراسة السابقة قد اقتصرت على الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر عليها، في حين أن البحث الحالي يهتم بالأداء البحثي بأبعاده المختلفه، كما يختلف في بلد ومجتمع الدراسة.

إجراءات البحث:

أولاً: إعداد الاستبيان وتطبيقه:

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استعان الباحث بالاستبيان كأداة لأجراء الدراسة الميدانية وذلك بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، ومعرفة الإسهامات والأنشطة البحثية لهم، حيث يعد الاستبيان من أهم وأنسب الوسائل للحصول على معلومات والتعرف على آراء وخبرات واتجاهات مرتبطة بواقع معين. (1391)

### 1- عينة البحث وخصائصها:

نظراً للصعوبة البالغة التي يواجهها الباحث عند إجراء البحث على المجتمع الأصلي بأكمله خاصة إذا كان هذا المجتمع – الكل- كبير نسبياً، لذا فإن الباحث يكتفي باختيار عدد قليل أو جزء بسيط من هذا الكل أو بعض من جميع وذلك في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتاحة له، ويبدأ بدراسة هذا الجزء المختار وتعميم نتائجه على المجموع. (1401)

وفي ضوء متطلبات الدراسة، وأهدافها تم تحديد المجتمع الأصلي والذي بلغ ( 2589 ) عضواً يتوزعون على (7) جامعات حكومية في فئة أساتذة، أساتذة مشاركين، أساتذة مساعدين، وذلك بناء على مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية الصادر عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (1411)

ومن ثم قام الباحث بتحديد حجم العينة المطلوبة، ولما كان من الصعب دراسة المجتمع بأكمله نظراً للإتساع الجغرافي الكبير الذي تتوزع فيه الجامعات اليمنية من ناحية، ومن ناحية أخرى نظراً لصعوبة التطبيق على أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، لذا تم الإقتصار على أربع جامعات هي ( صنعاء، عدن، ذمار، إب) وتم اختيار عينة لهذا المجتمع بصورة عشوائية بلغ عددها ( 325 ) عضو هيئة تدريس بنسبة (12.55%) من المجتمع الأصلي. مع الحرص على توافر تمثيل تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وهي: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، وأن يكون الاختيار عشوائياً قدر المستطاع.

ويوضح الجدول رقم ( 10 ) و ( 11 ) توزيع عينة الدراسة على الجامعات المختارة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها:  
جدول رقم(1): توزيع عينة الدراسة على الجامعات المختارة حسب متغيرات الدراسة وهي: النوع، العمر، الجامعة، الكلية.

النسبة المئوية	التكرار	متغير الدراسة	
%83.8	201	ذكور	النوع
%16.3	39	إناث	
%13.8	33	أقل من 35 سنة	العمر
%70	168	ما بين 35-50	
%16.3	39	أكثر 50 سنة	
%39.2	94	صنعاء	الجامعة
%62.7	64	عدن	
%18.3	44	ذمار	
%15.8	38	إب	
%40.8	98	عملية	الكلية
%59.2	142	إنسانية	

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	متغير الدراسة	
%11.7	28	أستاذ	الدرجة العلمية الحالية
%24.2	58	أستاذ مشارك	
%64.2	154	استاذ مساعد	
%37.9	91	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة بعد الحصول على درجة الدكتوراه
%40.4	97	من 5-10 سنوات	
%21.7	52	أكثر من 10 سنوات	
%3.3	8	اليمن	مكان الحصول على درجة الدكتوراه
%66.7	160	دولة عربية	
%30	72	دولة أجنبية	
%72.1	173	الهيئة التدريسية	الوظيفة الحالية
%27.9	67	القيادات الجامعية	

ينضح من بيانات الجدول رقم (1) و (2) توزيع أفراد عينة البحث في جامعات صنعاء وعدن وذمار وإب والتي بلغ إجمالي عددها ( 240 ) من فئة الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين موزعين على الكليات العملية والإنسانية بالجامعات.

ويوضح الجدولين السابقين رقم (1) و (2) أن هناك اختلافاً في عينة البحث طبقاً للمتغيرات سالفة الذكر، حيث أن فئة الذكور أعلى نسبة من إجمالي فئة الإناث، وذلك لارتفاع عدد الذكور في المجتمع الأصلي، كما أن النسبة العالية للعمر هي ما بين 35-50، حيث يتركز أكثر عدد هيئة التدريس في هذه الفئة. ويتضح أن جامعة صنعاء أعلى نسبة وذلك باعتبارها أقدم الجامعات وعددها مرتفع في المجتمع الأصلي، تليها جامعة عدن، ويتضح كذلك أن الكليات الإنسانية نسبتها أعلى من الكليات العملية، كما أن فئة الأساتذة المساعدين أعلى نسبة من إجمالي العينة وذلك لارتفاع عددهم في المجتمع الأصلي، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة فيظهر من أعمارهم أقل من 5 سنوات أعلى نسبة، ويرجع السبب نفسه، فهم يحتلون أكبر عدد في المجتمع الأصلي، ويرجع ذلك إلى توجه الجامعات بما يسمى التوظيف بالإحلال لذا فنسبة الأساتذة منهم أقل من 5 سنوات أكثر.

أما متغير مكان الحصول على درجة الدكتوراه، فالدول العربية تحتل النسبة العالية من إجمالي العينة، ويرجع السبب إلى أن أكثر المبتعثين للحصول على درجة الدكتوراه في الدول العربية، كذلك ارتفاع الهيئة التدريسية من القيادات الجامعية، وهذا شيء بديهي بسبب قلة عدد المناصب الإدارية في الجامعات اليمنية مقابل عدد أعضاء هيئة التدريس.

### صدق الاتساق الداخلي: Correlation Coefficients

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته النهائية، قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ويقصد بالصدق الداخلي Internal Validity أن نتائج الدراسة تعزى إلى المتغيرات موضع القياس أو المعالجة المرتبطة بأهداف الدراسة بمعنى ارتباط مفردات الدراسة بعضها ببعض (142)، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان وبين كل عبارة من عبارات المحور وبين المجموع الكلي للاستبيان، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\bullet \quad r = \text{مج}(\text{ح س} X \text{ح ص})$$

ن ع س ع س

حيث  $r$  = معامل الارتباط لبيرسون

ح س = انحراف الدرجة في المجموعة س عن المتوسط

ح ص = انحراف الدرجة في المجموعة ص عن المتوسط

ع س = الانحراف المعياري للمجموعة س

ع ص = الانحراف المعياري للمجموعة ص

ن = عدد الاحتمالات.

**جدول رقم (3): يوضح معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبيان**

المحور	معاملات الارتباط بالدرجة الكلية
الأول	**0.67
الثاني	** 0.73
الثالث	** 0.71

\*\* دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبيان معاملات دالة عند مستوى (0.01) وهي ارتباطات مرتفعة، حيث تتراوح بين ( -0,67 - 0,73)، مما يؤكد على صدق الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

$$\begin{array}{l} 1X - \text{مج} ع^2 ف \\ \text{ن} - 1 ع^2 ك \end{array}$$

6- ثبات الاستبيان: Reliability

ويقصد به أن يعطي الاختبار النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص وفي نفس الظروف. (143) ويقصد به أيضاً دقة الاستبيان ومدى تناسق عباراته وتجانسها، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha ، باعتباره أفضل طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية مثل الاستبيانات واستمارات البحث. (144) وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معامل ثبات ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن} - 1}{\text{مج} ع^2 ف - \text{ع}^2 ك} X$$

حيث: ن = عدد فقرات الاستبيان

ع<sup>2</sup>ف = ثبات الفقرة الواحدة من الاستبيان.

ع<sup>2</sup>ك = الثبات الكلي للاستبيان.

وقد تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم(4): حساب معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل**

التجزئة النصفية (سبيرمان براون)	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.73	0.75	15	الرسالة- الأهداف- القيم
0.81	0.89	57	البيئة الداخلية
0.77	0.74	14	البيئة الخارجية
0.74	0.87	86	الاستبيان ككل

يوضح الجدول السابق رقم (4) أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير، سواء بالنسبة للمحاور، أو بالنسبة للاستبيان ككل، مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبيان، ويؤكد ثباته وصلاحيته للتطبيق، ويدل ذلك على أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات عالية تبرر استخدامها لأهداف البحث الحالي.

**ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:**  
فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية:

#### الاسهامات والأنشطة البحثية الكمية لأفراد عينة البحث:

- أن الإحصاء الكمي لإجمالي عدد الكتب العربية المنشورة لأفراد العينة ( 240 ) خلال الخمس السنوات الماضية وصلت إلى ( 249 ) كتاباً، ومعظم هذه الكتب كانت فردية، أي أن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية الكتب لأفراد العينة تساوي حوالي 49.8 كتاب، أي أن معدل إنتاجية الكتب للفرد الواحد تساوي حوالي 0.2% بمعنى أن الفرد ينتج كتاب واحد كل خمس سنوات، وهي نسبة ضعيفة جداً .
- أن الكتب الأجنبية وصلت إلى (30) كتاب، ومتوسط المعدل السنوي لهذه الكتب لأفراد العينة تساوي 6 كتب، ومعدل إنتاجيتها للفرد الواحد تساوي 0.02%، ونفس الشيء بالنسبة للكتب المترجمة فقد وصلت إلى ( 28 ) كتاب، بمعدل متوسط سنوي 5.6 كتاب، أي أن معدل إنتاجية الفرد الواحد للكتب المترجمة تساوي 0.02% وهي نسبة ضعيفة جداً وتكاد لا تذكر.
- السابق أن عدد البحوث التي قام بها أفراد العينة خلال الخمس السنوات الماضية وصلت إلى (1276) بحثاً، أي أن متوسط المعدل السنوي لإنتاجية الأبحاث لأفراد العينة تساوي حوالي 255.2 بحث، أي أن معدل إنتاجية البحوث للفرد الواحد تساوي حوالي 1.06% وهي تعتبر نسبة أفضل نوعاً ما من إنتاجية الكتب.
- أن أفراد العينة الذين قاموا بتأليف كتب عربية فردية بلغت نسبتهم 23.75% أما عن الكتب المشتركة فبلغت نسبتهم 8.07%، وبلغت نسبة الذين قاموا بتأليف كتب فردية مشتركة 5.83%، في حين أن الغالبية العظمى ونسبتهم 63.33% من إجمالي أفراد العينة لم يقوموا بتأليف كتب عربية لا فردية ولا مشتركة.
- أما الكتب الأجنبية، فقد بلغت نسبة الذين قاموا بتأليف كتب فردية 6.67%، ونسبة 2.08% قاموا بتأليف كتب مشتركة، ونسبة 2.5% قاموا بتأليف كتب فردية مشتركة، ونسبة الذين لم يقوموا بتأليف أي كتب أجنبية سواء فردية أو مشتركة 88.75% من إجمالي أفراد العينة وهي تمثل نسبة كبيرة جداً.

#### متغير النوع:

- أن غالبية الأنشطة البحثية للكتب العربية، والكتب الأجنبية، والمترجمة، وكذلك الأبحاث، والمشروعات تأتي من الذكور أكثر من الإناث.



**متغير العمر:**

- أن الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) هم أكبر فئة غير منتجة للكتب العربية، إذ بلغت نسبتهم (79.49%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (63.64%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (59.52%).
- وبالنسبة للكتب الأجنبية فإن الذين لم يقوموا بكتابة أي كتب أجنبية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (94.64%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (90.90%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (66.67%).
- إن الذين لم يترجموا أي كتب هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أقل من 35 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (93.94%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (87.18%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (87.5%).
- أن الذين لم يقوموا بنشر أي أبحاث علمية على مدار الخمس السنوات الماضية هم الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (28.21%)، ويليهم أصحاب الفئة العمرية (ما بين 35-50 سنة) بنسبة (25%)، ثم أصحاب الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (12.12%).

**متغير الجامعة:**

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (73.44%) وتليها جامعة ذمار، إذ بلغت نسبتهم (61.35%) ثم جامعة صنعاء (59.57%)، ثم جامعة إب (57.89%).
- إن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب أجنبية خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب، إذ بلغت نسبتهم (100%) وتليها جامعة ذمار، إذ بلغت نسبتهم (97.72%) ثم جامعة عدن (84.37%)، ثم جامعة صنعاء (82.97%).
- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، إذ بلغت نسبتهم (29.69%) وتليها جامعة صنعاء، إذ بلغت نسبتهم (27.66%) ثم جامعة ذمار (15.91%)، ثم جامعة إب (13.16%).

**متغير نوع الكلية:**

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية هم من الكليات الإنسانية، إذ بلغت نسبتهم ( 67.61%) وتليها الكليات العملية، بنسبة ( 57.14%)، وكذلك بالنسبة للكتب الأجنبية فإن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بتأليف أي كتب أجنبية خلال الخمس السنوات الماضية هم أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية، إذ بلغت نسبتهم ( 89.79%) وتليها الكليات الإنسانية، إذ بلغت نسبتهم (88.03%).

**متغير الدرجة العلمية:**

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة غير المنتجة للكتب العربية هم الأساتذة فقد بلغت نسبتهم (75%)، ثم الأساتذة المساعدون (65.68%)، فالأساتذة المشاركين (51.72%).
- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لا يقوموا بأي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الأستاذية ( 25%)، ويليهم الأساتذة المساعدون (24.03%)، ثم الأساتذة المشاركون، فقد بلغت نسبتهم (22.41%).

**متغير الخبرة:**

- إن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث خلال الخمس السنوات الماضية، هم أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم ( 28.85%)، ويليهم أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة (22.68%)، ثم أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.98%).

**متغير مكان الحصول على درجة الدكتوراة:**

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا كتب عربية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، إذ بلغت نسبتهم ( 66.67%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بنسبة (62.50%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، بنسبة (50%)، وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب أجنبية، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، إذ بلغت نسبتهم ( 100%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، بنسبة ( 91.25%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول الأجنبية، بنسبة (81.94%).
- بالنسبة للأبحاث فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث، هم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من من الدول الأجنبية، بنسبة (30.56%)، ويليهم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من اليمن، بنسبة ( 25%)، ثم الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراة من الدول العربية، إذ بلغت نسبتهم (20.63%).

**متغير الوظيفة الحالية:**

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي كتب عربية، هم الهيئة التدريسية، الذين لا يشغلون مناصب إدارية، إذ بلغت نسبتهم ( 63.58%)، ويليهم القيادات الجامعية أصحاب المناصب الإدارية، بنسبة ( 62.69%). وجاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم يقوموا بتأليف كتب أجنبية، هم الهيئة التدريسية، إذ بلغت نسبتهم (89.59%)، ويليهم القيادات الجامعية، بنسبة (86.56%).

- وفيما يخص الأبحاث فقد جاءت أكبر نسبة من أفراد العينة الذين لم ينشروا أي أبحاث، هم الهيئة التدريسية، بنسبة ( 24.28%)، ويليهم القيادات الجامعية، إذ بلغت نسبتهم (22.39%).

### ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحليل Swot للبيئة الداخلية والخارجية للأداء البحثي في الجامعات اليمنية:

استقراء لنتائج الدراسة الميدانية، فإنه يمكن تلخيص جوانب القوة والضعف للأداء البحثي في البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك الفرص التي يمكن للجامعة أن تستغلها لتطوير الأداء البحثي والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية على النحو التالي:

#### أ- جوانب القوة: Strengths

- تمثلت أهم جوانب القوة التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يلي:
- 1- وجود وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي أنشئت للقيام بالمهام التعليمية والبحثية.
  - 2- وجود رسالة وأهداف للتعليم العالي توضح وظيفتها وأهدافها ومناسبة للواقع الحالي لتعليم العالي.
  - 3- محاولة إنشاء هيئة للبحث العلمي تضم الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى.
  - 4- تركيز وزارة التعليم العالي بأهمية القيم البحثية كقيمة التعاون والمشاركة.
  - 5- وجود تعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى سواء داخل أو خارج اليمن.

#### ب- نقاط الضعف: Weaknesses

- فيما يلي أهم جوانب الضعف التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية:
- 1- صعوبة تحقيق رسالة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 2- عدم وجود صندوق خاص لتمويل البحث العلمي يتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 3- عدم تشجيع النشر العلمي على المستوى الوطني.
  - 4- ندرة وجود خطة استراتيجية واضحة للكلية أ والجامعة.
  - 5- ندرة وجود لائحة تنظم الأداء البحثي داخل الكلية/ الجامعة.
  - 6- القيام بالنشاط البحثي بصورة فردية.
  - 7- عدم وجود شبكة معلوماتية متكاملة للبحث العلمي على مستوى الجامعات.
  - 8- ضعف التعاون والتنسيق بين الأقسام والكليات والجامعات في مجال البحث العلمي.
  - 9- ضعف تبادل الزيارات العلمية بين الباحثين بالجامعات اليمنية والجامعات من خارج اليمن .
  - 10- قصور في تهيئة المناخ العلمي المناسب لتنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
  - 11- غياب نظام يشجع المؤسسات الحكومية على إجراء البحوث داخل المراكز البحثية بالجامعات.
  - 12- قصور نظام الحوافز (المادية/ المعنوية) التي تشجع الباحثين على القيام بالبحوث العلمية المشتركة مع الزملاء.
  - 13- غياب معيار الإلتزام الأكاديمي كأحد معايير تقييم الأداء البحثي.
  - 14- قلة خضوع المعنيين للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم.
  - 15- غموض تحديد المسؤولية النهائية في الجامعات.
  - 16- خضوع تعيين قيادات الجامعات للقرار السياسي.
  - 17- الافتقار إلى وجود ضوابط لشغل الترقيات الأكاديمية.
  - 18- السلطة المركزية في الجامعات تعوق تطوير الأداء البحثي.
  - 19- ضعف الإلتزام بالأنظمة الجامعية.

- 20- تعقيد الاجراءات في اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالأبحاث العلمية في الجامعات.
- 21- قلة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات العلمية.
- 22- ضعف الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة انخفاض الأجور والمرتببات.
- 23- ضعف الإمكانيات المتوفرة للبحوث العلمية ( التجهيزات-المعامل- مساعدتي الباحثين – مواد – قاعات بيانات).
- 24- قلة المعلومات المالية المتبادلة بين مراكز البحوث العلمية بالجامعات وقطاعات المجتمع.
- 25- ضعف اللوائح والأنظمة (الإدارية والمالية) فيما يخص تمويل البحث العلمي.
- 26- ضعف ميزانيات الجامعات المخصصة للبحوث العلمية.
- 27- افتقار الجامعات الحكومية إلى الاستقلال المالي.
- 28- ضعف الدعم المالي الرسمي المخصص للبحث العلمي على مستوى الدولة.
- 29- اعتماد الجامعات على الحكومة كممول رئيس للبحث العلمي.
- 30- قلة المخصصات المالية لإجازات التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس في الجامعة.
- 31- ضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالجامعات.
- 32- قلة أجهزة البحث العلمي خصوصاً في الكليات العلمية.
- 33- ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في الجامعة.
- 34- قلة توفر المراجع الأجنبية الحديثة.
- 35- غياب دور مراكز الأبحاث في الارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ميدان العمل والإنتاج البحثي.
- 36- غياب بعض المجالات العلمية في مراكز الأبحاث.

### ج- الفرص: Opportunities:

تمثلت أهم الفرص التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية والتي يمكن أن تغتنمها الجامعة لتطوير أداؤها البحثي فيما يلي:

- 1- استيعاب الجامعات اليمنية بقيادات بحثية من جامعات عربية/ أجنبية.
  - 2- توظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة في تطوير الأداء البحثي.
  - 3- اه تمام المجتمع بتطوير البحث العلمي.
  - 4- اه تمام القيادة السياسية بدعم ومساندة عملية تطوير البحث العلمي.
  - 5- تسويق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً لاستقطاب عدد كبير من الطلاب.
- د- التهديدات المحتملة: Threats:
- تمثلت أهم التهديدات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والتي قد تحد من تطوير الأداء البحثي فيما يلي:
- 1- قلة الموارد المالية والمادية.
  - 2- قلة الأجهزة الإلكترونية الحديثة.
  - 3- قلة الوعي بأهمية مساهمة المنظمات غير الحكومية في تمويل البحث العلمي.
  - 4- ضعف قدرة المجلس الأعلى للجامعات على الإشراف والتنسيق مع الجهات المختصة بالبحث العلمي.
  - 5- ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات.
  - 6- ضعف الالتزام بالأعراف والتقاليد المجتمعية.
  - 7- مقاومة الجهود التي تسعى للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
- ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك جوانب قوة وجوانب ضعف تتسم بها البيئة الداخلية للجامعات اليمنية، بالإضافة إلى وجود فرص وتهديدات في البيئة الخارجية، وبذلك يصبح من الضروري عمل مخطط

لتطوير الأداء البحثي بالجامعات اليمنية من خلال استكشاف آراء مجموعة من الخبراء بالجامعات في هذا المجال، بما يساعد على الوقوف على فجوات الأداء المتعلقة بمدى قدرة الجامعة على توظيف الأداء البحثي، ومن ثم بناء التصور المقترح والذي يمكن من خلاله تحقيق وضع استراتيجي وتنافسي أفضل، وذلك في إطار رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية التي يركز عليها وجودها التنظيمي داخل المجتمع. ويمكن معالجة ذلك من خلال التصور المقترح.

## تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية

تمهيد:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات عن الأداء البحثي للجامعات اليمنية، ودراسة نظرية وميدانية لواقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية، وآراء السادة الخبراء محكمي مخطط تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، يمكن الوصول إلى التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد محاور هذا الفصل فيما يلي:

- منطلقات التصور المقترح.
- عناصر التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- معوقات متوقعة لتنفيذ التصور المقترح.
- مقترحات التغلب على المعوقات المتوقعة.
- بحوث ودراسات مقترحة.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور تفصيلاً:

### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

تم تصنيف منطلقات التصور المقترح إلى نوعين أساسيين، يتعلق النوع الأول بتلك المنطلقات المستمدة من الإطار النظري للبحث وهي ( المنطلقات النظرية) أما النوع الثاني فيتمثل في المنطلقات المستمدة من الدراسة النظرية لواقع اليمن وهي ( المنطلقات المحلية)، وفيما يلي عرض لكل نوع منها تفصيلاً:

#### 1- المنطلقات النظرية:

تحدد أهم المنطلقات النظرية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:

- أ- أن نجاح الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بوجود إدارة فعالة قادرة على مواجهة التطور التكنولوجي السريع.
- ب- مراعات الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري فيما يتعلق بعناصر الرؤية والرسالة التي يجب أن تتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارع، والمؤثرة على الأداء البحثي الفردي والمؤسسي معاً.
- ج- أن الجامعة تصبح أفضل من خلال تطبيق لائحة إدارة البحث العلمي .
- د- أن إدارة البحث العلمي تسهم في تطوير الجامعة من خلال ما يلي:
  - (1) أنها تعمل على إدخال تحسين وتطوير أداء الجامعة سواء التعليمي أو البحثي.
  - (2) أنها تعزز القوة التنافسية للجامعة من خلال التحديث المستمر.
  - (3) أنها تتضمن قضايا الجامعة من نظم ومكافآت وعلاقات بين الموظفين، وتؤثر على الموظفين وعلى الجامعة بجميع مستوياتها ويساعد على تطوير أدائها المؤسسي.

- (4) أنها تساعد الموظفين على اهتمام برؤية وأهداف الجامعة المعتمدة على مؤشر القيادة، وتحقيق أهداف الجامعة.
- (5) أنها تساهم في تطوير البناء الاجتماعي، والشخصية الفردية.
- (7) أنها تعمل على توجيه إعادة وتصميم ثقافة المنظمة.
- (8) أنها تساعد على المشاركة في اتخاذ القرار.
- (9) أنها تحقق فرصاً للتعاون والعمل الجماعي.
- (10) أنها تعمل على توفير الشفافية وإزالة الغموض.
- (11) أنها تساعد على تنمية الإبداع والابتكار عند أفراد المجتمع الجامعي.
- (12) أنها تتيح الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على طرح الأسئلة والنقد البناء.
- (13) أنها تعمل على قدرة أعضاء هيئة التدريس على التخيل والحدس وتنمية ثقتهم بأنفسهم.
- (18) أنها تساعد في توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة.
- (19) أنها وسيلة للتغيير باتجاه الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي مساعدة المديرين على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمة من أجل تكيفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصرعات الداخلية.

## 2- المنطلقات المحلية:

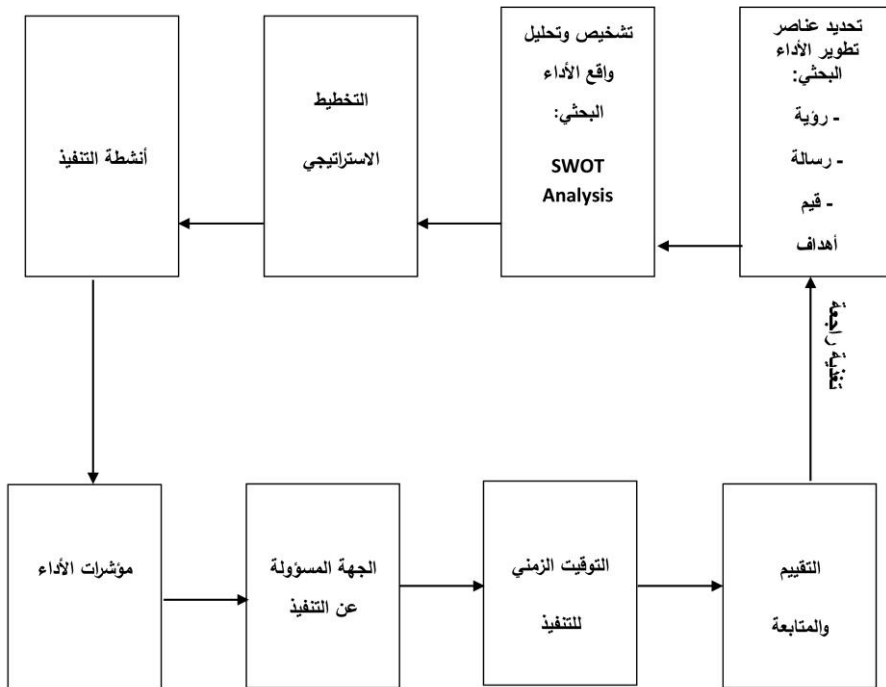
في ضوء دراسة واقع الأداء البحثي للجامعات اليمنية نظرياً وميدانياً ومن خلال تشخيص هذا الواقع، تتحدد أهم المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في النقاط التالية:

- أ- الاهتمام بوضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء البحثي على مستوى القسم/ الكلية والجامعة، باعتباره ركيزة أساسية في التطوير والنهوض بالمجتمع اليمني.
- ب- اهتمام وزارة التعليم العالي بوضع رؤية ورسالة للتعليم العالي والبحث العلمي.
- ج- الاتجاه نحو الأخذ بنظام الإعلان لشغل وظائف أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الوظيفة الجامعية، بما يكفل الاختيار للنوعية المتميزة علمياً وتكنولوجياً.
- د- الاهتمام بالتطوير الذاتي لعضو هيئة التدريس، والهياكل التنظيمية بصورة مستمرة، ونظم وإجراءات العمل الجامعي بما يحقق الجودة في الأداء البحثي للجامعة.
- هـ- التوجه نحو اللامركزية، والاهتمام بتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية للمستويات الإدارية المختلفة بالجامعات.
- و- الاهتمام ببناء قاعدة معلوماتية وطنية على مستوى الجامعات اليمنية.
- ز- اهتمام وزارة التعليم العالي بتنفيذ شبكة معلوماتية وربطها بشبكات عالمية.
- ح- اتجاه وزارة التعليم العالي إلى دعم وتطوير ونظم آليات البحث العلمي، بما يضمن تحفيز التميز في الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس.
- ط- الاستفادة من قنوات الابتعاث العلمي والثقافي، بهدف توفير العناصر البشرية المؤهلة للتدريس وإدارة الجامعة.
- س- الاتجاه نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف ربط الجامعات اليمنية بالجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي.
- ك- إدخال نظام المكتبة الإلكترونية، وتعميمها داخل الجامعات، بما يدعم الحصول على المعرفة لعضو هيئة التدريس ويساهم في تطويره.

ل- تفعيل دور المراكز البحثية الجامعية في خدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعي.  
 م- الاتجاه نحو تطوير صور التعاون في الجامعات والمؤسسات الانتاجية كأساس في تحقيق التميز والابداع لتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس والجامعة ككل.  
 ن- الاهتمام بالتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس كأساس لتحقيق الجودة في أدائه البحثي والتدريسي.  
**ثانياً: عناصر التصور المقترح:**

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، ونتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الأداء البحثي بالجامعات اليمنية، وتشخيص الأوضاع الراهنة له، وبناءً على مخطط تطوير الأداء البحثي، الذي تم التوصل إليه، وأيضاً استناداً إلى آراء السادة الخبراء بشأن هذا المخطط، ينطلق التصور المقترح من اعتبار أن الأداء البحثي للجامعات اليمنية منظومة متكاملة تتضمن عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتحدد عناصر التصور المقترح لتطوير الأداء البحثي، وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (1) (145)  
 تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي بالجامعات اليمنية



باستقراء الشكل رقم (5) يتضح ما يلي:

أن تطوير الأداء البحثي للجامعات يعد أمراً مطلوباً، يهدف من خلاله تحسين وتطوير الجامعة والمجتمع بأكمله، وأن تطبيق فكر جديد في الجامعة يمكنها من مواكبة التطورات المجتمعية الحالية في عالم التكنولوجيا، على أن يتم هذا التطوير في كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وأن يتبع سلسلة من الخطوات لضمان تحقيق أهدافه.

ويتضح من الشكل ذاته أن تطوير شيء واحد بالخطة الاستراتيجية للجامعة يتوقع أن ينتج عنه تطوير شامل لجميع عناصر الخطة، وذلك من أجل تحقيق مزيد من التطلع والنجاح والتفوق للجامعات، كما يتضح أن تفعيل عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة يسهم في تحقيق متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات اليمنية.

وفيما يلي عرض لعناصر التصور المقترح التي تم التوصل إليها من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسة النظرية والميدانية، وكذلك آراء السادة الخبراء التي تم الاتفاق عليها من خلال تحكيم مخطط لتطوير الأداء البحثي بالجامعات، وذلك بهدف تحقيق تطوير الأداء البحثي الفعال بالجامعات اليمنية، وفقاً للمحاور المحددة سلفاً، والتي تتبلور في النقاط التالية:

### 1- الرؤية: تتمثل رؤية الجامعة للبحث العلمي فيما يلي:

تسعى الجامعة بأن تكون رائدة ومميزة في إنتاجها البحثي العلمي والتكنولوجي محلياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك من أجل تحقيق التميز البحثي وزيادة التفاعل مع المؤسسات والمراكز البحثية بداخل وخارج المجتمع اليمني.

### 2- الرسالة:

تتمثل رسالة الجامعة في:

القيام بأبحاث علمية وتكنولوجية ذات جودة عالية في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة والمعاصرة، ونشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمي وتدعيم التعاون بين الجامعات اليمنية والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً، مع محاولة إيجاد نوع من التحديث من خلال التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها سواء البشرية أو التكنولوجية، أو المادية والمالية، من أجل إثراء الأبحاث النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

### 3- القيم:

ولتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، لا بد من التركيز على القيم البحثية، والتي يجب أن تكون متضمنة عند وضع الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي وهذه القيم هي كما يلي:

- 1- الأمانة العلمية.
- 2- المسؤولية.
- 3- الجدية.
- 4- التميز.
- 5- النزاهة.
- 6- الموضوعية.
- 7- حرية التعبير.
- 8- التعاون.
- 9- الاعتراف.
- 10- الإبداع.
- 11- الدقة.
- 12- الابتكار.

### 4- الأهداف والغايات الاستراتيجية:

وتتمثل الغاية الاستراتيجية للجامعة في تحسين النشاط البحثي العلمي للجامعات اليمنية بشكل أفضل في تطوير المراكز البحثية للجامعة بما يسهم في زيادة الانتاجية البحثية وتحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع اليمني.



- وفي سبيل تحقيق الغاية المنشودة يجب وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تسعى لها الجامعة وفي مقدمتها المراكز البحثية التابعة لها لتحقيقها وهي: (146)
- العمل على وجود هيئة للبحث العلمي على المستوى الوطني لتنسيق الجهود البحثية في الجامعات اليمنية والمؤسسات البحثية الأخرى.
  - تشجيع البحوث العلمية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (بحوث بينية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع اليمني.
  - تطوير نظام المعلومات وأجهزة البحث العلمي بالجامعات والكليات وزيادة فاعليته وبرامجه حسب المعايير الدولية وبما يخدم المجتمع المحلي.
  - إنشاء صندوق خاص لتمويل البحث العلمي.
  - تبني سياسة حديثة لتسويق الأنشطة البحثية لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتي للبحث العلمي بالجامعات اليمنية.
  - تعزيز برامج الدراسات العليا وتطويرها وفق المعايير والمقاييس المتبعة في الجامعات الرائدة في هذا المجال وبما يلي حاجات المجتمع.
  - التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمي.

#### تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة باستخدام أسلوب تحليل SWOT

##### أ- عوامل القوة: Strengths

- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
- بنية تحتية متكاملة.
- حرم جامعي واسع يسمح بأن تكون الجامعة منتجة.

##### ب- عوامل الضعف: Weaknesses

- ضعف في النشاطات الترويجية والتسويقية.
- ضعف في التنسيق والتعاون مع القطاعين العام والخاص.
- معظم البرامج والمجالات الدراسية تشابه تلك الموجودة في الجامعات الأخرى داخل وخارج اليمن.
- ضعف الاتصال مع مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية العالمية.
- انعزال الجامعات اليمنية عن الجامعات العربية والأجنبية.
- غياب نظام الحوافز المالية والمادية.
- الروتين والمركزية في الجامعات اليمنية.

##### ج- الفرص: Opportunities

- تزايد النمو السكاني في اليمن.
- اقبال كبير على التعليم العالي.
- وجود برامج للتنمية المهنية.
- دعم وتطوير الخطة الاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي.

##### د- التهديدات: Threats

- تزايد في عدد الجامعات الخاصة داخل اليمن.

- تناقص الدعم المالي الحكومي للجامعات اليمنية.
- مغادرة أعداد كبيرة من الكوادر البحثية للعمل في الخارج.
- تدهور التعليم الجامعي.
- عدم الالتزام بلوائح وقوانين التعيين الجامعي لأعضاء هيئة التدريس.
- انشغال أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.
- الأنظمة الروتينية المعرقة للبحث العلمي.

وبعد تحديد عناصر تطوير الأداء البحثي وتحليل بيئته الداخلية والخارجية يأتي التخطيط الاستراتيجي ليضع ملامح التصور والمشمول على عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة، ثم يأتي دور أنشطة التنفيذ التي بدورها تساعد على تحديد وتنفيذ التطوير في كافة عناصر الخطة الاستراتيجية خاصة أنشطة الأهداف الاستراتيجية ومنها: نظام اتصال ومتابعة- موارد مالية- فرق عمل- متخصصون في مجال البحث العلمي- نظام متابعة وتقييم- معامل وأجهزة خاصة للبحث العلمي- نشرات - ندوات توعية... الخ، ومن خلال هذه الأنشطة يتوقع مؤشرات الأداء الذي يبين مدى نجاح الخطة الاستراتيجية التي وضعت لتطوير الأداء البحثي، فلا بد أن يكون لكل هدف مؤشر أداء كما هو مبين في الفصل السادس لمخطط تطوير الأداء البحثي.

أما بالنسبة للجهة المسؤولة عن التنفيذ ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الحكومية، فيأتي دورها المهم في عملية التنفيذ، ويجب أن تكون هذه الجهة مسؤولة؛ مسؤولية تامة أمام الجميع عن أي تقصير أو تهاون يحدث في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويجب أن يكون لديها متخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي وأن يلتزموا بجدول زمني يتم تحديده مسبقاً، ويحدد في هذا الجدول التوقيت الزمني لكل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية بداية من أول عنصر إلى آخر عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء البحثي بالجامعة، وبعد ذلك يأتي دور الخطوة الأخيرة وهي التقييم والمتابعة وهي أهم خطوة مع وجود تغذية راجعة لضمان التطوير والتحسين المستمر في عناصر الخطة الاستراتيجية لتطوير الأداء البحثي للجامعة، وبذلك تستطيع الجامعات اليمنية كل على حدة وضع خطة استراتيجية مستقلة بذاتها ومشملة على جميع عناصرها المحددة سلفاً، وذلك من أجل الإسهام في تطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، والقسم، والكلية، والجامعة.

### ثالثاً متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

فيما يلي بعض المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق تطوير الأداء البحثي للجامعات، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- 1- وجود قيادة واعية تعزز ثقافة نشر البحث العلمي، وتشجع عمليات مشاركتها بفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كافة المستويات التنظيمية.
- 2- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والتوجيه نحو الهياكل التنظيمية المرنة لمواكبة التغييرات والمستجدات الحديثة.
- 3- تزويد الجامعات بالإمكانات المادية والتكنولوجية الحديثة اللازمة لتطوير الأداء البحثي للجامعة.
- 4- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في مجال البحث العلمي بالجامعات.
- 5- نظم متطورة للمكافآت والحوافز يصبح فيها التميز البحثي هو المعيار العلمي بالجامعات.
- 6- إقامة ندوات ومؤتمرات سنوية.
- 7- نظم فعالة لتقويم ومتابعة الأداء البحثي .

رابعاً: معوقات متوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح:

وتتمثل أهم المعوقات التي تقف دون تحقيق تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية فيما يلي:

- 1- صعوبة التخلص من اللوائح والقوانين التنظيمية التقليدية، وخاصة المرتبطة بتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس.
- 2- ضعف الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بهدف خدمة المجتمع.
- 3- عدم توافر صور التعاون المحلي والإقليمي والعالمي بين الجامعات اليمنية بعضها وبعض، وبينها وبين الجامعات العربية والأجنبية، مما يعوق عملية تبادل الزيارات بين الباحثين بعضهم البعض.
- 4- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية ذات العلاقة مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات من بحوث تطبيقية لأجل تطويرها وحل مشاكلها.
- 5- غياب نظام إدارة الأداء البحثي وتقويمه بشكل مستمر.
- 6- عدم وجود سياسة واضحة لتطوير الأداء البحثي بالجامعة.

#### خامساً: مقترحات التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن التغلب على المعوقات التي قد تعترض تنفيذ التصور المقترح في الواقع من خلال اتباع السبل التالية:

- 1- توفير القيادات الجامعية والكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من التطورات الحديثة والتوجهات المعاصرة في إدارة الجامعات.
- 2- الاستعانة بخبراء من الجامعات العربية والأجنبية وتوظيف خبرتهم ومعرفتهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة.
- 3- توفير مناخ صحي لتنمية العلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع الجامعي من أكاديميين وإداريين من خلال تحديث وتطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وبما يعزز ثقافة نشر البحث العلمي وتبادله بين أوساط المجتمع الجامعي.
- 4- رصد مبادرات مناسبة للأبحاث المشتركة، ولتبادل الزيارات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية والجامعات الأخرى.
- 5- عقد لقاءات دورية بين أفراد المجتمع الجامعي وبين المستويات الإدارية المختلفة للتعريف بأهمية البحث العلمي ولتقييم ما تم إنجازه.
- 6- دعم الأقسام العلمية بالكلية على اختلاف أنواعها بالأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل عمل الأبحاث الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس.
- 7- تفعيل دور المراكز البحثية التابعة للجامعة في تسويق وإنتاج الأبحاث التطبيقية التي تخدم المجتمع اليمني.
- 10- التطوير المستمر في نظم التقويم والمتابعة لكافة جوانب الأداء الخاص بعضو هيئة التدريس والجامعة.

#### سادساً: بحوث ودراسات مقترحة:

من خلال مراحل البحث من إطار نظري عن الأداء البحثي للجامعة، وما كشفه واقع هذا الأداء من جوانب قوة وضعف من خلال الدراسة النظرية والميدانية، توصل الباحث إلى مجموعة من النقاط البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث، يمكن طرحها على النحو التالي:

- 1- إعادة الهندسة لتطوير الأداء البحثي الفعال بالجامعات اليمنية.
- 2- تطوير القيادات الجامعية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال بالجامعات اليمنية.
- 3- معوقات ومشكلات البحث العلمي بالجامعات اليمنية.
- 4- الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية (دراسة تقييمية).

## 5- القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لعمداء كليات التربية بالجامعات اليمنية.

المراجع:  
المراجع العربية:

- أحمد محمد شمسان، " أثر المشكلات الإدارية على البحث العلمي في الجمهورية اليمنية:دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء"، القاهرة، رسالة دكتوراة غير منشورة. مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2003، ص ص، 297-301 .
- أمل مصطفى عصفور، " تطوير الأداء الإداري " ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير(كاتون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 109.
- الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي أعداد مختلفة، صنعاء : الجهاز المركزي للإحصاء 2004/2003 ، ص 16.
- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه،(عمان : دار مجدلاوي، بدت)،ص117.
- سيلان جبران العبيدي، " تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية" ، صنعاء: المركز الوطني للمعلومات، 2003،ص16.
- عبد الرحمن صانغ " انحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المؤتمر السابع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض17- 21 ابريل، 1999،ص1.
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص9.
- علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية" ، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992) ، ص75.
- علي محمد عبد الوهاب وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص40.
- علي هود باعباد، "فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن" ، الإدارة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم ، الجمهورية اليمنية، 2005،ص18.
- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية،(القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص543.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004- ، 2005(صنعاء:تقرير عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2005، ص69).
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004- 2005، مرجع سابق، ص،69.
- محمد الجنيد، حوار مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، صحيفة 26 سبتمبر، العدد، 1311 الجمعة 8، يوليو، 2005، ص 2 ، موقع 26 سبتمبر : متاح

على: <http://26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=21692> ، تاريخ الدخول 22-3-

2007م

- محمد بن محمد مطهر. "التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية"، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية، 2005، ص 9.
- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص 184.
- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء : مهارات تطوير الأداء ، الطبعة الثانية، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996)، ص 13.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، (الأردن: دار وائل للنشر، 1999)، ص 3.
- محمد علي قحطان، "واقع العمل الإداري والتنظيمي وسبل تطويره وتحديثه في جامعة تعز: نموذج كلية العلوم الإدارية"، من أوراق ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين : ورشة عمل أدار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية، المنعقد في الجمهورية العربية السورية، في الفترة من 28-29 إبريل 2004، حلب، ص 58.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطط العمل المستقبلية 2006-2010" تقرير مشروع تطوير التعلم الجامعي ، الجمهورية اليمنية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007، ص 5.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. "الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010، مرجع سابق، ص 36.
- يسري السيد جودة، " تقويم فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري: دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية-كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثالث، الجزء الثاني، يوليو، 2000، ص ص 15، 16.

#### المراجع الأجنبية:

- Ali N. Azad, and Fazal Seyyed, " Factors Influencing Faculty Research Productivity: Evidence From AACSB accredited schools in the Gulf Region countries" *Journal of International Business Research*, Volume 6, Number 1, 2007, pp.91-112.
- Charles Lusthaus et al., " Organizational Self- Evaluation: An Emerging Frontier For Organizational Improvement", *Knowledge and Policy: Universalia Occasional paper.No.22, May, 1997, p.3.*
- Chiang Kao. , and Hwei-Lan Pao, "An evaluation of research performance in management of 168 Taiwan universities", *Scientometric* Vol. 78, No.2, 2008, pp.1-17.
- Creswell, John W. "Faculty Research Performance: Lessons from the sciences and the social Sciences", Washington D.C. *ASHE-Eric Higher Education Report No.4, 1985, p. 23.*

- Daft, Richard., "Organization Theory and Design".( South- western College publishing, Ohio ,2001 ),p.501.
- Jack R. Fraenkel, Normal F. Wallen, How to Design and Evaluate Research in Education, 6<sup>th</sup> Edition (Boston:Mc Graw Hill,2005) P.108.
- Jens Smeby, and Sverre Try, " Departmental Contexts and Faculty Research Activity in Norway", Research in Higher Education, Vol. 46, No. 6, September 2005.pp.593-619..
- John V. Lombard. " Competing for Quality: The Public Flagship Research University" Discussion paper, University of Massachusetts Amherst", Reilly Center Public Policy Fellow, February. 2003. 26-28.p.8.
- Mats Lindgren, Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy (New York: Palgrave Macmillan, 2003), P. 166.
- Milorad M. Novicevic & Others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence And Planning, Vol. 22, No.1, 2004, Pp. 86-87.
- Robert G. Dyson, "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", European Journal of Operational Research 152, 2004, p.632
- Simon Ville and Others," The Distribution of Research Performance Across Australian Universities, 1992-2003, And It's Implications For Higher Education Funding Models" University of Wollongong, NSW 2522, November 2005.p.1-19. Australia. Available on this Website: [www.uow.edu.au/~abbas](http://www.uow.edu.au/~abbas).
- Teresa J. Vange, and Others," Research Productivity, Gender, Family, and Tenure in Organization Science Careers", Sex Roles, Vol. 53, No. 9/10, November 2005.pp.727-739.
- Warren Smart, "What determines the research performance of staff in New Zealand's tertiary education sector?" Ministry of Education, Crown Copyright, November 2005.pp. 1-66.
- William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", The journal for Quality and Participation .Vol ,26, No.1 , March, 2003, pp .26-30.

### الهوامش:

(11) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، (الأردن: دار وائل للنشر، 1999)، ص

3.

(12) يسري السيد جودة، " تقويم فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري:دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثالث، الجزء الثاني، يوليو، 2000، ص ص15، 16.

(3) Charles Lusthaus et al., " Organizational Self- Evaluation: An Emerging Frontier For Organizational Improvement", Knowledge and Policy: Universalia Occasional paper.No.22, May, 1997, p.3.

(4) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص 9.

(5) أمل مصطفى عصفور، " تطوير الأداء الإداري " ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير (كانون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 109.

(6) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم ، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004-، 2005 (صنعاء: تقرير عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2005، ص 69).

(7) محمد الجنيد، حوار مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، صحيفة 26 سبتمبر، العدد، 1311 الجمعة 8، يوليو، 2005، ص 2، موقع 26 سبتمبر : متاح على: <http://26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=21692> ، تاريخ الدخول 22-3-2007م

(8) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطط العمل المستقبلية 2010-2021 2006" تقرير مشروع تطوير التعلم الجامعي، الجمهورية اليمنية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007، ص 5.

(9) سيلان جبران العبيدي، " تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية" ، صنعاء: المركز الوطني للمعلومات ، 2003، ص 16.

(10) المرجع السابق ص 19.

(11) محمد علي قحطان، " واقع العمل الإداري والتنظيمي وسبل تطويره وتحديثه في جامعة تعز: نموذج كلية العلوم الإدارية" ، من أوراق ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين : ورشة عمل أنوار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية، المنعقد في الجمهورية العربية السورية، في الفترة من 28-29 إبريل 2004، حلب، ص 58.

(12) علي هود باعباد، " فلسفة التعليم العالي وسياسته في اليمن" ، الإدارة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم ، الجمهورية اليمنية، 2005، ص 18.

(13) محمد بن محمد مطهر. "التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية" ، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية، 2005، ص 9.

(14) أحمد محمد شمسان، " أثر المشكلات الإدارية على البحث العلمي في الجمهورية اليمنية: دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء" ، القاهرة، رسالة دكتوراة غير منشورة. مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2003، ص ص 297-301 .

(15) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل- أنواعه المختلفة للعام 2004-2005، مرجع سابق، ص 69.

(16) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. " الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية و خطة العمل المستقبلية: 2006-2010 ، مرجع سابق، ص 36.

(17) الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي أعداد مختلفة، صنعاء: الجهاز المركزي للإحصاء 2003/2004 ، ص 16.

- (18) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 543.
- (19) علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية" ، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992) ، ص 75.
- (20) علي محمد عبد الوهاب وعابدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص 40.
- (21) Daft, Richard., "Organization Theory and Design"., (South- western College publishing, Ohio ,2001 ),p.501.
- (22) William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", The journal for Quality and Participation .Vol ,26, No.1 , March, 2003, pp .26-30.
- (23) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق ، ص 9.
- (24) محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء : مهارات تطوير الأداء ، الطبعة الثانية، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996)، ص 13.
- (25) عبد الرحمن صانغ "نحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المؤتمر السابع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض 17- 21 ابريل، 1999، ص 1.
- (26) Ackerman, Eric George, Op.Cit. p17.
- (27) John V. Lombard. " Competing for Quality: The Public Flagship Research University" Discussion paper, University of Massachusetts Amherst", Reilly Center Public Policy Fellow, February. 2003. 26-28.p.8.
- (28) Ackerman, Eric George, Op.Cit.,p.17. نقلاً عن
- (29) Creswell, John W. "Faculty Research Performance: Lessons from the sciences and the social Sciences", Washington D.C. ASHE-Eric Higher Education Report No.4, 1985,p. 23.
- (30) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص، 122.
- (31) يرجى النظر في التالي:
- Milorad M. Novicevic & Others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence And Planning, Vol. 22, No.1, 2004, Pp. 86-87.
  - Robert G. Dyson, "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", European Journal of Operational Research 152, 2004, p.632.
- (32) Mats Lindgren, Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy (New York: Palgrave Macmillan, 2003), P. 166.
- (33) Chiang Kao. , and Hwei-Lan Pao, "An evaluation of research performance in management of 168 Taiwan universities", Scientometric Vol. 78, No.2, 2008.pp.1-17.
- (34) Ali N. Azad, and Fazal Seyyed, " Factors Influencing Faculty Research Productivity: Evidence From AACSB accredited schools in the Gulf Region countries" Journal of International Business Research, Volume 6, Number 1, 2007, pp.91-112.



- (35) Warren Smart, "What determines the research performance of staff in New Zealand's tertiary education sector?" Ministry of Education, Crown Copyright, November 2005.pp. 1-66.
- (36) Jens Smeby, and Sverre Try, " Departmental Contexts and Faculty Research Activity in Norway, *Research in Higher Education*, Vol. 46, No. 6, September 2005.pp.593-619.
- (37) Simon Ville and Others," The Distribution of Research Performance Across Australian Universities, 1992-2003, And It's Implications For Higher Education Funding Models" *University of Wollongong*, NSW 2522, November 2005.p.1-19. Australia. Available on this Website: [www.uow.edu.au/~abbas](http://www.uow.edu.au/~abbas).
- (38) Teresa J. Vange, and Others," Research Productivity, Gender, Family, and Tenure in Organization Science Careers", *Sex Roles*, Vol. 53, No. 9/10, November 2005.pp.727-739.
- (39) ذوفان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، (عمان : دار مجدلاوي، بدت)، ص117.
- (40) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص184.
- (41) رئاسة الوزراء، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل- أنواعه المختلفة، مرجع سابق، ص 249.
- (42) علي ماهر خطاب، مرجع سابق، ص 253.
- (43) الهلالي الشربيني الهلالي، دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي، (المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي، 2009)، ص 41.
- (44) رجاء محمود ابو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار النشر للجامعات 1998)، ص 428.
- (45) الشكل رقم (5) من تصميم الباحث.
- (46) يرجى النظر بشكل تفصيلي للأهداف والغايات في الفصل السادس "مخطط تطوير الأداء البحثي".