



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صنعاء
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

استراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة صنعاء لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة (PHD) في التربية،
(تخصص: إدارة وتخطيط تربوي)

إعداد الباحث:
صادق أحمد علي عجان

إشراف:
أ. د: أحمد غالب الهبوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة إب

1444 هـ / 2023 م

استراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

إعداد الباحث: صادق أحمد علي عجان.

إشراف أ.د: أحمد غالب الهبوب

أستاذ الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة إب

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى: "بناء استراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة". ولتحقيق هذا الهدف، استخدم البحث المنهج الوصفي بأساليبه الثلاثة: الوثائقي والمسحي والتطوري (الاستشراقي)؛ لتحديد الواقع الحالي للحوكمة من خلال مؤشرات الوضع المأمول في الجامعات اليمنية الحكومية. كما استخدم أسلوب التحليل البيئي؛ لتحليل الفجوة بين الواقع والوضع المأمول، وفق مصفوفة سوات الرباعية (SWOT Analysis) للبيئتين الداخلية والخارجية؛ وذلك لإعداد الاستراتيجية المقترحة للحوكمة. وقد سار البحث، تحقيقاً لأهدافه، وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، والذي تضمن مبحثين: الأول: (مقدمة البحث، مشكلته، أهدافه، أهميته، حدوده، ومنهجيته، فضلاً عن تحديد المصطلحات الرئيسية المستخدمة فيه)، والثاني: دراسات سابقة والتعليق عليها.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث، والذي تضمن عرضاً للمنطلقات الفكرية للاستراتيجية، والأطر النظرية لمدخل حوكمة الجامعات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (إطار نظري معياري)، علاوة على اختيار بعض التجارب والاتجاهات الرائدة في الحوكمة في بعض الجامعات الدولية والعربية.

الخطوة الثالثة: بناء الاستراتيجية المقترحة لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وقد تطلب بناؤها اتباع الخطوات الفرعية الآتية:

1- إجراء تحليل بيئي (استراتيجي) نظري - كفي -؛ لتقييم عناصر مجالات البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في حوكمة الجامعات اليمنية الحكومية - بصفة عامة - في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كما ترصده الوثائق الرسمية والدراسات العلمية المحلية؛ بهدف

تشخيص نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية (الخطوة الأولى من التحليل البيئي).

2- إجراء تحليل بيئي - كميًا -؛ لتشخيص واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في ضوء: أنموذج ماكينزي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها (عينة البحث الأولى)، واستراتيجية مجلس حوكمة الجامعات العربية (2016-2020) (الخطوة الثانية من التشخيص)، تحقق ذلك من خلال تطبيق: **الأداة الأولى**: استبانة؛ لتشخيص واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية، وتكونت من (95) مؤشرًا، موزعة في ستة مجالات، وتم تطبيقها على: القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية للعام الدراسي (2021/2020) البالغ عددهم (1959) قياديًا، وفي ضوء ذلك، تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية تكونت من (508) أعضاء أكاديميين وإداريين من جميع الجامعات اليمنية الحكومية البالغ عددها (16) جامعة.

3- إجراء تحليل بيئي (استراتيجي) كمي لتقييم درجة تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة باستخدام تحليل بيستيل من وجهة نظر خبراء التحليل الاستراتيجي (خبراء دلفي) (عينة البحث الثانية)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية، من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير نتائجها، وبناء مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وتحديد الخيارات واختيار أنسبها، وصياغة التوجهات الاستراتيجية من: (رؤية، رسالة، قيم، غايات، وأهداف استراتيجية)؛ لإعداد الاستراتيجية المقترحة للحوكمة (الخطوة الثالثة من التحليل)، تحقق ذلك من خلال تطبيق **الأداة الثانية**: استبانة التحليل البيئي الاستراتيجي (مصفوفات سوات)؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، وتكونت من (116) مؤشرًا، بعد تحويلها من نقاط تشخيص واقع إلى نقاط قوة/ضعف أو فرص/تهديدات، من خلال درجات اتقاق الخبراء عليها، على أنها تمثل ما يجب أن يكون عليه واقع حوكمة الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وفق معيار ومحك محدد، وتم تطبيقها على عينة: خبراء في التخطيط الاستراتيجي لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية من داخل الجامعات، حيث تم اختيار عينة قصدية تكونت من (20) خبيرًا من (9) جامعات يمنية حكومية، وتم استخدام أسلوب دلفي للخبراء، تم التطبيق على المستجيبين في الجولة الأولى.

وفي ضوء تطبيق أداتي البحث الاثنتين، وأهداف البحث ومتغيراته، استخدم الباحث برنامج الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (spss)؛ لتحليل بيانات البحث، والمتمثلة بالأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمتوسط الاستجابة؛ لمعرفة آراء عينة البحث الأولى، وآراء عينة الخبراء حول كل مجال وكل مؤشر من مؤشرات الاستبانيتين، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها:

أولاً: فيما يتعلق بتشخيص واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية في (الأداة الأولى)،

توصل البحث إلى:

1- أن هناك ستة مجالات رئيسة لمحور البيئة الداخلية للجامعات اليمنية الحكومية في ضوء نموذج ماكينزي، واستراتيجية حوكمة اتحاد الجامعات العربية، احتوت على (61) مؤشراً، موزعة على ستة مجالات، أما بالنسبة لنتائج تحليل المحور الأول، فقد توصلت إلى النتائج الآتية:

- بلغ متوسط مستوى درجة واقع حوكمة المجالات الستة على المستوى الإجمالي العام بدرجة تطبيق متوسطة بحسب استجابات أفراد عينة البحث، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.83)، وانحراف معياري (0.63).

ثانياً: فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فقد

توصل البحث إلى:

1- ارتفاع مستوى درجة موافقة مجتمع البحث الثاني - الخبراء - على الأداة الثانية - بشكل عام - بلغ (4.2) درجة، بانحراف معياري صغير بلغ (0.384) درجة، ووزن نسبي بلغ (84%) ويقابل درجة (كبيرة جداً) وفقاً للمعيار الذي حدده الباحث مسبقاً؛ ما يعني أن هناك إجماعاً لدى أفراد مجتمع البحث الثاني على أن المؤشرات التي تضمنتها أداة البحث الثانية للبيئتين الداخلية والخارجية، هي بالفعل تُمثل: "مؤشرات للقوة والضعف أو الفرص والتهديدات"؛ لكون درجة الانحراف المعياري كانت (صغيرة جداً).

2- إلى خلاصة باستنتاجات البحث، وقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، الحوكمة، الجامعات اليمنية الحكومية، الاتجاهات العالمية

المعاصرة.

A Proposed Strategy for Governance of the Yemeni Public Universities in Light of the Contemporary Global Trends

By: Sadeq Ahmed Ali Ajan

Supervised by: Prof. Ahmed Galeb Alhabob

Professor of Fundamentals and Education Administration, Faculty of Education – Ibb University

Abstract

The current study aims at developing a proposed strategy for the governance of Yemeni public universities in the light of contemporary global trends. To achieve this objective, the three methods of descriptive approach have been used, namely, documentary, survey and developmental (forward-looking) method to determine the existing reality of governance through indicators of the hoped-for situation at Yemeni public universities. The environmental analysis method has been also adopted to analyze the gap between the reality and the hoped-for situation, according to the *SWOT Analysis Matrix* of the internal and external environments. In order to develop the proposed governance strategy, the study has been carried out in a way that ensures achieving the intended objectives as follows:

The First Step: defining the general framework of the study, which includes two sections: the first comprises of the introduction to the study, statement of the study problem, objectives, significance, limitations, the methodology followed, and the definitions of the study main terms; whereas the second section includes the previous studies related to the study topic followed by the researcher's commentary.

The Second Step is the theoretical framework of the study that includes a review of the intellectual premises of the developed strategy, and the theoretical frameworks for the approach of university governance in light of contemporary global trends (theoretical and normative frameworks) as well as the selection of some pioneering experiences and trends of governance in some international and Arab universities.

The Third Step: developing the proposed strategy for the governance of Yemeni public universities in light of contemporary global trends. The process of development required these sub-steps to be followed:

1. Conducting a theoretical qualitative (strategic) environmental analysis to assess the elements, of the areas in the internal and external environments,

which generally affect the governance of Yemeni public universities in light of contemporary global trends, as monitored by official documents and local scientific studies. This happens with the aim of diagnosing strengths and weaknesses in the internal environment, identifying potential opportunities and threats in the external environment (achieved through the first step of the environmental analysis).

2. Conducting a quantitative environmental analysis to diagnose the reality of governance in Yemeni public universities in light of contemporary global trends based on McKinsey's Model, according to the viewpoints of the academic and administrative leaders in the target universities (the study first sample); and the strategy of the Arab Universities Governance Council for the academic year of (2016-2020) (the second step of the diagnosis). This has been achieved through the implementation of the first data collecting instrument (the questionnaire) to diagnose the reality of governance in Yemeni public universities. The instrument consists of (95) indicators, distributed to six areas, that it was administered to (508) academic and administrative leaders working at (16) Yemeni public universities for the academic year of (2020-2021), the sample was selected from the target population who number is (1959) by a non-proportional stratified random sampling method.
3. Conducting a quantitative (strategic) environmental analysis to assess the degree of influence of internal and external environmental factors in the Yemeni public universities in light of contemporary global trends using PESTEL Analysis, based on the viewpoint of strategic analysis experts (Delphi experts) (the second research sample). This has been done to determine the strengths and weaknesses of the internal environment, and to identify the potential opportunities and threats in the external environment through the analysis and interpretation of the results collected from the field; building a SWOT Analysis Matrix, identifying options and choosing the most appropriate ones, and formulating strategic guidelines in terms of vision, mission, values, goals and strategic objectives to develop the proposed governance strategy (the third step of the analysis). This has been accomplished by applying the second data collecting tool (the Strategic

Environmental Analysis Questionnaire) known as (SWOT Matrixes) to determine the strengths and weaknesses as well as opportunities and threats. The tool, after conversion from reality diagnosis points into strengths / weaknesses or opportunities / threats, consists of (116) indicators. The indicators are relied on through the degree of experts' agreement on them that they represent what the reality of Yemeni university governance should be in the light of contemporary global trends. The instrument was carried out to the target sample (experts in strategic planning for the governance of Yemeni public universities) from within the Yemeni universities; the sample of whom (20 experts) was selected by the intentional sampling method from (9) Yemeni public universities. Delphi Method for experts has been applied to the respondents of the first-round.

In light of the implementation of the study two data collecting tools, the social statistical program (SPSS) has been used to compute the collected data and represent the results through the following statistical methods: Means, Relative Weights, Standard Deviations, and the Percentages of the responses; to find out the opinions of the study first sample, and the opinions of the experts sample about each field and each indicator of the two questionnaires. The study come up with a number of results, the most important of which are:

First: With regard to diagnosis of the reality of governance at Yemeni public universities, expected to be achieved through the study first instrument, it has been revealed that:

1. There are six main areas for the domain of the internal environment of the Yemeni public universities in the light of the *McKinsey's Model* and the governance strategy of the *Association of Arab Universities*, which contains (61) indicators, distributed over six areas, as follows:
 - The Mean Value of the degree of reality of the governance sixth domains, according to the participants' responses, is (2.83), with a Standard Deviation value of (0.63).

Second: With regard to the strategic analysis to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats, the results of the study have shown that:

- 1- The level of approval of the study second sample, the experts, is high

with a Mean Value of (4.2), a slight Standard Deviation value of (0.384), and a Relative Weight Percentage of (84%). This indicates a very high degree according to the standard predetermined by the researcher. It also means that there is a consensus among the members of the second population of the study that the indicators included in the second data collecting instrument for the internal and external environments do indeed represent indicators of strength and weakness or opportunities and threats; as far as the degree of Standard Deviation value is very small.

Based on the study results, some findings have been concluded and a set of recommendations have been suggested by the researcher.

Keywords: Strategy, Governance, Yemeni Public Universities, Contemporary Global Trends.

Republic of Yemen
Ministry of High Education and Scientific Research
Sana'a University
Vice – Rectorate of higher studies and Scientific
research
Faculty of Education.
Department of Educational Administration and
Planning



A Proposed Strategy for Governance of the Yemeni Public Universities in Light of the Contemporary Global Trends.

A dissertation presented to the Department of Educational
Administration and Planning at the Faculty of Education- Sana'a University To
fulfill the requirements of obtaining a Doctorate degree(*PHD*) in Education,
specialization: Educational Administration planning.

Researcher's preparation

Sadiq Ahmed Ali Ajan.

Supervised by

Prof: Ahmed Ghaleb Al-Haboub

Professor of educational Foundations and Administration
College of Education-Ibb university.

1444 -2023