



# دراسات في التعليم الجامعي وَضْمَانُ الْجُودَةِ

تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة. جامعة صنعاء

المجلد (7) العدد (12) يناير - يونيو 2019م

أ.م.د. أحمد محمد القدسي أ.م.د. غالب حميد القانص	المعوقات التي تحول بين الجامعات اليمنية ودورها في بناء مجتمع المعرفة
أ.م.د. عبد السلام سليمان داود الحدادي	ثقافة الجودة لدى الطلبة المعلمين في برنامج معلم المجال ومعلمهم بكلية التربية - جامعة إب
أ.د. عبدالله قائد القدسي أ.د. نعمان أحمد علي فيروز	دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية
د. خليل محمد الخطيب د. علي يحيى شرف الدين د. علي عبدالله العواضي	تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية
د. صالح أحمد صالح شعبان د. عبدالقني مطهر صالح النور د. منير صالح محمد العزاني	واقع حوكمة الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر المجتمع الأكاديمي
د. عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي	تجويد الثقافة القانونية للأستاذ الجامعي في الجمهورية اليمنية
Dr. Abdulhameed Ashuja'a Dr. Ibraheem N. A. Tagaddeen	Quality of English Requirement Courses in Light of Some Arab and International Experiences and from the Perspective of Teachers and Students at some Yemeni Universities

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة

المجلد (7) العدد (12) يناير - يونيو 2019م

Academic Development Center & Quality Assurance



# Studies in University Education and Quality Assurance

An Academic Biannual Refereed Journal, Published by ADCQA  
Sana'a University

Vol ( 7 ) Issue No.( 12 ) January - June 2019



ISSN 2073-2619



# دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة

مجلة علمية محكمة نصف سنوية يصدرها

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة - جامعة صنعاء

المجلد (7) العدد (12) يناير- يونيو 2019م

---

© حقوق الطبع محفوظة لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة - جامعة صنعاء

رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية ( 2008/508م )

الترقيم الدولي (ISSN 2073-2619)

## الاشتراكات

في الجمهورية اليمنية	1000 ريال للأفراد و 2000 ريال للمؤسسات
في الدول العربية	10 دولار للأفراد و 20 دولار للمؤسسات
في الدول الأجنبية	20 دولار للأفراد و 40 دولار للمؤسسات

### قسمة الاشتراك

أرغب بالاشتراك في مجلة (دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة) الصادرة عن  
مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء، وأرسل إليكم الشيك  
برقم..... مقابل ..... نسخة، ويعدد..... لعام .....

أرجو إرسال المجلة على العنوان البريدي الآتي:

.....  
.....  
.....

توجه المراسلات إلى:

رئيس هيئة تحرير

دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة  
مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة - جامعة صنعاء  
الجمهورية اليمنية

هاتف: (009671-530838) - فاكس: (009671-530838) ص. ب: 1247 صنعاء

Tel: (009671-530838) / Fax: (009671-530838)

P.O. Box: 1247 Sana'a E-mail: [adqascsu@gmail.com](mailto:adqascsu@gmail.com)



## دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة

### رئاسة هيئة التحرير

أ.م.د. هدى علي يحيى العماد

مديرة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

أ.م.د. أحمد محمد مجاهد القدسي

نائب مدير مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

### مدير التحرير

د. خليل محمد الخطيب

### هيئة التحرير

د. منصر علي الصباري

د. منير صالح العزاني

د. عبدالغني مطهر النور

د. حورية عبدالرقيب الصبري

د. حسن هائل الصالحي

د. عبدالواسع علي ناجي

أ.م.د. علي محمد شمالان

### التدقيق اللغوي

أ.د. سعاد سالم السبع

أ.د. إبراهيم ناجي تاج الدين

### سكرتارية التحرير

أ. نجلاء عبدالله الجوفي

### الإخراج الفني

أ. عادل محمد القباطي

## الإشراف العام للمجلة

أ.د. القاسم محمد عباس

رئيس الجامعة

### الهيئة الاستشارية

أ.د. عبداللطيف حيدر الحكيمي	أ.م.د. عبده محمد المطلس
أ.د. أمة الله علي حمد الحوري	أ.م.د. غالب حميد القانص
أ.د. صالح سالم باحاج	أ.م.د. صالح محمد حميد
أ.د. عبدالله علي الفضلي	أ.م.د. فائزة محمد المسني
أ.د. ردمان محمد سعيد	أ.م.د. أمة الملك اسماعيل الثور
أ.د. فوزي علي الصغير	أ.م.د. انطلاق محمد المتوكل
أ.د. عبدالوهاب عوض كويران	أ.م.د. إيمان عبدالله الهادي
أ.د. نعمان أحمد فيروز	أ.م.د. أروي أحمد العزي
أ.د. أحمد عبدالله الدميني	أ.م.د. سكيئة أحمد هاشم
أ.د. أمين محمد عبدالرب	أ.م.د. فاطمة أحمد الحدي
أ.د. محمد أحمد البخيتي	د. زيد علي الوريث
أ.د. محمد أحمد الخياط	د. بلقيس علي زبارة
أ.د. علي جمال الكاف	د. سلوى علي المأخذي
أ.د. أمين عبدالوهاب الحمادي	د. خالد حسين الذماري
أ.د. صالح عوض عرم	د. أروي أحمد عثمان



## المحتويات

م	العناوين	الصفحة
1	قواعد النشر في المجلة	7
2	الافتتاحية	10
3	المعوقات التي تحول بين الجامعات اليمنية ودورها في بناء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء) أ.م.د. أحمد محمد مجاهد القدسي      أ.م.د. غالب حميد حميد القانص	11
4	ثقافة الجودة لدى الطلبة المعلمين في برنامج معلم المجال ومعلميهم بكلية التربية -جامعة إب أ.م.د. عبد السلام سليمان داود الحدابي	46
5	دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية أ.د. عبد الله قائد القديمي      أ.د. نعمان أحمد علي فيروز	67
6	تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية د. خليل محمد الخطيب      د. علي يحيى شرف الدين      د. علي عبد الله العواضي	96
7	واقع حوكمة الجامعات الاهلية اليمنية من وجهة نظر المجتمع الاكاديمي د. صالح أحمد صالح شعبان      د. عبد الغني مطهر صالح النور      د. منير صالح محمد العزاني	130
8	تجويد الثقافة القانونية للأستاذ الجامعي في الجمهورية اليمنية (حقوقه وواجباته نموذجا) د. عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي	151
9	Quality of English Requirement Courses in Light of Some Arab and International Experiences and from the Perspective of Teachers and Students at some Yemeni Universities Dr. Abdulhameed Ashuja'a      Dr. Ibraheem N. A. Tagaddeen	204
10	ملخصات رسائل ماجستير ودكتوراة	221



**قواعد النشر في دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة:**

- + تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تنطبق عليها شروط النشر في مجالات الدراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة باللغتين العربية والإنجليزية.
- + ترحب المجلة بملخصات الرسائل الجامعية التي تم مناقشتها وإجازتها في مجال التعليم الجامعي، والتعليم العالي عموماً، وضمان الجودة على أن يكون الملخص من إعداد الباحث نفسه.
- + تنشر المجلة مراجعات الكتب والأبحاث والدراسات المتعلقة بمجالات التعليم الجامعي، والتعليم العالي عموماً، وضمان الجودة.

**شروط قبول البحث:**

- أ. أن يكون البحث أصيلاً وملتزماً بمنهجية البحث العلمي المتعارف عليها عالمياً في مجالات التربية والعلوم السلوكية.
- ب. ألا يكون البحث منشوراً أو مقدماً للنشر في مجلة أخرى.
- ج. أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، ومراعياً لقواعد الضبط، وخالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
- د. أن تكون الرسوم والأشكال والجداول البيانية (إن وجدت) معدة بطريقة جيدة، وأن تشمل على العناوين والبيانات الإيضاحية اللازمة، وأن لا تتجاوز أبعادها وأحجامها حواشي الصفحة.
- هـ. ألا يزيد عدد صفحات البحث في صورته النهائية عن ثلاثين صفحة، متضمنة الملخص والمراجع والملاحق وإذا زاد عدد صفحات البحث عن الحد المقرر فيحق لهيئة التحرير حذف ما تراه مناسباً من البحث.
- و. أن يصاغ البحث وفق إحدى الطريقتين الآتيتين:

**أولاً: البحوث الميدانية:**

تشتمل على مقدمة يوضح فيها الباحث طبيعة البحث، ومسوغات القيام به، ويشير إلى طبيعة المشكلة ومدى تأثيرها على الواقع التربوي، ثم يبرز باختصار ما أظهرته البحوث السابقة حول هذه المشكلة. يلي ذلك عرض لأسئلة الدراسة أو فروضها، والتي يمكن من خلالها التوصل إلى حل لتلك المشكلة. ثم يورد الباحث حدود البحث التي في إطارها تم تعميم نتائج الدراسة. ثم يورد الباحث التعريفات الدلالية للمفاهيم والمصطلحات الواردة في البحث. ثم يعرض الباحث أهم وأحدث الدراسات المرتبطة بالموضوع، ويحللها ويناقشها، موضحاً تعليقه عليها، يلي ذلك عرض لإجراءات البحث ونوع المنهجية المتبعة، ثم يقدم وصفاً لمجتمع البحث، وعينته، ونوع الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وتحديد مدى صدقها وثباتها. ثم يعرض بعد ذلك نتائج البحث، ومناقشتها وما توصل إليه من توصيات ومقترحات. ثم يختم البحث بسرد قائمة المصادر والمراجع المستخدمة.



**ثانياً: البحوث النظرية والتحليلية:**

تبدأ بعرض مقدمة للبحث توضح فيها طبيعة المشكلة أو الموضوع قيد الدراسة ويحرص الباحث فيها على تحديد أهمية البحث ودوره في إضافة الجديد إلى المعرفة السابقة. يلي ذلك عرضٌ للموضوعات المطلوب تحليلها ومناقشتها بحيث تكون مرتبة بطريقة منطقية مع ما يسبقها أو يليها من الموضوعات، وبحيث تؤدي بمجملها إلى توضيح الفكرة العامة التي يهدف الباحث للوصول إليها، والتي تتضمن حلاً للمشكلة أو إزالة للغموض الذي يحيط بالموضوع قيد البحث. ثم يختم البحث بملخص يتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المرتبطة بموضوع البحث. وأخيراً يورد الباحث قائمة بالمصادر والمراجع التي اعتمد عليها.

ز. يتم توثيق المصادر والمراجع في البحث وفقاً لطرائق التوثيق المتعارف عليها في الأوساط العلمية التربوية والسلوكية، ويتم التوثيق في المتن بذكر الاسم الأخير لصاحب المرجع، وسنة النشر، ورقم الصفحة، وعلى الباحث تجنب كتابة اسم المرجع في الهامش.

ح. تبين كافة المصادر والمراجع في المراجع بحيث تسرد المراجع العربية أولاً ثم تليها المراجع الأجنبية (إن وجدت) وذلك على النحو الآتي:

**مثال لتوثيق بحث منشور في دورية:**

السعيد، سعيد محمد (1992). "اتجاهات المعلمين بمصر نحو بعض قضايا البيئة". *دراسات في المناهج وطرائق التدريس*، العدد (15)، ص 43 - 70.

Al-Khatib, M. (1995). "A Sociolinguistic View of Linguistic Taboo in Jordanian Arabic." *Journal of Multilingual & Multicultural Development*, pp. 443-457.

**مثال لتوثيق كتاب:**

نشواتي، عبد المجيد (1985). *علم النفس التربوي*. دار الفرقان للنشر، إربد، الأردن.

Ellis, R. (1987). *Understanding Language Acquisition*. OUP. Oxford.

**إجراءات تسليم البحث وتحكيمه:**

- أ. ترسل ثلاث نسخ من البحث على ورق قياس A4، مطبوعة بالكمبيوتر بمسافات مضاعفة، كما يشترط إرفاق نسخة إلكترونية.
- ب. يكتب في الصفحة الأولى عنوان البحث، واسم الباحث أو الباحثين، واللقب العلمي، والمؤسسة التي ينتمي لها، والبريد الإلكتروني.
- ج. يرفق الباحث ملخصاً باللغتين العربية والإنجليزية في حدود 100 - 150 كلمة.
- د. يرفق بالبحث موجز بالسيرة العلمية للباحث، ويوضح فيها عنوانه، ورقم هاتف العمل والمنزل والجوال، والفاكس (إن وجد)، والبريد الإلكتروني.
- هـ. تعبئة الاستمارة الخاصة بطلب النشر والتوقيع عليها من قبل الباحث وإرسالها إلى رئيس التحرير.



- و. إرسال شيك مصرفي بمبلغ 100 دولار أمريكي باسم رئيس التحرير مقابل تحكيم البحث وأجور البريد للباحثين خارج اليمن، و(20,000) ريال للباحثين داخل اليمن.
- ز. جميع الأبحاث المرسلة للمجلة يتم إخضاعها للفحص الأولي من قبل هيئة التحرير قبل إرسالها للمحكمين، ويحق للهيئة الاعتذار عن قبول نشر البحث دون الحاجة لإبداء الأسباب.
- ح. في حالة قبول البحث مبدئياً من قبل هيئة التحرير يتم إرسال البحث إلى أستاذين في مجال التخصص ليتوليا تحكيمه وتحديد مدى صلاحيته للنشر، ويتم اختيار المحكمين بسرية تامة، ولا يعرض عليهما اسم الباحث أو بياناته.
- ط. الأبحاث التي لم تتم الموافقة على نشرها لا تعاد إلى الباحثين سواء نشرت أولم تنشر وما ينشر في المجلة يعبر عن وجهة نظر صاحبه.
- ي. يمنح صاحب البحث المنشور نسختين من المجلة.
- ك. تثول كافة حقوق النشر للمجلة.
- ترسل البحوث والدراسات وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة إلى مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة على عنوان المجلة الآتي:

**أ.م.د. هدى علي العماد**

رئيس هيئة التحرير ومديرة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة  
ص.ب (1247) جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية  
البريد الإلكتروني: [adqacsu@gmail.com](mailto:adqacsu@gmail.com)

## الافتتاحية

يصدر المجلد السابع العدد الثاني عشر متضمناً مجموعة من الابحاث العلمية النوعية ونحن نجد أنفسنا سعداء كهيئة تحرير في هذا العدد بان تحتفظ المجلة بمكانتها العلمية والوطنية كونها متخصصة بالأبحاث والإنتاج المعرفي الذي يعزز بدوره مسيرة التنمية في البيئات الأكاديمية والمجتمعية معاً. وتماشياً مع ما يمكن أن تكون عليه الجامعة، ومع تجدد المعرفة وتدفعها، يأتي هذا العدد من مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، والذي يضم بين دفتيه سبعة أبحاث أصيلة ورصينة في مجال تطوير التعليم الجامعي وضمان الجودة قدمها باحثون من جامعات يمنية. ويتصدرها البحث الأول حول المعوقات التي تحول بين الجامعات اليمنية ودورها في بناء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء)، و يناقش البحث الثاني ثقافة الجودة لدى الطلبة المعلمين في برنامج معلم المجال ومعلميهم بكلية التربية -جامعة إب، وأما البحث الثالث فقد ركز على دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، وأما البحث الرابع ليبين تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية، وتناول البحث الخامس واقع حوكمة الجامعات الاهلية اليمنية من وجهة نظر المجتمع الاكاديمي، واما البحث السادس فيدور حول الثقافة القانونية للاستاذ الجامعي من حيث حقوقه وواجباته، وأختتم هذا العدد بالبحث السابع الذي يستعرض جودة متطلب اللغة الإنجليزية في الجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المدرسين والطلبة فيها.

Quality of English Requirement Courses at Yemeni Universities in light of International Experiences and the Perspectives of Teachers and Students.

وإدراكاً من هيئة التحرير لأهمية نشر ملخصات الرسائل العلمية فسيجد القارئ ملخصات رسائل ماجستير ودكتوراة ، الأولى رسالة ماجستير بعنوان معايير اعتماد وضمان جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب التربوية المعاصرة، من ثم ثلاثة ملخصات لرسائل دكتوراه الاولى تتحدث عن التخطيط لإنشاء أكاديمية القيادة الجامعية في الجمهورية اليمنية. اما الرسالة الثانية فكانت بعنوان جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية دراسة حالة للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي صنعاء وتعز، أخيراً تضمنت الرسالة الثالثة استشراف مستقبل الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

وهيئة تحرير المجلة لا يسعها إلا أن تتقدم بجزيل الشكر والتقدير للباحثين الذين أسهموا بأبحاثهم العلمية، آمليين التواصل في النشر، كما تتمنى للقراء والمهتمين في مجال التعليم الجامعي وضمان الجودة قراءة ممتعة، وترحب بملاحظاتهم ومقترحاتهم.

والله ولي التوفيق،،،

هيئة التحرير



## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

د. خليل محمد الخطيب      د. علي يحيى شرف الدين      د. علي عبدالله العواضي

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام أكثر من منهجية بحثية، كالمنهج الوصفي، بالاعتماد على استمارة مقننة، واسلوب تحليل المحتوى، لجمع البيانات والمعلومات، وكذلك المنهجية المستقبلية؛ بالاعتماد على المقابلة الشخصية المفتوحة لاستشراف مستقبل تلك المراكز، وتقديم المقترحات التطويرية بشأنها.

وبعد تحليل البيانات، كشفت النتائج عن تحمل المراكز العلمية بجامعة صنعاء مسئوليات كبيرة، وقد نجحت المراكز في تحقيق بعض أهدافها، من خلال تنفيذ عدد من البرامج والأنشطة والخدمات المختلفة، والتي بلغ عددها مجتمعة ما يقارب (5057) نشاطاً، إلا أنها لا ترقى الى مستوى أهدافها العلمية، ومسئولياتها الاجتماعية المرسومة، والى مستوى الطموح المنشود، وتختلف المراكز فيما بينها؛ من حيث مقوماتها المؤسسية، ومن حيث إنجازاتها، وقدرتها على تحقيق أهداف أهدافها.

وباستقراء نتائج الدراسة، حصل محور التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية على المرتبة الاولى، وجاء محور التعليم العالي والجامعي بالمرتبة الثانية، وحصل محور التطوير الأكاديمي على المرتبة الثالثة، ثم محور الإنتاج المعرفي في المرتبة الرابعة، وجاء محور الاستشراف المستقبلي على المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت النتائج عن جملة من المعوقات التي تؤثر سلباً على مستوى أداء المراكز، وخلصت الدراسة الى تقديم جملة من المقترحات التطويرية والبحثية.

الكلمات المفتاحية: تطوير - أداء - المراكز العلمية - أهداف - المسئولية الاجتماعية.

### **Abstract:**

The present study aims to develop the performance of scientific centers at Sana'a University in the light of their objectives and social responsibilities. To achieve the study objective, it follows multiple research methodologies, such as the descriptive method. A standardized checklist and content analysis method were used to collect data and information. It also used the futurist methodology, relying on an open personal interview to anticipate the future of these centers, and to provide the appropriate developmental proposals for them.

After data analysis, the results revealed that the scientific centers at Sana'a University bear great responsibilities. They have succeeded in achieving some of their objectives by implementing a number of different programs, activities and services, which together totaled approximately 5057 activities. However, such achievements do not rise up to the expected level of the centers' objectives, their planned social responsibilities, and the level of their expectations. The centers vary in terms of their institutional components, achievements, and their ability to achieve their goals.

By extrapolating the results of the study, it is found that the theme of Specialized Qualification and Community Service ranked first. The theme of Higher and University Education came second; while the theme of Academic Development ranked third. Then the Epistemic Production theme ranked fourth. Finally, the focus of Future Outlook theme came on the fifth. The results revealed a number of obstacles that negatively affect the performance of the centers. The study concluded with a number of development and research proposals.

### Key Words:

Development – Performance – Scientific Centers – Objectives – Social Responsibility

### مقدمة الدراسة:

تضطلع المؤسسات الجامعية في مختلف بلدان العالم، بعدد من المهام والمسؤوليات المختلفة، إلا أن هناك اجماعاً واضحاً من قبل المجتمعات الأكاديمية/أكاديمية على قيام تلك المؤسسات بثلاث مهام أساسية، وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومتداخلة، حيث يسهم التدريس في نشر المعرفة وتحديد الاتجاهات وتعديل السلوك وإكساب المهارات، ويسهم البحث العلمي في تنمية المعرفة وإنتاجاً وابتكاراً وتطويرها؛ أما خدمة المجتمع فتسهم في تطبيق المعرفة في المجتمع لحل مشكلاته وخدمة أفراده، وصولاً إلى تحقيق تقدم ورفاهية المجتمع ككل.

كما تولي المجتمعات والحكومات اهتماماً كبيراً بمؤسساتها الجامعية، ويلاحظ أن المهمتين الأخيرتين أصبحتا تحظيان بمزيد من الاهتمام؛ سواء من الجامعات أو المجتمعات ذاتها، ويرجع ذلك إلى إدراك كليهما للدور الفاعل الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات العلمية في الكشف عن العديد من مشكلات المجتمع، وتقديم الحلول العلمية والعملية القادرة على معالجتها، لذا أصبحت المؤسسات الجامعية والمراكز البحثية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المجتمعات الإنسانية من أجل تحقيق التنمية والازدهار على مختلف الأصعدة.

وفي هذا السياق؛ وكما ورد عن (اليونسكو، 1998)، فقد أكدت اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين في "وثيقة إعلان (باريس 198)" ما يأتي: "بدون مؤسسات التعليم العالي والبحث الكافي، لا يمكن لأي بلد تحقيق التنمية المستدامة الأصلية والحقيقية؛ فلكي تكون الجامعات ذات صلة بالتنمية يتعين عليها الإسهام في تطوير المعرفة من خلال البحوث، ومن جانب آخر؛ فلا يمكن أن تقلل البلدان النامية والبلدان الأقل نمواً من الضخوة التي تفصلها عن الدول المتقدمة صناعياً دون الاستناد إلى البحث العلمي". (حيدر، 2015، 260).

وتتبوأ المراكز العلمية والبحثية في العديد من الجامعات العربية والأجنبية مكانة علمية مرموقة وسمعة كبيرة، ولها أدوار رئيسية ومهمة في التطوير والتنمية سواء أكان ذلك على مستوى الجامعات أو على مستوى المجتمع، فهي إحدى حلقات الوصل التي تربط الجامعات بالمجتمع، ومن خلالها تقدم الجامعة الاستشارات العلمية والدراسات البحثية لعدد من مؤسسات المجتمع، ونتيجة لتزايد المشكلات التي تواجه المجتمع بالإضافة إلى تزايد مطالب الحياة وطموحات المجتمع المختلفة في النمو والتقدم، فقد تزايد انتشار مراكز البحث العلمي، وخصصت الدول الأموال اللازمة لها في موازنتها من أجل القيام

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

بالبحوث اللازمة لحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتربوية. (وزارة التخطيط، 2014، 25).

كما إن إحدى رسائل الجامعة كمؤسسة خدمية تعليمية هي السعي بجهود دؤوبة وبمستويات عالية إلى أعداد أبحاثاً علمية في مختلف التخصصات، وقدرتها على تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتنمية المجتمع بما لديها من خبرات وكفاءات وحلول مبتكرة لمشكلات المجتمع. (قنديل، 2009، 143). ولا تقتصر مهام المراكز العلمية والبحثية على إنتاج المعرفة داخل أروقتها فحسب، سواء في الجامعات أو غيرها؛ وإنما مساعدة المجتمع والباحثين، (مؤسسات أفراد وأفراداً)، على التعليم والبحث والتطوير " فمع ثورة الاتصالات والتواصل وتقنيات التصوير والتوثيق ونقل الحدث - لم يعد بالإمكان أن يبقى البحث العلمي محجوزاً داخل الجامعات والمراكز العلمية بمختلف أنواعها، ولم يعد بالإمكان فصل المجتمع العلمي عن المجتمع الخارجي؛ ففي العقود القليلة الماضية، خضع العلم لتغير عميق في كيفية إدارته وتنفيذه وإبلاغه وتقاسمه، وأصبح مفهوم مشاركة الناس في البحث والتعلم خلال بيئات خارج نطاق المعاهد العلمية - أمراً متعارفاً عليه، وهذا بكل تأكيد، لا ينفي دور المراكز العلمية فهي أساساً أساس، ولكن المقصود هو سعة الجمهور المشارك في البحث العلمي بقيادة وإشراف المراكز العلمية. (الريان، 2019، 1).

وحيث إن هناك اختلافاً في الثقافة بين الباحثين والمسؤولين عن التنمية، فلا بد من الأخذ بالآليات المناسبة لتحقيق درجة عالية من التواصل وبناء علاقات عمل بناءة بينهم، سعياً لتحقيق أهداف التنمية؛ إذ أن البحث العلمي يصنع المعرفة، بينما التنمية تطبق المعرفة بما يعود بالنفع المباشر على البلد. كما أن تطبيق المعرفة الجديدة يتطلب استثماراً مناسباً في البحث التطبيقي وتطويره، باعتبار أن التنمية التي لا تأخذ بالبحث العلمي عمياء، والبحث العلمي غير المرتبط بالتنمية أضم. (حيدر، 2015، 269).

ولقد سعت الكثير من الدول المتقدمة إلى تأسيس الجامعات والكليات والمراكز العلمية والبحثية، ووفرت الامكانيات والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية اللازمة، وهيأت لها بيئات عمل مناسبة لتحقيق أهدافها، وحشدت من أجلها الطاقات، وخصصت الموازنات الكافية لإنتاج ونشر المعرفة، وتطبيقها وتطويرها، لما فيه خدمة البشرية والمؤسسات والأفراد في مختلف المجالات. وفي المنطقة العربية تم تأسيس مئات الجامعات، والمراكز العلمية والبحثية، مطلع القرن الماضي، كما في: مصر، وتونس، والمغرب، والعراق، والسودان، وأسهمت تلك الدول بمساعدة بقية البلدان العربية في تأسيس بعض الجامعات في النصف الثاني من القرن الماضي، وزاد التوسع بشكل واضح في عدد الجامعات والمراكز البحثية، في الألفية الثالثة بالعالم العربي.

وبدورها الجمهورية اليمنية، والتي لا تختلف عن مثيلاتها من البلدان العربية؛ فقد نجحت في تأسيس أولى لبنات التعليم الجامعي الحكومي عام (1970) حيث تم تأسيس جامعتي صنعاء، وعدن، وتم بعدها تأسيس عشرات المؤسسات الجامعية الحكومية الأهلية والأهلية، وتم استحداث وزارة خاصة بقطاع التعليم العالي عام (1990) لتتولى الإشراف والمتابعة والرقابة على التعليم العالي والبحث العلمي باليمن.



وتعد جامعة صنعاء أولى الجامعات اليمنية، التي سارعت إلى تأسيس الكليات والمراكز العلمية والبحثية التابعة؛ حيث توجد فيها (22) كلية، "أما المراكز فبلغ عددها (23) مركزاً علمياً وبحثياً وخدمياً، يعمل فيها (110) كادر أكاديمي، وأكثر من (160) كادراً إدارياً وفنياً، وقد نجحت المراكز العلمية منذ تأسيسها وبنسب متفاوتة في تنفيذ العديد من الدراسات أبحاثاً وأبحاثاً، وإقامة العشرات من الورش والندوات، ومئات الدورات في مجال التدريب والتأهيل لكادر الجامعة وغيره من مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع. (الوريث، 2019).

ومن أجل ذلك؛ فإنه وفي جامعة صنعاء، قد أصبح تفعيل دور مراكز أبحاث الأبحاث والدراسات من مقتضيات الضرورات السياسية والاقتصادية والإعلامية الأكاديمية والاجتماعية والتنمية؛ وذلك بوصفها الطريقة الأمثل لإيصال المعرفة المتخصصة، من خلال ما تقدمه من إصدارات علمية وندوات متخصصة، من شأنها أن تضاعف مستوى الوعي لدى صانع القرار والمؤسسات والأفراد، وتساعدهم على الربط بين الوقائع الميدانية وإطارها العلمي النظري. (الوشلي، 2018، 1).

ونظراً لأهمية المراكز العلمية والبحثية، فقد دعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية إلى عقد مؤتمرات سنوية، لتقييم وتطوير أداء تلك المراكز، بما ينسجم مع متطلبات التغيير، والتنمية الشاملة والمستدامة؛ حيث نظمت الوزارة أول مؤتمر علمي خاص بالمراكز العلمية، عام (2016) تبعه مؤتمر آخر عام (2017) وذلك في رحاب جامعة صنعاء، بهدف التأكيد على أن البحث العلمي هو السبيل الوحيد لتطور اليمن ورفعته وعزته، وأنه مفتاح التنمية الحقيقية المستدامة، جمع بين العلماء والباحثين وبين شركاء التنمية الوطنية في القطاعات والمؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، وللوقوف على أوضاع تلك المراكز، ومناقشة القضايا المتصلة بطبيعة عملها، وقدم المؤتمر عدداً من التوصيات، كان أبرزها: العمل على إعادة هيكلة المراكز البحثية والعلمية والخدمية والاستشارية، وتطوير بنيتها التنظيمية والتشريعية بما يمكنها من القيام بدورها الفاعل في خدمة التنمية والمجتمع، والاستفادة من التطور التكنولوجي بهدف ربط المراكز البحثية على المستويين المحلي والدولي، وتحديد معايير وشروط ومواصفات إنشائها وتصحيح وضعها القانوني، وزيادة حجم التمويل المتاح للمراكز البحثية والعلمية، وتخصيص موازنة مستقلة لها من الموازنة العامة للدولة، وتأهيل كوادرها، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لها، بالإضافة إلى بناء وتعزيز علاقة شراكة حقيقية وفاعلة بين المراكز البحثية والعلمية ومؤسسات القطاع العام والخاص، ونشر ثقافة الوعي المجتمعي والمؤسسي بأهمية دور البحث العلمي في خدمة التنمية والمجتمع. (وزارة التعليم العالي، 2016).

ولم تغفل جامعة صنعاء أهمية البحث العلمي لدى المراكز العلمية؛ فقد سعت إلى تأسيس عدد من البرامج الأكاديمية الأكاديمية، فتم اعتماد ثمانية من برامج الماجستير، ومثلها لبرامج الدبلوم، تسهم إلى جانب الكليات، في تعزيز إنتاج المعرفة، سواء من خلال أبحاثاً أبحاث الماجستير أو أبحاثاً أبحاث الترقيات، كما تسهم في إعداد قيادات الدولة وكبار المسؤولين والإداريين لمختلف المستويات، وتحقيق التنمية الإدارية، وتنمية المجتمع.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

كما تسعى المراكز العلمية بالجامعة إلى تأهيل وتدريب المجتمع الجامعي من الأكاديميين والإداريين والطلبة ومنظمات المجتمع المدني والقطاعات المختلفة (الحكومي والخاص والمختلط)، كما تهتم بإجراء العديد من الدراسات والبحوث، وتنظيم الندوات والدورات التدريبية والحلقات الدراسية وورش العمل والمؤتمرات العلمية، وإصدار المجالات العلمية المحكمة، والمشاركة في نشاطات المجتمع المختلفة.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت خلال عقود من الزمن، غير أن تلك الجهود كانت متقطعة، وغير شاملة، واتسمت وتيرة التطوير بعدم الكفاية، ولا ترقى إلى مستوى الأهداف العلمية، والمسئوليات الاجتماعية التي أنشئت من أجلها.

وقد أجريت حول المراكز العلمية عدد من الدراسات، بهدف تقييمها، وتحسين وظائفها، ومن تلك الدراسات - على سبيل المثال - لا الحصر: (الشعبي، 2017 - القانص، 2017 - الذيب، 2017 - الحاوري، 2017 - الحاج، 2017 - الصرابي، والعروسي، 2018 - بافضل والكمالي، 2019، وغيرها)، وقدمت تلك الدراسات جملة من التوصيات والمقترحات والرؤى المستقبلية لتطوير أدائها، غير أن تلك الرؤى والتوصيات لم تجد استجابة سريعة ومباشرة من قبل القيادات والسلطات الحكومية والجامعية بمختلف مستوياتها، ولم تجد حتى اهتمام المراكز العلمية ذاتها، مما يتولد شعور بالإحباط والاحترق النفسي وضعف مستوى الرضا لدى المجتمع الأكاديمي ومنسوبي المراكز العلمية، وخاصة في ظل سيادة الأنماط القيادية والإدارية البيروقراطية، والمركزية في كافة أنواع التعاملات والإجراءات الإدارية والمالية، وغيرها.

وحيث إن المراكز العلمية بجامعة صنعاء تتفاوت فيما بينها من حيث القدرة المؤسسية لها، كالبينة التحتية، مثل التجهيزات والمباني، والقاعات والمكتبات، ومعامل الحاسوب، والمكاتب الإدارية، والخدمات المكتبية والتقنية، كما تختلف من حيث التمويل، والبرامج، أنشطة والأنشطة، والفعاليات، والمطبوعات، واللوائح والإصدارات، والهيكل التنظيمي، وبعضها لديها خطط استراتيجية، وبعضها ليس لديها خطط، وبعضها تمتلك مباني مستقلة، وبعضها تقع في إطار إطار مباني الكليات، وغيره؛ فمن الضرورة بمكان استمرار الدراسات حولها، وتقييم واقع أدائها وأدائها، وتبسيط الضوء على المعوقات والتحديات التي تواجهها، وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها بصورة مستمرة، وهو ما سعت إليه الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعددت الدراسات المحلية السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء المراكز العلمية والبحثية بالجمهورية اليمنية بصورة عامة، سواء المراكز التي تقع في إطار المؤسسات الجامعية أم في غيرها، وكان لجامعة صنعاء نصيب جيد من تلك الدراسات، التي تطرقت إليها، بهدف التقييم والتطوير. ونظرا لتعدد موضوعاتها، فقد اختلفت نتائجها، وتشتت استنتاجاتها وتوصياتها؛ حيث أشارت نتائج بعض

الدراسات إلى أن المراكز العلمية بالجامعة تقوم بواجباتها على أكمل وجه، وأشارت أخرى إلى ضعف مستوى أدائها أدائها، وكشفت بعضها عن وجود جملة من التحديات التي تواجهها، وقدمت جميعها مجموعة مهمة ومتباينة من التوصيات والمقترحات التطويرية بشأنها.

وبعد استقراء ما توفر من الأدبيات والدراسات والتقارير والتوصيات الختامية للمؤتمرات المحلية، تبين أن هناك عددا من المهام والمسئوليات للمراكز العلمية تم إغفالها رغم أهميتها، ولم تخضع للتقييم والتحليل، كما لم تقدم تلك الدراسات تشخيصا شاملا ووافيا عن أداء تلك المراكز، استنادا إلى وظائفها العامة، وأهدافها العلمية والبحثية، ومسئولياتها الاجتماعية المتنوعة، وبالتالي تركت تلك الدراسات فجوة معرفية بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة والتحليل، لتشخيص واقع أداء تلك المراكز في ضوء أهدافها المرسومة، ومسئولياتها الاجتماعية، ومن ثم تقديم مقترحات تطويرية بشأنها، وفقا للإمكانات والظروف الحالية، وبما يلبي احتياجات التنمية المستدامة وسوق العمل ومتطلبات المستقبل. ولقد هذه الفجوة جاءت الدراسة الحالية، وتمثلت مشكلتها في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية؟

وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما أهداف ومسئوليات المراكز العلمية بجامعة صنعاء؟
- 2 - ما واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها؟
- 3 - ما مقترحات تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تحديد أهداف ومسئوليات المراكز العلمية بجامعة صنعاء.
- 2 - تشخيص واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها.
- 3 - تقديم مقترحات لتطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية كونها تتناول مكونا أساسيا من مكونات جامعة صنعاء، وهي المراكز العلمية، من حيث نشأتها وتطورها، وأهدافها ومسئولياتها، واستعراض أدوارها، وتقييم واقع أدائها أدائها، وإثراء المكتبة المحلية والعربية بدراسة علمية حديثة.

ومن الناحية التطبيقية؛ فإن نتائجها ومقترحات التطوير وتوصياتها قد تساهم في مساعدة صناع القرار وقادة الجامعة والمراكز العلمية والكوادر الأكاديمية والإدارية والفنية العاملة فيها، والجهات ذات العلاقة عند وضع الخطط التطويرية بشأنها، وعند اتخاذ القرارات المناسبة بهدف الاهتمام بها وتطوير برامجها وخدماتها وأنشطتها في ضوء أهدافها العلمية، ومسئولياتها الاجتماعية.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

### منهجية الدراسة:

نظرا لعدم وجود قاعدة بيانات شاملة وحديثة، وعدم توفر معلومات كافية عن كل ما يتعلق بالمراكز العلمية، فقد وجد الباحثون صعوبة في كيفية الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، حيث تفتقر الجامعات اليمنية برمتها إلى قواعد بيانات شاملة عن مكوناتها وإنجازاتها المختلفة، ولا تتوفر معلومات كافية على مواقعها الإلكترونية.

ولذا اعتمدت الدراسة الحالية على أكثر من منهجية بحثية، تضمنت المنهج الوصفي معتمدا على استمارة مقننة لجمع البيانات، بالإضافة إلى أسلوب تحليل المحتوى، كأداة بحثية لتحليل محتوى الأدبيات السابقة؛ حيث تم استقراء التقارير الرسمية للمراكز العلمية بجامعة صنعاء، والأدب النظري السابق، بما يحتوي من مؤلفات ودراسات وبحوث وتوصيات ومؤتمرات وندوات ذات صلة، للفترة من (1995 - 2019)، بهدف تشخيص واقع أداء المراكز العلمية في عدة مجالات، وهي: التعليم العالي والجامعي، والتطوير الأكاديمي، إنتاج الإنتاج المعرفي، والتأهيل والتدريب التخصصي، والخدمة المجتمعية، والاستشراف المستقبلي، وتم وصف البيانات والمعلومات باستخدام طريقة الوصف الكمي والكيفي، وأيضا اعتمدت الدراسة على المنهجية المستقبلية، بالاعتماد على المقابلة الشخصية المفتوحة، بغية استشراف مستقبل تلك المراكز، وتقديم المقترحات التطويرية بشأنها.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في تحديد واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية ومقترحات تطويرها، وذلك في خمسة مجالات، وهي: برامج التعليم العالي والجامعي، والتطوير الأكاديمي، إنتاج الإنتاج المعرفي، والتأهيل والتدريب التخصصي والخدمة المجتمعية، والاستشراف المستقبلي.

- الحدود الزمانية: اقتصر البعد الزمني للدراسة على تحليل الأدبيات والتقارير والوثائق للفترة (1995 / 2019)، وأجريت الدراسة خلال العام الجامعي (2018 / 2019).

- الحدود المكانية: المراكز العلمية في إطار حرم جامعة صنعاء.

### مصطلحات الدراسة:

- **تطوير:** يعرف التطوير بأنه: "نشاط منظم رسمي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصقل وتعزيز المعلومات والقدرات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي - نوعا واتجاها". (فتحي، 2003، 265).

- **أداء:** يعرف الأداء بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية؛ وتعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة". (عابش، 2008، 44). ويعرفه آخر بأنه: "درجة من بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية" (قهوجي، ولما، 2014، 191). ويعرف الباحثون الأداء اجرائيا بأنه: مجموع الأنشطة والبرامج والفاعليات، التي تقوم بها المراكز العلمية، من خلال كوادرها الأكاديمية والإدارية، لتحقيق أهدافها ومسئولياتها المنوطة بها.

أما تطوير الأداء، فيعرفه الباحثون بأنه: تطوير وتجويد شامل لمكونات منظومة معينة، تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات بهدف التحسين، والانتقال نحو الأفضل. ويعرف تطوير الأداء إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: تحليل واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في خمسة مجالات، وهي: برامج التعليم العالي والجامعي، والتطوير الأكاديمي، إنتاج وإنتاج المعرفة، والتأهيل والتدريب التخصصي والخدمة المجتمعية، والاستشراف المستقبلي، بهدف تجويد وتحسين مستوى الأداء للمراكز العلمية، وانتقالها نحو الأفضل.

-**المراكز العلمية:** تعرف المراكز العلمية وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (284) لسنة (2008م) بشأن النظام الموحد لشئون الطلبة بالجامعات اليمنية الحكومية، وكما جاء في المادة (2)، بأنها كل مركز علمي وأكاديمي تابع لأي من الجامعات اليمنية الحكومية.

ويعرفها الباحثون: بأنها المراكز العلمية والبحثية المتخصصة بجامعة صنعاء، والتي صدر بشأنها قرار رئيس الجامعة، لأغراض التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية.

-**أهداف:** يعرف الهدف بأنه القصد الذي يرجى الوصول إليه وتحقيقه بالجهد الجماعي - أو منفردا - في المستقبل، ولا يمكن تصور مؤسسة أو فرد دون أن يكون لهما أهداف واضحة ومحددة. (فتحي، 2003، 27). وتعرف الأهداف بأنها: "النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد، وينبغي أن تكون قابلة للقياس كميا وزمنيا". (العريقي، 2017، 380). ويعرف الباحثون الأهداف في هذه الدراسة، بأنها الغايات المراد تحقيقها، بما تتضمنه من مهام ومسؤوليات معلنة، وفقا لقرار الإنشاء للمراكز العلمية بجامعة صنعاء، كل فيما يخصه.

-**المسؤولية الاجتماعية:** هي مجموع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعات لكل من المجتمع المحلي من خلال نشر الثقافة وتقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع المحلي، وللعاملين في الجامعات من خلال التعليم والتدريب المستمر ودعم وتشجيع الباحثين، والخدمات المقدمة للطلبة بربط المادة العلمية بالمجتمع والبيئة وترسيخ قيم المواطنة (العياشي، 2017، 250).

ويعرف الباحثون المسؤولية الاجتماعية إجرائيا، بأنها تلك الأدوار أنشطة والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات بكلياتها ومراكزها العلمية، لمساعدة الأفراد والمجتمع على تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتحسين قدراتهم، وتحسين حياتهم بصورة عامة.

اجابة السؤال الاول، والذي نصه: ما أهداف ومسئوليات المراكز العلمية بجامعة صنعاء؟

قبل الاجابة عن السؤال وتحديد اهداف ومسئوليات المراكز العلمية بجامعة صنعاء، ينبغي الاشارة الى رؤية ورسالة واهداف الجامعة، حيث تنبثق منها رؤى واهداف المراكز العلمية المختلفة، وتتمثل رؤية الجامعة في الآتي:

"تتطلع جامعة صنعاء الى تحقيق مكانة متميزة ورائدة على مستوى اليمن والمنطقة العربية بحيث تصبح مركزا لاستقطاب الطلبة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية في التخصصات العلمية المختلفة، واحداث تغيرات جذرية في مختلف المجالات معتمدة على البحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات، والعمل على توظيف قدرات الجامعة ومساهمة في خدمة المجتمع ومؤسساته لتحقيق استراتيجيات التنمية". أما رسالة الجامعة فتتص على أن: جامعة صنعاء هي أول جامعة يمنية حكومية، تسعى جاهدة الى اعداد وتأهيل الكوادر البشرية في مختلف التخصصات، وتقديم الاستشارات والتسهيلات العلمية لمؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة واجراء البحوث العلمية التي تسهم في تطوير المعرفة الانسانية ودعم حركة التنمية في المجتمع، وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة لعمليات التعليم والتعلم ودعم وتشجيع اجراء البحوث العلمية الموجهة نحو خدمة المجتمع وتطوير العلوم الانسانية والطبيعية وتنمية مهارات التفكير العلمي. (جامعة صنعاء، 2008، 4).

وأما عن اهداف جامعة صنعاء، فهي تنبثق من الاهداف العامة للجامعات اليمنية، حيث تعمل الجامعات بوجه عام، على تحقيق مجموعة من الاهداف، كما وردت في تشريعات التعليم العالي (2010)، والتي حددت في المادة الخامسة من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995، ابرزها ما يأتي:

- 1 - تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف المجالات سواء علي المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- 2 - تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد؛ بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد، والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
- 3 - تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة.
- 4 - المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
- 5 - رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.

وتهدف الجامعة بشكل عام إلى "تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتهم لوطنهم وأمتهم متحلين بالمثل العربية الاسلامية السامية مطلعين على تراث أمتهم وحضاراتها معتزين بهما، ومتطلعين للإفادة والاستفادة الواعية من التراث الحضاري الانساني ومن الحضارة العربية الاسلامية واجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقديم المعارف والعلوم والآداب والفنون وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها". (موقع الجامعة،

<https://www.su.edu.ye/AboutUniversity/Main>).

وانطلاقاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها ومسئولياتها، تمت صياغة أهداف المراكز العلمية في عدد من المجالات، حسب الغايات العليا لكل مركز، وتشترك المراكز العلمية مع الكليات في تحقيق أهداف الجامعة، حيث تسهم في الدفع بدور جامعة صنعاء كمؤسسة علمية رائدة، لدعم الجهود الوطنية لتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية، وتقديم الخدمات وتنفيذ الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، وتتلخص أبرز أهدافها العامة في خلق مناخ أكاديمي محفز ومثمر لأعضاء هيئة التدريس الناشطين في المجالات المختلفة، من أجل تحسين مجالات تخصصهم، كما تسهم في تجسيد وظائف التعليم الجامعي برمته، والذي يتمحور حول ثلاث وظائف أساسية كما اجمع المفكرون، وهي: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تسهم في دعم القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع والأفراد بالبحوث والدراسات والتدريب والاستشارات العلمية والتقنية وغيرها. (الورث، 2019).

وباستقراء مهام ومسئوليات وأنشطة المراكز العلمية بجامعة صنعاء، يمكن استخلاص أبرز القواسم المشتركة بينها، وإيجازها فيما يأتي:

- تسعى جميع المراكز والكليات إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- تسهم معظم المراكز في إعداد الدراسات والبحوث وتقديم الاستشارات، والبرامج التدريبية والندوات وورش العمل والمؤتمرات العلمية المختلفة.
- تسهم المراكز في تجويد التعليم الجامعي وتطوير الأداء المؤسسي.
- تسهم المراكز في إنتاج المعرفة من خلال دراسات الماجستير وأبحاث الترقّيات والمؤلفات المنشورة.
- تتميز بعض المراكز بتقديم برامج أكاديمية معتمدة محلياً ودولياً، وتمنح شهادات البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في عدد من التخصصات.
- تشترك كافة المراكز بنسب متفاوتة في خدمة المجتمع وتحسين الحياة العامة للمؤسسات وللأفراد.
- ساهمت بعض المراكز في تأهيل عدد من القيادات الإدارية الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني.
- تسهم المراكز في تنمية المهارات البحثية للمجتمع الأكاديمي وتشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر.
- تجسير وتعزيز الشراكة والتعاون مع مراكز ومؤسسات علمية وبحثية مماثلة عربياً وإقليمياً ودولياً.

**اجابة السؤال الثاني: والذي نوصيه؛ ما واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية؟**

للإجابة عن السؤال الثاني، ولتشخيص واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها، فقد أعدت استمارة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، إلى جانب المقابلات الشخصية مع القيادات والباحثين فيها، إضافة إلى استقراء الأدب النظري السابق، ومنها أبحاث المؤتمر العلمي الأول للمراكز العلمية 2016، والمؤتمر العلمي الخامس للتعليم العالي 2017، واللدان عقدا بصنعاء، وكذلك تحليل البيانات والمعلومات الواردة في تقارير الانجاز الرسمية للمراكز العلمية والموثقة لدى مكتب مساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز العلمية، والوثائق والتقارير المطبوعة والمنشورة، ورقياً وإلكترونياً، ومواقع الانترنت ذات العلاقة، وفي ضوء كل ما سبق؛ تم تحديد الأهداف والمسئوليات والوظائف والأدوار للمراكز العلمية مجتمعة في خمسة محاور، وهي: (التعليم العالي والجامعي - التطوير الأكاديمي - الإنتاج المعرفي



## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

– التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية – الاستشراف المستقبلي، وفيما يلي عرضا لواقع أداء المراكز العلمية، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: عرض النتائج على مستوى المحاور الخمسة مجتمعة:

تم احتساب عدد المخرجات وفقاً لخمس محاور، وهي: (التعليم العالي والجامعي – التطوير الأكاديمي – الانتاج المعرفي – التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية – الاستشراف المستقبلي)، كما في جدول (1):

جدول (1) : نتائج تقييم أداء المراكز العلمية على مستوى كافة المحاور

م	المحور	العدد	النسبة %	الترتيب
1	التعليم العالي والجامعي	1729	34 %	الثاني
2	التطوير الأكاديمي	622	12 %	الثالث
3	الانتاج المعرفي	292	6 %	الرابع
4	التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية	2412	48 %	الأول
5	الاستشراف المستقبلي	2	0 %	الخامس
	اجمالي	5057	100 %	-

المصدر: الجدول من اعداد الباحثون.

يتضح من الجدول (1) أن مجموع المخرجات للمحاور الخمسة قد وصل (5057) عنصراً، وحاز مجال التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية على المرتبة الأولى من حيث عدد المخرجات بواقع (2412)، وبنسبة مئوية قدرها 48 %، يليه في المرتبة الثانية محور التعليم العالي والجامعي بمجموع (1729)، وبنسبة بلغت 34 %، وجاء محور التطوير الأكاديمي في المرتبة الثالثة بمجموع (622)، وبنسبة 12 %، أما محور الانتاج المعرفي فقد جاء في المرتبة الرابعة بواقع (292)، وبنسبة 6 %، وجاء محور الاستشراف المستقبلي في المرتبة الخامسة والاطيرة بواقع (2)، وبنسبة 0 %، ويعزو الباحثون تقدم محور التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية على بقية المحاور، الى كون المراكز العلمية تتحمل مسئوليات اجتماعية كبيرة، ومن الاهمية بمكان تقديم عدد من البرامج التدريبية والاستشارية والخدماتية المختلفة، وهي نتيجة متوقعة، بغض النظر عن جودة وفعالية تلك الأنشطة، إلا انها بالفعل متوفرة، ونجحت المراكز في تنفيذها وبنسب متفاوتة.

وحل محور التعليم العالي والجامعي على المرتبة الثانية بسبب أن مركز التعليم عن بعد قد نجح في تخريج عدد كبير من حملة البكالوريوس في وقت قصير، أما الدراسات العليا فلا تزال الاعداد قليلة مقارنة بعدد المراكز العلمية بالجامعة، والبالغ عددها 23 مركزاً علمياً، كما جاء محور التطوير الأكاديمي متقدماً وفي المرتبة الثالثة، ويعود السبب في ذلك الى الجهود المبذولة من قبل مركز التطوير في هذا المجال، والتي ساهمت في تقدم هذا المحور على محوري الانتاج المعرفي، واستشراف المستقبل.

وجاء محور الانتاج المعرفي في المرتبة الرابعة وما قبل الاخرة، وهي نتيجة غير متوقعة، حيث أنه يعول على المراكز العلمية المساهمة بفاعلية مع الكليات في انتاج مزيد من الدراسات والبحوث والكتب والمؤلفات والمطبوعات والمجلات العلمية والادلة الارشادية وغيرها، وهذا من ابرز اهدافها ومسئولياتها، ولكن كانت النتيجة مخيبة للآمال، حيث كان الانتاج العلمي للمراكز دون المستوى المطلوب على مدى السنوات الماضية، وهي نتيجة يصعب تقبلها، حيث أنه وعلى مدى 27 عاماً، ومنذ تأسيس اول مركز عام 1993، بلغ عدد مفردات الانتاج العلمي لعدد 23 مركزاً علمياً لدى أولى الجامعات اليمنية، ما يقارب 292 مخرجاً من مخرجات البحث العلمي والانتاج المعرفي، أي بمعدل 12 منتج لكل مركز، وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة

بالمراكز العلمية والبحثية في عدد من الجامعات العربية، أو حتى مع مراكز بحثية خاصة ومستقلة لعدد من المؤسسات أو الافراد، ولا مجال للمقارنة مع المراكز العلمية المماثلة في الجامعات الأجنبية في هذا الجانب.

أما حصول محور الاستشراف المستقبلي على المرتبة الأخيرة، فهذا ليس غريباً، ويعزو الباحثون ذلك لعدد من الأسباب التي جعلت من هذا المحور الهام غائباً، وشبه منعدماً في المراكز العلمية بجامعة صنعاء، حيث أن مؤسسات التعليم العالي بكلياتها ومراكزها ليس على مستوى اليمن فحسب، وإنما على المستوى العربي، ما تزال تعاني من اغفال الاستشراف المستقبلي، بما يتطلبه من قدرة على اعتماد الادارة الاستراتيجية كأسلوب اداري لدى المؤسسات والمراكز العلمية، والاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي، كمنهجية علمية لوضع الاستراتيجيات العامة، والخطط التنفيذية لها، واعداد الدراسات والبحوث المستقبلية.

### ثانياً: عرض النتائج على مستوى المحاور الخمسة منفصلة:

بعد استقراء الادبيات وتحليل البيانات، وتوزيع مخرجات المراكز العلمية الى خمسة محاور، تم عرض نتائجها مجمعة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل محور، كما في الجدول (2):

جدول (2) اسماء المراكز العلمية بجامعة صنعاء وسنة تأسيسها ومحاور تقييم أدائها

٢	اسم المركز	سنة التأسيس	التعليم العالي والجامعي			التطوير الأكاديمي	الانتاج المعرفي	تأهيل تخصصي وخدمة مجتمعية	استشراف المستقبل
			بكالوريوس	دبلوم	ماجستير				
1	مركز دراسات النوع الاجتماعي والتنمية	1993	—	غير محدد	18	12	32	47	—
2	مركز الأصول الوراثية	1997	—	—	—	—	41	18	—
3	مركز المياه والبيئة	1998	—	غير محدد	9	13	30	48	—
4	مركز الحاسب الآلي	1997	—	غير محدد	—	—	—	3	—
5	مركز التدريب والدراسات السكانية	1998	—	—	18	12	40	12	—
6	مركز الإرشاد التربوي والنفسي	2003	—	—	—	—	25	59	—
7	مركز خدمات المجتمع للترجمة واللغات	2004	—	غير محدد	—	10	9	1530	—
8	مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	2006	—	—	—	295	48	23	1
9	مركز الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم	2007	—	غير محدد	0	12	2	19	—
10	مركز تطوير الإدارة العامة	2007	—	غير محدد	210	23	—	95	1
11	مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا	2008	—	—	135	32	—	69	—
12	مركز حقوق الإنسان وقياس الرأي العام	2007	—	—	0	10	12	15	—
13	مركز التعليم من بعد	2008	1339	—	—	192	—	—	—
14	مركز البيئة المحمية الزراعية	2008	—	—	—	—	9	4	—
15	مركز المختبرات للأبحاث العلمية وخدمة المجتمع	2007	—	—	—	—	5	7	—
16	مركز الدراسات التاريخية والأثرية والتراث	2008	—	—	—	—	—	7	—
17	المركز الثقافي للمكفوفين	2010	—	—	—	—	—	381	—
18	مركز الهجرة واللجوء	2009	—	غير محدد	0	11	18	22	—
19	مركز العلوم والتكنولوجيا	2008	—	—	—	—	6	—	—
20	مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية	2008	—	—	—	—	11	6	—
21	المركز التعليمي الجامعي للصم والبكم	2011	—	—	—	—	—	17	—
22	مركز الاستشارات الهندسية	2008	—	—	—	—	4	6	—
23	مركز تنمية الطفولة المبكرة	2017	—	—	—	—	—	24	—
اجمالي مخرجات كل محور على حده			1339	غير محدد	390	622	292	2412	2
			1729						
اجمالي مخرجات كافة المحاور			5057						

المصدر: الجدول من اعداد الباحثون.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

تتناول الدراسة في هذا الجزء عرض وتفسير نتائج التحليل بحسب ترتيب المحاور، وذلك على النحو الآتي:

### المحور الأول: التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية.

تشير نتائج الجدول (2)، إلى أن المراكز العلمية بجامعة صنعاء تسهم في تقديم خدماتها للمجتمع داخل الجامعة وخارجها، من خلال توفير عدد من الأنشطة والدورات التدريبية وورش العمل والندوات والاستشارات المختلفة، لتعزيز المهارات والقدرات للقطاعين الحكومي والخاص، وللمنظمات المحلية، وبلغ عدد أنشطة الأنشطة المتعلقة بمحور التأهيل التخصصي والمجتمعية (2412) نشاطاً تقريباً، تصدر مركز الترجمة وتعليم اللغات جميع المراكز العلمية في هذا المجال، بواقع (1530) نشاطاً (تعليمياً وتدريبياً ومجتمعياً)، وبنسبة (63) ويفسر الباحثون هذه النتيجة لصالح مركز الترجمة لعدد من الأسباب، أبرزها أن المركز متعدد المهام والمسئوليات، ولديه إدارة أكاديمية وإدارية فعالة، وفريق عمل متعاون، كما يحظى بسمعة جيدة، وهو المركز الحكومي الوحيد في مجال عمله، والموثوق به رسمياً لاعتماد كافة أعمال الترجمة بأنواعها المختلفة، وذلك من قبل عدد من الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما فيها وزارات: التعليم العالي والبحث العلمي، والصناعة والتجارة، والثقافة وغيرها.

وعند تحليل بيانات مركز الترجمة وتعليم اللغات، تبين أنه يقدم أكثر من (12) برنامجاً ونشاطاً مختلفاً، تتضمن العديد من الخدمات التعليمية والتدريبية والاستشارية، يمكن إيجاز أبرزها فيما يأتي: (الدبلوم العالي في الترجمة، والدبلوم العالي في اللغة الإنجليزية لأغراض تجارية، وشهادة الكفاءة اللغوية (في اللغة الانجليزية والألمانية والفرنسية والروسية والتركية والفارسية والإيطالية والأسبانية وغيرها من اللغات الأجنبية)، وبرنامج التدريب في الترجمة الكتابية، وبرنامج التدريب في الترجمة الشفهية (الترجمة المتبعية والفورية)، وبرنامج تعليم اللغة الإنجليزية لأغراض الخاصة (ESP): تجارية - طبية - قانونية - إعلامية - سياسية - دبلوماسية وغيرها، وبرنامج تأهيل مدرسي اللغة الإنجليزية (TESOL)، وبرنامج التحضير للتوفل العالمي (IBT)، وبرنامج التحضير للتوفل المحلي (PPT) و (ITP)، وبرنامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وبرنامج المراسلات التجارية الدولية، وبرنامج التحضير لاختبارات القبول في الجامعة في اللغة الإنجليزية وبقيّة المواد، وغيرها. (تاج الدين، 2019، 2 - 4).

يليه المركز الثقافي للمكفوفين بواقع (381) نشاطاً، وبنسبة (16%) من مجمل الأنشطة لهذا المحور، وهو مركز متخصص ونوعي، ويعد من أنشط المراكز، ونفذ كثيراً من أنشطة الأنشطة ذات العلاقة بطبيعة عمله، مثل: تزويد المركز ومنتسبيه بالمواد والمقررات الدراسية والثقافية المنوعة (مواد الكترونية وكاسيت)، وتحويل بعضها إلى MP3، وتوفير بعضها بخط برايل والخط البارز، وتوفير الوسائل التعليمية، وتنفيذ الندوات وحملات التوعية بقضايا الكفيف الجامعي، والرحلات العلمية، واحتفالات تخرج الطلبة المكفوفين، والمشاركة في برامج إذاعية وتلفزيونية للمكفوفين، ومساعدة عدد من الباحثين والمهتمين بالكتب والمراجع والمعلومات في مجال الإعاقة بشكل عام والإعاقة البصرية بشكل خاص. (جامعة صنعاء، 2019، 139 - 142).

وجاء مركز تطوير الإدارة العامة في المرتبة الثالثة بواقع (95) نشاطا، وبنسبة (4%) ويعد مركز تطوير الإدارة العامة من المراكز الواعية لأدوارها في مجال التأهيل التخصصي، "حيث نجح المركز في تأهيل (76) من القيادات الإدارية للخدمة المدنية في التخصصات الآتية: الإدارة العامة، والإدارة المحلية، وإدارة المنظمات العامة، وتطوير المنظمات، والسياسة العامة، والإصلاح الإداري، ومناهج البحث في الإدارة العامة..." "ورغم حداثة إنشاء المركز، غير أنه قد تمكن -إضافة إلى ما سبق - من إحداث تغييرات جوهرية على صعيد الثقافة التنظيمية والسلوكيات القيادية والإدارية لدى القيادات الإدارية التي التحقت ببرنامج الدراسة في المركز، والتي تجلت - في بعض مظاهرها - في تبني تلك القيادات أساليب التخطيط والإدارة الاستراتيجية في الأجهزة والمؤسسات التي يعملون بها". (مطهر (أ)، 2019، 3 - 5).

وحصل مركز إدارة الأعمال لأعمال على المرتبة الخامسة في هذا المحور، بواقع (69) نشاطا، وبنسبة (3) وحصل مركز الإرشاد التربوي والنفسي على المرتبة السادسة بواقع (59) نشاطا وبنسبة (2) ثم جاءت بقية المراكز مرتبة على التوالي الآتية: (المياه والبيئة، والنوع الاجتماعي، والطفولة المبكرة، والتطوير الأكاديمي الأكاديمي وضمان الجودة، والهجرة واللجئين، والدراسات القانونية، والأصول الوراثية، والصم والبكم، وحقوق الإنسان، والدراسات السكانية، والمختبرات للأبحاث العلمية، والدراسات التاريخية، والدراسات السياسية، والاستشارات الهندسية، والبيئة المحمية الزراعية، ثم الحاسب الآلي).

واستنادا إلى هذه النتيجة، يتضح أن غالبية المراكز العلمية غير واعية لأدوارها المتعلقة بخدمة المجتمع والتأهيل التخصصي والتدريب التحويلي والتعليم المستمر، على الرغم من أهميتها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كثير من الدراسات المحلية، والتي أظهرت تدني مستوى الجامعات بصورة عامة، فيما يتعلق بخدمة المجتمع، ومسئولياتها المجتمعية.

وفي ذات السياق؛ تؤكد الدراسات والبحوث والمقالات العلمية لعدد من المفكرين حول العالم، على أهمية التركيز على المجتمع، ومشاركته في حل مشكلاته المختلفة، "فالعلم والتعليم مرتبطان بالمجتمع، وبالتالي لهما جوانب اجتماعية وثقافية، وإذا كانت الغاية هي تحسين حياة الناس، فلا بد أن تعد المؤسسات ومراكز البحوث العلمية والمتاحف والمكتبات العامة نفسها مؤسسات اجتماعية وثقافية، أي تستحضر الجانب الثقافي والاجتماعي للعلم وأن تشارك وتحقق اهتمامات الفرد وتجيب عن تساؤلاته وتساعد للوصول إلى الحقيقة التي يطلبها". (الربان، 2019، 1).

كما أن مظاهر النقص في تحمل المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات والهيئات الحكومية العربية في مختلف القطاعات، بما فيها قطاع التعليم العالي، وأفراد المجتمع أيضا، وإغفال المؤسسات الجامعية العربية تحديداً لدورها المأمول تجاه مسئولياتها الاجتماعية، وفقاً لعدد من الدراسات العربية، والتقارير الدولية، واعتراف قادة التعليم العالي أنفسهم، وخاصة في ظل التحديات والأزمات التي تعصف بالبلدان العربية، فهو أمر غير مقبول أدبياً وأخلاقياً، مما يستلزم إعادة النظر في سياسات واستراتيجيات التعليم العالي ومؤسساته، وإيلاء المسؤولية الاجتماعية الاهتمام الذي تستحقه. (الخطيب، 2019، 887)

### المحور الثاني: التعليم العالي والجامعي (بكالوريوس - دبلوم - ماجستير)

يقصد بالتعليم العالي والجامعي كل الأنشطة التعليمية ذات الطابع الأكاديمي لدى المراكز العلمية بالجامعة، ويتكون محور التعليم العالي والجامعي من ثلاثة برامج أكاديمية معتمدة، وهي: (البكالوريوس والدبلوم والماجستير)، وفيما يأتي عرض لتلك البرامج، كما يأتي:

#### 1 - برامج البكالوريوس:

يوجد برنامج واحد للبكالوريوس على مستوى المراكز كافة، وذلك في مركز التعليم عن بعد، وبلغ عدد مخرجاته (1339) طالبا وطالبة، شملت عددا من التخصصات المعتمدة لدى المركز، وهي نفسها البرامج التي تقدمها بعض كليات الجامعة، وذلك في خمس كليات، وهي: التجارة، والعلوم، والآداب، والشريعة، والإعلام.

ويعتقد الباحثون أن هناك حاجة ماسة للاهتمام بهذا النوع من التعليم، مع ضرورة تطوير مركز التعليم عن بعد وتحديثه، بما يتناسب مع التطورات العلمية والتقنية والاجتماعية وغيرها، حيث أصبح هذا النوع من التعليم بمسمياته المختلفة، كالتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، والتعليم المدمج، وغيرها من المسميات، أصبح من الأنظمة التعليمية المعتمدة دوليا، وبشروط ومعايير تضمن جودته وسلامة الإجراءات المتبعة في إطار المنظومات التعليمية التي ينشأ فيها، ويعمل من خلالها، ويصل إليها، وقد وصل الأمر إلى تخصيص جامعات للتعليم عن بعد، نظرا لقدرة هذا النظام على تلبية احتياجات فئات معينة من المستفيدين، ونظرا لتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم برمته في مختلف التخصصات.

ويعتقد الباحثون بأن اليمن بحاجة لتطوير منظومة التعليم عن بعد نظرا لوجود عدد من التحديات والمعوقات التي تحول دون التحاق الأعداد المفترض قبولها في التعليم النظامي لدى مؤسسات التعليم العالي اليمنية، وقلة الجامعات الحكومية في الأقاليم المتراصة الأطراف، وفي الأرياف والجزر اليمنية المتعددة، وصعوبة انتقال الأسر الفقيرة إلى المدن التي توجد بها جامعات، إضافة إلى صعوبة تغطية كثير من الأسر اليمنية لنفقات التعليم النظامي، وقلة الفرص التعليمية، ناهيك عن التحديات التي تواجهها المرأة والفتاة في مجال التعليم، نظرا لقلة وجود مساكن للطالبات في معظم المدن والجامعات.

وفي ذات السياق؛ هناك مبررات ودواعي كثيرة تتطلب الاهتمام بالتعليم عن بعد، وتطوير سياساته وإدارته وبرامجه وكل ما يلزمه من ضوابط وإجراءات رسمية وقانونية، وتتولى أمره الإدارات الجامعية، وتشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هذه المبررات - على سبيل المثال لا الحصر - وجود جاليات يمنية، وأعداد كبيرة من المغتربين اليمنيين بالخارج، وكثير منهم يرغبون في مواصلة التعليم الجامعي، حيث إن مصروفات التعليم الجامعي في البلاد الأخرى عالية الكلفة، كما إن هناك تشريعات وقوانين صارمة تحول بينهم وبين الالتحاق بالتعليم الجامعي في بعض البلدان العربية والأجنبية، ناهيك عن وجود ثقافات لا تنسجم مع تعاليم الإسلام، ومع الثقافات والعادات والتقاليد العربية، فمن الضرورة بمكان سرعة الوصول إليهم، وإتاحة الفرص التعليمية أمامهم، وهذا لن يتأتى إلا

من خلال تطوير نظام التعليم عن بعد، وفتح عدد من المراكز وفق ضوابط موضوعية، تماشياً مع التطورات المعاصرة، واستجابة للظروف الحالية، كما إنهمن المتوقع - أن ملتحي هذا النوع من التعليم هم من القادرين على دفع رسوم الدراسة، والتي ستسهم في زيادة الإيرادات الذاتية للجامعات، وتصبح أقرب إلى الجامعات المنتجة، مما يزيد من قدرتها التنافسية أمام المؤسسات المماثلة عربياً ودولياً، وبهذا الشكل تكون الجامعة قد نجحت في توليد إيراداتها، وتكون الوزارة قد أسهمت في خدمة مواطنيها، والمستهدفين من التعليم، داخل الوطن وخارجه.

## 2 -برامج الدبلوم:

تظهر النتائج وجود تسعة برامج دبلوم، متوفرة في سبعة من المراكز العلمية، وهي: (النوع الاجتماعي، والمياه والبيئة، والحاسوب، والترجمة، والدراسات القانونية، والإدارة العامة، والهجرة واللاجئين)، حيث إن بعض المراكز فيها دبلومان، كما في مركزي (الدراسات والاستشارات القانونية، والترجمة). غير أن البيانات المتوفرة عن جميع الدبلومات، وعن مخرجاتها كانت ناقصة وغير شاملة، وبالتالي تم استبعاد البيانات المتوفرة عن برامج الدبلوم، ولم تخضع للمقارنة، نظراً لعدم كفايتها لإجراء تحليل علمي سليم، ومناقشة نتائجها بشكل موضوعي ودقيق، باستثناء بيانات مركز المياه والبيئة فقد كانت وافية، غير أن البحث لم يذكرها، حيث إن المقارنة ستكون منعقدة في ظل وجود بيانات مركز واحد فقط، من إجمالي (23) مركزاً.

## 3 -برامج الماجستير:

تظهر النتائج من خلال الجدول (2)، وجود سبعة برامج ماجستير معتمدة من قبل الجامعة حتى إعداد هذه الدراسة، وتتوفر لدى المراكز الآتية: (النوع الاجتماعي، والمياه والبيئة، والدراسات السكانية، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال لأعمال، وحقوق الإنسان، والهجرة واللاجئين)، وهناك مراكز أخرى تطمح إلى تأسيس واعتماد برامج دراسات عليا، أسوة بالمراكز المذكورة، خلال الفترة القادمة، ومنها على سبيل المثال: مركز الدراسات والاستشارات القانونية، ومركز التطوير الأكاديمي لأكاديمي وضمان الجودة، وغيرهما.

وفيما يتعلق بعدد الخريجين لبرامج الماجستير للمراكز العلمية بجامعة صنعاء، فقد بلغ عددها (390) خريجاً، حصل مركز تطوير الإدارة العامة على المرتبة الأولى بواقع (210)، وبنسبة (54) أي ما يزيد عن النصف، وقد أسهم المركز بفاعلية في مجال الدراسات العليا وخاصة في برنامج الإدارة العامة، والذي يعد من أفضل البرامج المعتمدة في مجال الإدارة والتنمية الإدارية على مستوى الجمهورية، والذي صمم خصيصاً لإعداد وتدريب القادة المرشحين من الوزارات والسلطات المحلية، ومن القطاع الخاص أيضاً، وتعود نشأة البرنامج إلى منحة مالية مقدمة من المشروع الهولندي تحت رعاية وإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي أسهم بسخاء في تمويل مركز تطوير الإدارة العامة بجامعة صنعاء، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية، على أن يقوموا بدورهما في إعداد وتدريب القيادات العليا فكرياً وعلمياً ومهارياً، ونجح المركز في تأسيس برنامج الماجستير في الإدارة العامة، إلى جانب عدد من البرامج التخصصية الأخرى، حيث أسهم المركز في " تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة من خلال إكسابهم المعرفة الإدارية (النظرية) والمهارات التخصصية (التطبيقية) المطلوبة للارتقاء بمستوى أدائهم، مع التركيز على آخر ما توصلت إليه المعرفة والتجربة الإدارية الناجحة في الدول الشقيقة والصديقة". (مطهر ب)، (2019، 2).

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

وجاء مركز إدارة الأعمال بالأعمال في المرتبة الثانية بواقع (135) خريجاً، وبنسبة (35) وهذا ليس غريباً على المركز، فهو من أفضل المراكز إعداداً وتعليماً وتدريباً على المستوى الوطني، وبرنامجاً يدرس باللغتين العربية والإنجليزية، ومعتمد محلياً ودولياً، ويمتلك المركز عدداً من الشراكات الناجحة ذات العلاقة.

"وقد مثل إنشاء مركز إدارة الأعمال CBA واحداً من مراكز تقديم الدراسات العليا في أهم مجالات التنمية البشرية وهي (إدارة أعمال) التي عملت جامعة صنعاء على إنشائها بدعم دولي ممثل في مملكة هولندا الصديقة، وتقديم الدعم على كافة المستويات لضمان استمراريته وتطوير مستواه وربطه بوحدة من أهم المؤسسات التعليمية في مجال الإدارة وهي كلية ماستريخت للإدارة بهولندا". "ويعد المركز المؤسسة الوحيدة في اليمن الحاصلة على الاعتماد الدولي لبرنامج الماجستير في الإدارة (MBA)، حيث تم اعتماد البرنامج من قبل هيئة اعتماد برامج ماجستير إدارة الأعمال (AMBA) في بريطانيا، ورابطة كليات وبرامج إدارة الأعمال (ACBSP)، والتجمع العالمي لكليات إدارة الأعمال (IACBE)، ورابطة اعتماد التعليم العالي (ATHEA)، وتعتمد هذه الهيئات البرامج التي تنطبق عليها المعايير الدولية المعترف بها عالمياً. وبذلك يضمن المركز تعزيز العمل التعليمي والمهني وتقديم أفضل الممارسات والعلوم الإدارية العالمية بالتعاون مع كلية ماستريخت للإدارة كونها واحدة من أكبر وأرقى مراكز تنفيذ برنامج الدراسات العليا في مجال الإدارة أوروبياً ودولياً". (زبارة، 2019، 1-4).

وجاء مركزاً النوع الاجتماعي، والدراسات السكانية في المرتبة الثالثة بالتساوي، بواقع (18) خريجاً، وبنسبة (5 %) لكل منهما، ويعد مركز النوع الاجتماعي من أبرز المراكز العلمية بالجامعة، على الرغم من قلة عدد الخريجين لبرنامج الماجستير، غير أنه أسهم بشكل ملحوظ في تنفيذ عدد من الأنشطة التدريبية المختلفة، كما "يوفر المركز دراسات التنمية الدولية ودراسات النوع الاجتماعي بجامعة صنعاء، والتي تأتي من المنظور الدولي للتنمية الذي تتطلبه المؤسسات من خلال تأهيل كوادرها ومساعدتهم في ضبط مسارات حياتهم المهنية، والنهوض في تشكيل المجتمع على حد سواء محلياً ودولياً، وقضية التنمية الدولية من أهم القضايا التي تواجه اليمن والعالم وهي المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه الدولة الحديثة، كما إن استمرار العولة وتطور نظريات التنمية وممارستها، أدى إلى انتشار هذه التوجهات العالمية". (مركز النوع الاجتماعي، 2018، 5).

وتعد عملية دراسة القضايا والمشكلات التي تواجه المجتمع والدولة وتحليلها، من أهم الأدوار التي تضطلع بها المراكز البحثية عموماً، إذ تهدف من خلالها إلى معرفة الأسباب التي تكمن وراءها، وبلورة الرؤى والمقترحات العلمية المتعلقة بها، ووضع الحلول المناسبة لها، وقد أصبح للمراكز البحثية دور رائد ومتقدم في قيادة السياسات العالمية، وصارت أداة رئيسية لإنتاج العديد من المشاريع الاستراتيجية الفاعلة. (الوشلي، 2018، 1).

وجاء مركز المياه والبيئة بالمرتبة الرابعة بواقع (9) من الخريجين، وبنسبة (2) أما بقية المراكز كحقوق الإنسان والهجرة واللجئين؛ فلا توجد بيانات حول مخرجاتهما، نظراً لحدثة اعتماد برامجهما الأكاديمي، ولا توجد مخرجات لهادين البرنامجين حتى إعداد هذه الدراسة.



### المحور الثالث: التطوير الأكاديمي الأكاديمي:

يتضمن محور التطوير الأكاديمي كافة الأنشطة والممارسات التي تسهم في تطوير وتجويد العملية التعليمية بالجامعة، فمنها ما يتعلق بتطوير البرامج والمقررات الدراسية، وطرق التدريس، وأساليب ومنهجيات التعلم، والاختبارات والقياس والتقويم، وأيضاً تنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية، بما فيها الكوادر الأكاديمياأكاديمية والإدارية والتقنية، لدى الكليات الجامعية والمراكز العلمية والوحدات الإدارية المختلفة، ومنها ما يتعلق بتحقيق الجودة الشاملة لمختلف عناصر ومكونات الجامعة، وأنشطتها ووظائفها المختلفة.

ويتضح من الجدول (2)، وجود (622) نشاطاً للمراكز العلمية بجامعة صنعاء ضمن محور التطوير الأكاديمياأكاديمي، وبكل وضوح يظهر دور مركز التطوير الأكاديمياأكاديمي وضمان الجودة في هذا الجانب؛ حيث جاء في المرتبة الأولى متقدماً ومتميزاً عن بقية المراكز، فقد أسهم في إنجاز أكثر من (295) نشاطاً مختلفاً، من مجموع (622)، وبنسبة (47) من إجمالي الأنشطة المقدمة من المراكز كافة في هذا المجال، وهذه نتيجة طبيعية ومتوقعة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن إدارات المركز المتعاقبة منذ تأسيسه وحتى اليوم، تدرك جيداً الغاية من تأسيس المركز، ولذلك فكادر المركز بمختلف مكوناته الأكاديمياأكاديمية والإدارية والفنية تعمل جاهدة وفق رؤية المركز المعلنة، والمتمثلة في، "الريادة وبيت الخبرة الأول وطنياً في مجال التطوير وضمان الجودة"، وتحقيقاً لرسالته الواضحة، التي تنص على أن "يسعى المركز إلى تحقيق التميز الأكاديمياأكاديمي والبحثي والإداري والخدمي للجامعة والحفاظ على مكانتها كبيت الخبرة الأول من خلال تطوير الأداء الشامل وضمان الجودة وصولاً إلى الاعتماد الوطني" (مركز التطوير، 2019، 2).

ويأتي اهتمام المركز بمجال التطوير الأكاديمياأكاديمي وضمان الجودة من حرص إدارته والكادر العامل فيه على تطوير الجوانب الأكاديمياأكاديمية المختلفة في كليات ومراكز الجامعة، حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للجامعة، وغاياتها الاستراتيجية بصورة عامة، ويعمل بشكل خاص كما ورد في أدبيات المركز، على تحقيق عدد من الأهداف، وحددها (النور، 2018، 2)، فيما يأتي:

1. ترسيخ ثقافة الجودة ونشرها بين منتسبي الجامعة.
2. مساندة جميع وحدات الجامعة في مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية في ضوء التطورات والمستجدات.
3. بناء وتفعيل نظام ضمان الجودة في الجامعة، وفقاً لمعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.
4. الإسهام في تأهيل الجامعة بكل كلياتها ومراكزها وبرامجها الجامعية والعليا للحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني.
5. دعم وتطوير المراكز والمعاهد العلمية والبحثية والخدمية بالجامعة والمجتمع لتصبح بيوت خبرة على المستوى الوطني.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

6. تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر في كافة وحدات الجامعة وفي المجتمع، وإصدار المجالات العلمية وإقامة المؤتمرات والندوات في مجال أهداف المركز.

7. تنمية الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة للتطوير وضمان الجودة والاعتماد.

8. بناء وتفعيل علاقات التعاون والشراكة بين المركز والمراكز المناظرة وطنياً ودولياً.

وتجسيدا لرؤية المركز ورسائلته وأهدافه، فقد نجح الكادر العامل في المركز في تنفيذ مجموعة من المشروعات التطويرية، وعدد من الدورات والندوات وورش العمل التدريبية، تمحورت معظمها كما لخصها (القانص، 2018، 2)، في إسهام المركز بإنجاز الخطة الاستراتيجية الأولى للجودة على مستوى الجامعة للأعوام (2014 - 2016، والثانية للأعوام 2016 - 2019) وإقامة برنامج التنمية المهنية السنوية لأعضاء هيئة التدريس، التي وصلت إلى الدورة الـ (9) استفاد منها (437) متدرباً ومتدربة، من مختلف كليات ومراكز الجامعة، وبعض الجامعات الحكومية، وإقامة برنامج أسابيع الجودة في كليات الجامعة ومراكزها العلمية خلال الفترة من (23 فبراير وحتى 29 إبريل 2014) واستفاد منها (210) متدرباً ومتدربة، وتنفيذ عدد (90) دورة وفعالية حتى نهاية (2018) واستفاد منها، (4557) متدرباً ومتدربة، وكذلك المشاركة في عملية التقويم الذاتي للكليات، وتوج أنشطته كلها بإقامة المؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة (2018) تحت شعار: الجودة... الطريق نحو مجتمع المعرفة، وذلك في رحاب كلية الطب بجامعة صنعاء.

كما شهد المركز نشاطاً مكثفاً خلال العام (2019) ولمحاولة معرفة أبرز الأنشطة التي أنجزها إضافة إلى ما تقدم، يمكن استخلاصها وفقاً لما ورد في (العماد، 2019، مقابلة شخصية)، في مجموعة من الإنجازات، أبرزها: مشروع تطوير وتوصيف البرامج والمقررات الدراسية بالكليات والمراكز العلمية بجامعة صنعاء، واستئناف برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمياأكاديمية والإدارية، وتنمية الوعي بأهمية الجودة، من خلال نشر الأدلة الإرشادية والإجرائية في الجودة، والتنمية المهنية، واعتماد أربعة موضوعات بحثية يقوم بتنفيذها الكادر الأكاديمي بالمركز بشكل جماعي، بالإضافة إلى إعداد خطة للحفل الذي سيقام بمناسبة مرور خمسين عاماً على تأسيس جامعة صنعاء بمنتصف العام (2020) ومشروع ببلوغرافية الإنتاج العلمي للجامعة (1970 - 2020)، ومشروع الفهرسة الرقمية لتسجيلات المكتبة المركزية، وفروعها في الكليات والمراكز، وتحديث النافذة الإلكترونية لمركز التطوير، ضمن عملية التحديث الشاملة التي يشهدها موقع الجامعة، تمهيدا لنشر الإنتاج العلمي من دراسات أبحاث وأبحاث أعضاء هيئة التدريس، والرسائل والاطروحات العلمية للجامعة، والتي وصل عددها مع نهاية العام (2019) إلى أكثر من (6000) رسالة علمية، وكذلك نشر المجالات والنشرات والمطبوعات المختلفة، على موقع الجامعة، وغير ذلك من الأنشطة والفعاليات ذات العلاقة بأهداف ومسئوليات المركز.

ويعزو الباحثون هذا التفرد لمركز التطوير الأكاديمياأكاديمي وضمان الجودة باعتباره المركز المعني بالتطوير الأكاديمياأكاديمي وتحقيق الجودة بالجامعة، وتجهيئتها للحصول على الاعتماد، كما إن تجويد التعليم يحظى باهتمام المؤسسات الجامعية في مختلف البلدان.

ويأتي مركز التعليم عن بعد في المرتبة الثانية في محور التطوير الأكاديمي لأكاديمي، حيث قام بإنجاز (192) نشاطا، وبنسبة قدرها (30) حيث بلغ عدد المقررات المعتمدة لديه، والتي تم تطويرها وتحويلها إلى مقررات الكترونية (192) مقررا دراسيا، ولم يستحدث مقررات دراسية جديدة خاصة به، غير أنه نجح في اعتماد المقررات الدراسية لخمس من كليات جامعية صنعاء، وهي الكليات الآتية: الشريعة، والعلوم، والآداب، والتجارة، والإعلام، ونجح في تحويل تلك المقررات إلى مواد علمية إلكترونية كي تتناسب مع أهداف، وطبيعة عمله.

وأسهمت بعض المراكز الأخرى في عملية التطوير الأكاديمي لأكاديمي بجامعة صنعاء؛ حيث جاء مركز إدارة الأعمال والأعمال في المرتبة الثالثة؛ حيث نجح المركز في إعداد وتطوير (32) مقررا دراسيا لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية، وهي معتمدة محليا ودوليا. ويعد مركز إدارة الأعمال (CBA)، من أبرز المراكز النشطة والفعالة في مجال عمله، "وهو مؤسسة أكاديمية تتبع جامعة صنعاء تقدم خدمات التعليم العالي، والتدريب، والاستشارات للقطاعات الخاصة والعامة والمجتمع المدني، كما يقدم استشارات وتعليم وتدريب نوعي ومعتمد ومعترف به دولياً في مجالات الإدارة المختلفة لتلبية لحاجات المديرين التنفيذيين والإداريين من مختلف الثقافات والمهن في المنظمات التجارية والحكومية وغير الحكومية على الصعيدين الوطني والإقليمي، وذلك بغرض توفير بيئة تضمن للمستفيدين انتهاج سلوك إبداعي، وتفكير استراتيجي، وتعليم مستمر، ومسئولية اجتماعية وسلوك قيادي يستهدف التغيير التنظيمي. (زيارة، 2019، 3).

يليه مركز تطوير الإدارة العامة والذي جاء في المرتبة الرابعة، بواقع (23) نشاطا، ثم مركز المياه والبيئة بالمرتبة الخامسة، بواقع (13) نشاطا، وجاءت ثلاثة مراكز بالمرتبة السادسة بواقع (12) نشاطا لكل منها، وهي : النوع الاجتماعي، والدراسات السكانية، والدراسات القانونية، ثم الهجرة والملاجئين بالمرتبة السادسة بواقع (11) نشاطا، وأخيرا مركز الترجمة بواقع (10) أنشطة، وهذه الأرقام تعكس إنجاز المراكز في مجال التطوير الأكاديمي لأكاديمي من حيث عدد الأنشطة وليس من حيث جودتها. وفي ضوء ما تقدم؛ يتبين ضعف الاهتمام بجوانب التطوير في مختلف الجوانب، على الرغم من أن هناك كثيرا من الأنشطة والفعاليات التي تنفذها المراكز العلمية، ولكن لا يتم توثيقها وأرشفتها وحفظها بشكل جيد، مما يتسبب في غياب البيانات والمعلومات بشكل مؤسسي، وبالتالي ضعف مستوى التقييم من قبل الباحثين والجهات المعنية عند إجراء مثل هذه الدراسة، ويفترض الاهتمام بنظم المعلومات، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في هذا الجانب، وإبراز الأدوار المشرقة للمراكز العلمية وغيرها، وهذا الخلل لا يقتصر على المراكز العلمية بجامعة صنعاء فحسب، بل يسري على معظم الكليات والجامعات اليمنية، وهذا يؤثر سلبا على مكانة الجامعات والمراكز العلمية ضمن قوائم التصنيف العالمي المختلفة.

### المحور الرابع: الإنتاج المعرفي:

ويقصد بالإنتاج المعرفي كل ما انتجه العقل البشري من علوم ومعارف مختلفة، مطبوعة ومنشورة كالدراسات والأبحاث، والكتب والمؤلفات والمجلات والتقارير العلمية، والمخطوطات والترجمات وغيرها، وباستقراء بيانات الجدول (2)، يتضح مدى ضعف الإنتاج العلمي للمراكز العلمية قاطبة، حيث حصل محور الإنتاج المعرفي على المرتبة الرابعة بواقع (292) عنصرا، وبنسبة قدرها (6) على مستوى كافة المحاور، وهي نسبة ضعيفة جدا، وباستقراء بيانات المراكز في هذا المجال يتبين حصول مركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي على المرتبة الأولى بواقع (48) عنصرا، وبنسبة (16) يليه مركز الأصول الوراثية، الذي حصل على (41) وبنسبة (14) ثم جاء مركز الدراسات السكانية بالمرتبة الثالثة، بواقع (40) وبنسبة (13) وجاءت بقية المراكز مرتبة على التوالي: (النوع الاجتماعي، والمياه والبيئة، والإرشاد التربوي والنفسي، والهجرة واللجئين، والدراسات السياسية، وحقوق الإنسان، والترجمة، والبيئة المحمية، والعلوم والتكنولوجيا، والمختبرات، والاستشارات الهندسية، وأخيرا الدراسات القانونية)، ولم تتوفر بيانات لبقية المراكز في هذا المجال.

وبهذه النتيجة يتضح بجلاء ضعف الإنتاج المعرفي للمراكز العلمية بجامعة صنعاء، وهذه نتيجة غير مقبولة، حيث إن المراكز هي حاضنة الأفكار الإبداعية، والمشروعات البحثية، وتستطيع الدفع بعملية الإنتاج العلمي إلى الأمام، جنبا إلى جنب مع الكليات الجامعية. والغريب أن في جامعة صنعاء (23) مركزا لا توجد لديها مجلات علمية محكمة، باستثناء مجلة مركز التطوير، ونشرتين دوريتين، الأولى للتطوير، والثانية للنوع الاجتماعي.

وفي هذا الجانب، تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة محلية أخرى، والتي "كشفت عن مدى تواضع الأنشطة العلمية وإنتاج المعرفة في المراكز البحثية والعلمية بجامعة صنعاء، مما يشير لعدم وضوح الأهداف الخاصة بالبحث العلمي، وغياب لدور جامعة صنعاء في إنتاج المعرفة، مع العلم أن الأنشطة السابقة تعد محاولات جيدة، غير أنها لا ترتبط بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وليس لها مردود فعلي على التنمية الشاملة، ولا تحدها معايير توجه مساراتها، وتحدد احتياجات ومتطلبات المجتمع اليمني". (الحاج، 2017، 150).

وعند محاولة الباحثين تفسير هذه النتيجة المخيبة للآمال، يتضح أنه لا يوجد حوافز مادية ومعنوية للباحثين، ولا يحظى البحث العلمي والإنتاج المعرفي باهتمام القيادات الأكاديمية الأكاديمية سواء على مستوى المراكز، أو على مستوى الجامعة، مع قلة الاعتمادات المخصصة لأغراض البحث والإنتاج العلمي، وغياب التفاعل مع البحث العلمي، سواء من حيث إنتاجه، أو من حيث توظيف نتائجه، ومتابعة وتقويم توصيات ومقترحات الباحثين، ولا توجد مشروعات بحثية مشتركة وممولة، إضافة إلى غياب الجمعيات والكراسي والجوائز العلمية، مع غياب كامل للتنسيق والشراكة بين المراكز داخل الجامعة من ناحية، ومع القطاعات الحكومية والخاصة، والمنظمات والمجتمع خارج الجامعة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تأخر إصدار لائحة المراكز.

وهناك مجموعة من المعوقات المتنوعة التي تحول دون تهيئة أجواء مهنية تساعد على الإبداع، والإنتاج الفكري، ومنها غياب الوحدات الإدارية والفنية المساندة لرؤساء الوحدات الأكاديمي الأكاديمية، وللكادر الأكاديمي الأكاديمي والباحثين بالمراكز، فلا توجد سكرتارية، أو مكاتب كافية، إلى جانب نقص التجهيزات التقنية، مثل الحواسيب، وأجهزة العرض، وخدمة الإنترنت، وغير ذلك. وهناك بعض المبررات الأخرى التي تسهم بشكل مباشر في ضعف مستوى الإنتاج المعرفي، وغياب الشراكة الفاعلة مع القطاعات الإنتاجية، والمجتمع، ومنها عدم اتصال المستفيد المحتمل بالمراكز البحثية، ويعود ذلك لعدد من الأسباب أبرزها، كما ورد في (قنديل، 2009، 188) ما يأتي:

- عدم وجود تنسيق بين المنتجين والجامعات.
- غالباً البحوث التي تتم أكاديمية لا تتصل بالواقع العملي.
- عدم توفر معلومات كافية عن المراكز البحثية.
- عدم نشر مراكز البحوث نشرة عن الخدمات الموجودة بالجامعة التي يمكن تأديتها.
- عدم المعرفة بالمجالات التي يمكن بحثها والنتائج المحتملة تحقيقها.
- تستعين الجهات الجامعية بتجارب الممارسين ولا يتم إرسال نسخة من البحث للجهات المستفيدة على الأقل بعد الانتهاء من البحث يتم عقد ورشة عمل لمناقشة النتائج والتوصيات واليات تنفيذها

#### المحور الخامس: الاستشراف المستقبلي.

كشفت نتائج الدراسة عن حصول محور الاستشراف المستقبلي على نشاطين اثنين فقط، من مجموع (5057)، وهذا الرقم لا يشكل نسبة مئوية تستحق الذكر، حيث كانت صفر بالمائة، وهي نتيجة صادمة رغم صدقها، حيث إن واقع الاستشراف المستقبلي في المراكز العلمية بجامعة صنعاء، يكاد يكون شبه منعدم، باستثناء إعداد خطتين استراتيجيتين؛ الأولى لمركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي وضمان الجودة (2020)، من إعداد المركز ذاته، والثانية هي الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء (2025)، واشترك في إعدادها كل من: قطاع التخطيط والسياسات والتطوير بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقيادة الجامعة، ومركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي، ومركز تطوير الإدارة العامة. وفي هذا السياق؛ يشير أحد أعضاء اللجنة، والمدير السابق لمركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي، إلى "إسهام المركز بشكل أساسي في إطلاق الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء (2025م) التي تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية، وفقاً للأولويات، وتساعد على فهم التغيرات، ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بنشاط الجامعة ومخرجاتها. (القانص، 2018، 2).

وكان يفترض أن تعمل المراكز قاطبة على إعداد خططها الاستراتيجية، ولو على المدى القصير، ولكن لم يحدث أن أعلن أي من المراكز خطة استراتيجية أو رؤية مستقبلية حتى إعداد الدراسة الحالية، ومن باب أولى أن تقوم المراكز العلمية بدور فعال ومباشر في عملية التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، ليس على مستوى المراكز فحسب، وإنما على مستوى الجامعة، والتعليم العالي، والقطاعات

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

الحكومي والخاص، وايضا على المشاركة في التخطيط مستوى الحياة العامة للمجتمع، والأوضاع السائدة في البلد.

وبإمعان النظر حول استشراف المستقبل، باعتباره من اهم المجالات في الدول المتقدمة، والذي يعنى بعلم المستقبل، والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع خلال فترات قادمة من الزمن، لمجال معين، أو مؤسسة، أو وطن بأكمله، يتضح مدى إهمال المؤسسات الجامعية والمراكز العلمية بشكل عام، ومسألة الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والدراسات المستقبلية، حتى أنه لا يوجد مركز دراسات واحد، يعنى بالدراسات المستقبلية ضمن الهياكل التنظيمية لدى الجامعات الحكومية اليمنية، ومنها جامعة صنعاء، رغم الحاجة الماسة إليه، بسبب الظروف الحرجة، والمتغيرات الكبيرة التي تشهدها البلاد، وهذا في حد ذاته يعد مدعاة لضرورة تأسيس مركز الدراسات الاستشرافية والمستقبلية بالجامعة، فلا تخلو جامعة في الدول المتقدمة من مراكز الدراسات الاستشرافية والمستقبلية لاستشراف ملامح مستقبلها، وتحديد متطلباته.

حيث إنه ومع بداية عصر التنمية الإنسانية الشاملة والتقدم في مجالات المعرفة الإنسانية، أصبح العصر الحالي بحق هو عصر المعلومات والمعرفة القادرة على تفجير الطاقات الإبداعية وتشكيل النماذج الابتكارية، ومنح الإنسان قدرات وإمكانيات إضافية للكشف عن المجهول، والتعامل مع الغامض واستشراف المستقبل. (العتيبي، 2018، 183).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (البريدي، 2007، 79)، والتي تناولت إشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي، وقامت الدراسة على فرضيتين، الأولى: غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، والثانية، أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية، وأظهرت النتيجة أيضاً: ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في الجامعات، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي فيها، وضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

وفي محاولة لتفسير غياب البعد الاستراتيجي في الإدارة الجامعية اليمنية، ولتوضيح أسباب إغفال القيادات الجامعية (الأكاديميا لأكاديمية والإدارية)، لمبادئ وأساليب الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والاستشراف المستقبلي، فقد حرص الباحثون على مقابلة عينة مختارة من الخبراء والقادة لدى كل من وزارة التعليم العالي، والمؤسسات الجامعية الحكومية الأهلية والأهلية، وكانت الإجابات صريحة وواضحة، يمكن إيجاز أبرز الاسباب كما ورد في (القباني، 2019، مقابلة شخصية)، فيما يأتي:

-يتم اختيار أغلب القيادات الجامعية من تخصصات أدبية أو طبية أو هندسية ليس لهم أي -علاقة بمفاهيم التخطيط والاستشراف المستقبلي.

-غياب ثقافة التفكير بالمستقبل وتركيز الإدارات على تسيير الأعمال اليومي، وضعف الإلمام بأساليب استشراف المستقبل ومنهجياته.

-العمل في بيئة غير مستقرة حيث إن معظم الخطط يتم التخلي عنها بعد الانتهاء منها مباشرة.

- غياب ثقافة العمل المؤسسي حيث إن كل قيادة جديدة لا تستكمل مسيرة القيادة السابقة ولكن تبدأ من الصفر.

وفي هذا الجانب ينبغي ضرورة إنشاء مركز للتخطيط الاستراتيجي في كل جامعة يضم أصحاب الخبرة، وتفعيل دوره في مجال البحث العلمي لوضع خطط مستقبلية تلبى احتياجات المجتمع المحلي الحاضرة والمستقبلية. (العباد، 2017، 321 - 323).

ويتضح من خلال تميز بعض المراكز العلمية دور القيادة الأكاديمي والإدارية الفاعلة، حيث تسهم بشكل كبير ومباشر في تحقيق أهداف ومسؤوليات المراكز العلمية، حيث توجد لدى بعض المراكز قيادات إبداعية تثير حماس العاملين، وتحسن إدارة واستغلال الموارد المتاحة لصالح الأهداف العامة للمركز، وتعتمد على أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض لتنفيذ المهام والمسؤوليات المختلفة، بما لا يتعارض مع النظم واللوائح، وتتغلب على التحديات والروتين الإداري بما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة، كما تسهم عدد من العوامل المختلفة: كالتخطيط والتمويل والتحفيز والتسويق والشراكة في نجاح بعض المراكز، أو تحقيق كثير من أهدافها ومسؤولياتها، وبنسب متفاوتة، كما يختلف أثر الحقبة الزمنية، والمتغيرات المتلاحقة، والأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية، سلباً أو إيجاباً، على أداء القيادات الأكاديمي والإدارية للمراكز العلمية ولكافة منتسبيها من الكوادر الأكاديمي والإدارية ومن الباحثين ورواد تلك المراكز.

وعلى الرغم من وجود (23) مركزاً بجامعة صنعاء، غير أنها لا تزال بحاجة إلى مراكز نوعية متخصصة في بعض المجالات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، مراكز القيادة التربوية والجامعية، والتي تعنى بالتدريب القيادي لفئة القيادات (الأكاديمي والإدارية)، وعلى الرغم من انتشارها في معظم الجامعات حول العالم، غير أن الجامعات العربية تكاد تخلو من المؤسسات الرسمية المعنية بإدارة البرامج التدريبية للقيادات الجامعية في الوطن العربي (إعداداً وتنفيذاً وتقويماً)، باستثناء بعض المراكز في بعض الجامعات العربية، كمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة وبعض الجامعات المصرية الأخرى، ومركز القيادة الأكاديمية بجامعة الملك فهد بالملكة العربية السعودية. ولا توجد مؤسسة مستقلة بذاتها تتبنى التدريب القيادي على غرار الأكاديميات والمراكز والمعاهد الأجنبية". (سهير حواله وآخرون، 2018، 149).

وتأسيساً على ما تقدم؛ وبناء على تقييم واقع أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في خمسة محاور، يتبين وجود جهود كبيرة، وإنجازات متعددة تحسب لصالح بعض المراكز، وهناك إخفاقات واضحة لدى البعض منها، ويتضح جلياً تميز مراكز دون أخرى، حيث تميز مركز اللغات والترجمة في محور التأهيل التخصصي والخدمة المجتمعية على كافة المراكز، يليه المركز الثقافي للمكفوفين، وتميز مركز تطوير الإدارة العامة في محور الدراسات العليا، يليه مركز إدارة الأعمال الأعمال، وتميز مركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي وضمان الجودة في محورين، وهما: التطوير الأكاديمي الأكاديمي، والإنتاج المعرفي، وجاء من بعده ثلاثة مراكز أخرى بالنسبة للإنتاج المعرفي، وهي: الأصول الوراثية والدراسات السكانية والنوع الاجتماعي، وأخيراً محور الاستشراف المستقبلي؛ حيث اقتصر التميز في هذا المحور على مركزين،



## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

وهما التطوير الأكاديمي والإدارة العامة... وهذه الخلاصة لا تعني عدم تميز بقية المراكز، أو تنقص من جودة مخرجاتها وأنشطتها مهما كانت قليلة من حيث العدد، فهناك مراكز لديها إنجازات رائعة في جوانب كثيرة، ولكن لم تذكر لطبيعة أهداف الدراسة، ولصعوبة الحصول على بيانات وافية، وإنما جاء هذا الترتيب وفقاً لما توفر من بيانات، ولعدد المخرجات فقط، وبالتالي تم وصفها وترتيبها كمياً، وليس كيفياً، ويبقى مجال التقييم الكيفي مفتوحاً لدراسات أخرى، تعتمد على منهجية وأدوات ومقاييس علمية تحقق الغاية للدراسات المستقبلية بشأنها.

### السؤال الثالث: والذي نصه: ما مقترحات تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها؟

بعد استقراء الأدبيات، وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التطويرية، والبحثية، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الاستنتاجات:

- تقدم المراكز العلمية عدداً من البرامج العلمية حالياً، وهي: برنامج واحد بكالوريوس، وتسعة برامج دبلوم عال، وسبعة برامج ماجستير، ولا يوجد فيها برنامج دكتوراه حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.
- يختلف أداء المراكز العلمية فيما بينها، بحسب إدارتها، وأهدافها، ومصادر تمويلها، وبرامجها، وأساليب عملها، وكوادرها، وتجهيزاتها المكتبية والإدارية والتقنية وغير ذلك من العوامل، وتكاد تشترك جميعها في ضعف الجودة الإدارية، وغياب الثقافة التنظيمية في التعليم الجامعي.
- اقتصر عملية تجويد التعليم الجامعي على جهود مركز التطوير الأكاديمي الأكاديمي وضمان الجودة، وتميز مراكز: تطوير الإدارة العامة، وإدارة الأعمال لأعمال، والنوع الاجتماعي، والمياه والبيئة، والدراسات السكانية على بقية المراكز في مجال الدراسات العليا. وتقوم مركز الترجمة وتعليم اللغات على كافة المراكز في مجال الخدمة المجتمعية.
- تشترك معظم المراكز العلمية في وجود عدد من التحديات التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويأتي في مقدمتها ضعف الإمكانيات المادية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، ونقص التجهيزات المكتبية والتقنية، وغياب الشراكة الفاعلة مع القطاعات الإنتاجية وسوق العمل، وضعف مستوى الأداء، والمركزية والروتين الإداري، وقلة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
- تتسم المراكز العلمية بالتنوع وتعدد التخصصات، وفيها كوادر علمية مؤهلة، ولديها رغبة في تحقيق المزيد من الإنجازات إذا ما تم توفير متطلبات العمل الأساسية في حدودها الدنيا (أكاديميا وإداريا وتقنيا).
- وجود احتياج فعلي لدى المراكز العلمية، مما يتطلب ضرورة العمل على استيعاب واستقطاب الكوادر الوطنية المؤهلة في مختلف التخصصات والمراكز العلمية.
- غياب قنوات التواصل والتسويق الفعالة بين المراكز والكليات من جهة، وبينها وبين الأفراد والمؤسسات والمجتمع الخارجي من جهة أخرى.

- غياب وسائل النشر العلمي، حيث لا توجد مجلات علمية باستثناء مجلة واحدة، ولا توجد مكاتب رقمية أو مواقع الكترونية فعالة للمراكز العلمية.
- خلو جامعة صنعاء من بعض المراكز النوعية والمتخصصة في بعض المجالات المهمة.
- ضعف نظم المعلومات والتوثيق والأرشفة الورقية والإلكترونية لدى معظم المراكز العلمية، وتدني مستوى المراكز في مجال تقنية المعلومات، مما يتطلب توفير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات وتطوير خدمات الإنترنت، والمستلزمات التقنية.
- ضعف الاهتمام بمصادر المعلومات والمكاتب لدى المراكز العلمية، باستثناء عدد محدود جداً من المكاتب التي تعمل بشكل جيد ومنظم.

#### ثانياً: المقترحات التطويرية:

بعد تحليل البيانات، واستشراق مستقبل المراكز العلمية والبحثية بجامعة صنعاء، توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التطويرية، التي قد تسهم في تحسين وتجويد أدائها بصورة خاصة، وأداء المراكز العلمية والبحثية بالجمهورية اليمنية والعربية بوجه عام، وفيما يأتي أبرزها:

**أولاً: تعزيز القدرة المؤسسية للمراكز العلمية، وتشمل الآتي:**

إن تعزيز القدرة المؤسسية للمراكز العلمية بات أمراً ضرورياً، كي تؤدي أدوارها المنوطة بها على الوجه الأكمل، حيث تواجه عدداً من التحديات والصعوبات المادية والتقنية والبشرية، والتي تؤثر في مستوى الأداء، وتحول دون تحقيق كامل أهدافها، وعلى الرغم من ذلك، غير أنها قد أسهمت إلى جانب الكليات بنسب متفاوتة في تجويد التعليم وإنتاج المعرفة وخدمة المجتمع، وحقت إنجازات ملموسة، ويفترض أن تزداد أهميتها خلال المرحلة المقبلة، حيث تم تفعيل مجلس الجامعة للمراكز، ولجنة علمية تتولى تنظيم الترقيات للكادر الأكاديمي فيها، واعتماد مجلة محكمة لها، ولجنة توصيف البرامج والمقررات الدراسية بالتنسيق مع مركز التطوير والجودة، ستسهم كل هذه الإجراءات في تحسين الأداء وتجويد التعليم وتعزيز الإنتاج المعرفي، وتشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر، وتنمية المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقاً للرؤية العالمية (2030) غير أن هذه الخطوات لا تكفي ما لم يتسم العمل المؤسسي بالاستمرارية والدعم اللازم من قبل الإدارات العليا، وبمساندة المجتمع الأكاديمي الأكاديمي وقادة المراكز ذاتها، ولتعزيز القدرة المؤسسية للمراكز العلمية بالجامعة، يمكن توزيعها إلى عدد من المجالات، وذلك على النحو الآتي:

#### **1 - مجال البنية القانونية والتنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الآتي :**

- تنمية الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيم العمل والانتماء المؤسسي.
- تحديث النظم واللوائح بما يعزز المرونة والاستقلالية، ويحقق الإنجاز المهني والرضا الوظيفي ومواكبة العصر ومتطلبات الجودة والتميز.
- إعادة هيكلة المراكز العلمية بما يحقق الجودة والتميز في مهامها ومسئولياتها.
- إعداد أدلة إرشادية لتنمية الوعي بحقوق وواجبات الكوادر الأكاديمية والإدارية المختلفة.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

- تعزيز أخلاقيات العمل وتنمية العمل الجماعي والمسؤولية المجتمعية.  
- خلق منظمات تعلم من خلال دمج منتسبي المراكز في مجموعات عمل مشتركة داخل الجامعة وخارجها.

### 2 - مجال البنية المادية والتقنية، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- استكمال البنية التحتية من المباني والتجهيزات ومستلزمات العمل المكتبية والتقنية.  
- توفير التمويل اللازم والحرص على استدامة التمويل وكفايته.  
- توفير مكاتب إدارية متكاملة وسكرتارية لرؤساء الوحدات والأقسام في المراكز.  
- توفير المكتبات ومصادر المعلومات التقليدية والرقمية وإتاحة الوصول إليها مجاناً.  
- تفعيل الإدارة الإلكترونية ونظم وتكنولوجيا المعلومات.  
- تفعيل المواقع والنوافذ الإلكترونية للمراكز، ونشر أنشطتها وإنجازاتها وإنتاجها العلمي إلكترونياً أولاً بأول.

### 3 - مجال الموارد البشرية، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- حسن اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وتدريبهم وتقييم أدائهم بصورة مستمرة.  
- توفير برامج التنمية المهنية وتعزيز قدرات الموارد البشرية (علمياً وبحثياً وتقنياً).  
- تحفيز المبدعين وصرف مكافآت وحوافز مجزية بناء على الإنتاج والإنجاز.  
- إعداد القيادات المستقبلية وتمكينهم من الحصول على فرص القيادة والإدارة الجامعية.  
- استقطاب الكوادر والكفاءات العلمية الوطنية وتهيئة فرص عمل مناسبة لهم في الكليات والمراكز حفاظاً عليهم من الهجرة إلى الخارج.

- تمكين العاملين الإداريين من مواصلة دراساتهم الجامعية والعليا داخل الجامعة وخارجها.

- توفير الضمان الصحي لمنتسبي المراكز العلمية أكاديميين وإداريين.

### 4 - مجال القيادة والإدارة والحوكمة، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- الحرص على وضع معايير تضمن حسن اختيار القيادات للمراكز العلمية وإعدادهم وتدريبهم باستمرار.

- توفير برامج تدريبية في تنمية الثقافة القانونية والإدارة المالية للقيادات الجامعية.

- استيعاب القوانين ولوائح العمل المنظمة بالجامعة وتحديد جوانب القصور فيها ورفعها لقيادة وزارة التعليم العالي لتحديثها وتطويرها.

- تعزيز أخلاقيات القيادة في التعامل مع منتسبي الجامعة.

- مشاركة المجتمع الأكاديمي والإداري داخل الكليات والمراكز عند اتخاذ القرارات.

- تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة في التعليم الجامعي.

### 5 - مجال نظم وتقنية المعلومات، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- توفير المستحدثات التكنولوجية وتوظيفها في المجالات العلمية والبحثية والإدارية وغيرها.

- توفير البرمجيات والانظمة الرقمية في مختلف المراكز العلمية.
  - استقطاب وتأهيل كوادر متخصصة في نظم وتقنية المعلومات .
  - إجراء الصيانة المستمرة للأجهزة ومستلزمات العمل الإلكتروني.
  - إعداد قاعدة بيانات بالباحثين والمتخصصين بالمراكز العلمية ونشرها وتعريف المجتمع والمؤسسات والأفراد بها، وتحديثها أولا بأول.
  - أتمتة العمل الإداري الأكاديمي والأكاديمي بما يسهل عملية التواصل بين الجامعة والكليات والأقسام والوحدات الإدارية والطلبة.
  - تسجيل الفهارس والمحتويات المكتبية إلكترونيا ونشرها عبر موقع الجامعة.
  - نشر الإنتاج العلمي للمراكز والجامعة على الموقع الإلكتروني للجامعة.
  - ربط المكتبات الرقمية الجامعية بمحركات البحث والمكتبات المماثلة محليا ودوليا .
  - رفع السيرة الذاتية على موقع الجامعة لمعرفة إنجازات أعضاء أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الكليات والأقسام والوحدات الأكاديمية بالمراكز العلمية المختلفة.
  - إعداد حساب إلكتروني مؤسسي لكل عضو هيئة تدريس وباحث في الكليات والمراكز العلمية بالجامعة.
- ثانياً: إعادة هيكلة المراكز العلمية، ومن مقترحات التطوير في هذا المجال ما يأتي:**

- تعزيز جوانب القوة للمراكز العلمية التي نجحت في تأسيس برامج دراسات عليا، وتقييمها وتطويرها باستمرار، ورفعها بالكوادر المؤهلة، وتعزيز الشراكة بينها، وإتاحة الفرصة لتحويل الأكثر إنتاجا وجودة وفاعلية منها إلى كليات، وذلك بحسب قرار إدارتها، وبحسب توفر الموارد، وإمكانية التنفيذ.
- دمج عدد من المراكز في كيان واحد، يسمى، "كلية الدراسات العليا" على غرار الكليات المماثلة في عدد من الجامعات حول العالم، تتمثل وظيفتها في إدارة عدد من المراكز، واستثمار مواردها البشرية والمادية والفنية، وفتح عدد من البرامج العلمية (دبلوم – ماجستير – دكتوراه)، وبرامج تدريب وخدمات استشارية متنوعة بحسب رؤية استراتيجية واضحة، على أن تتحول المراكز إلى أقسام علمية متخصصة، شأنها في ذلك شأن أية كلية أخرى، مع دمج المكتبات ومصادر المعلومات للمراكز العلمية في مبنى واحد، وتوفير الكادر المؤهل والمتخصص لإدارتها وتشغيلها، وتحويل المصادر الإلكترونية فيها إلى مكتبات رقمية، وربطها بمكتبات وبمحركات بحث مماثلة محلية ودولية، وصرف مكافآت مجزية للموظفين العاملين فيها.
- استحداث مراكز نوعية جديدة، ومنها: مركز القيادة والإدارة والحوكمة في التعليم الجامعي - مركز النشر العلمي - مركز تمويل المشروعات البحثية - مركز التنمية المستدامة - مركز المسؤولية المجتمعية - مركز التميز العلمي - مركز إدارة الأزمات - مركز الدراسات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي - مركز تعليم الكبار والتعليم المستمر - مركز تسويق الخدمات الجامعية، بالإضافة إلى استحداث برامج أكاديمية جديدة مثل إدارة التعليم العالي، والإدارة الصحية، وغيرها.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

-استحداث وحدات جديدة ومهمة للغاية ضمن المراكز القائمة، مثل وحدات: نظم المعلومات، والعلاقات والإعلام، والتسويق، والتعليم المستمر، والنشر العلمي، والتنمية المستدامة، والحوكمة، والمسئولية المجتمعية، غيرها.

**ثالثاً: مجال الشراكة المجتمعية وتسويق الخدمات، ويتطلب هذا المجال ما يأتي:**

-تأسيس "مكاتب شراكة بحثية مع القطاع الخاص"، في مؤسسات التعليم العالي، وإعداد الكوادر الوطنية المؤهلة لإدارة تلك المكاتب لتولى مهمة تعزيز الشراكة المطلوبة، وتوفير البيئة البحثية الداعمة في الجامعات بما يمكن بعضها من احتلال مواقع متقدمة في التصنيفات الإقليمية والعالمية. (حيدر، 2015، 288).

- التأكيد على أهمية الشراكة المجتمعية ما بين الجامعات والمراكز العلمية ومنظمات المجتمع المدني، وأهمية دعم الجامعات ورفع كفاءتها، وضرورة إعادة النظر في التخصصات الجامعية حالياً. (بافضل والكمالي، 2019).

-إصدار نشرات ومراسد علمية للمراكز لتسويق خدماتها ونشر أخبارها والتعريف بالخدمات الموجودة لديها. والتعريف بالمجالات البحثية التي يمكن بحثها، والنتائج المحتمل تحقيقها.

-بناء شراكة حقيقية بين المراكز العلمية والبحثية وبين وسائل الإعلام المختلفة لتقوم بدورها في التثقيف والتعريف بأهمية المراكز العلمية للبلد. (الشاوش، 2017، 14 - 15).

-ضرورة تبني المراكز العلمية لمفهوم تسويق الخدمات، وهي فلسفة جديدة تتبناها الجامعات لتعزيز دورها في خدمة المجتمع من خلال تلبية احتياجات أفراد ومؤسساته، ودعم استقلالية الجامعات والاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من التمويل الحكومي. (دواود، 2016، 96).

-وضع سياسة جيدة لتسويق المراكز العلمية والبحثية، والتعريف بخدماتها، واستقطاب القطاع الخاص ورجال الأعمال للاستثمار المعرفي في تلك المراكز، والاستعانة بها في وضع الدراسات والحلول للمشكلات التي يواجهها القطاع الخاص في مجالاته المختلفة. (الشعبي، 2017).

-التسويق البحثي الفعال وعلى نطاق واسع وباستخدام وسائل متعددة، من خلال تخصيص قناة تلفزيونية إعلانية، وكذلك مجلة أو صحيفة للإعلان عن إنجازات الجامعة البحثية، والمشروعات المستقبلية، والبحوث والدراسات التي يعمل عليها الباحثون للحصول على دعم الشركات وقطاع الصناعة وكافة الجهات المعنية بالبحث أو المنتج البحثي. (العباد، 2017، 321 - 323).

**رابعاً: تشجيع البحث والإنتاج والنشر العلمي، ويتطلب هذا المجال ما يأتي:**

-إيجاد سياسات واضحة واستراتيجية معلنة للبحث والإنتاج والنشر العلمي للمراكز تنبثق من سياسات واستراتيجيات الجامعة والتعليم العالي، والتنسيق بين المراكز العلمية والبحثية ومؤسسات إنتاج المعرفة في هذا الجانب.

-وضع سياسة بحثية تركز إلى الأخلاقيات والقيم البحثية مثل: الالتزام، والأمانة العلمية، وحماية الملكية الفكرية، مع تحديد هدف مستقبلي تسعى الجامعة إلى تحقيقه في غضون خمس سنوات يختص بكم ونوعية البحث المتوقع إنجازها، والإعلان عن تلك السياسة. (العباد، 2017).

- تطوير مصادر تمويل المراكز، من خلال: تطوير البنية التنظيمية والتشريعية للمراكز البحثية والعلمية بالجامعة، ورفع المخصصات الحكومية لهذه المراكز، وتطوير مصادر التمويل الذاتي، وإنشاء صندوق لتمويل الأبحاث والأنشطة، وتفعيل دور القطاع الخاص في التمويل، وتفعيل دور الوقف الإسلامي، وتكوين توجه للتبرعات والهبات والوصايا والإعانات. (القانص، 2017).
- ضرورة توفر قرار سياسي لتطوير المراكز، وإشراك الأكاديميين في صياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للقطاع العام والقطاع الخاص، ورفع معدلات الإنفاق على البحث العلمي كنسبة من الموازنة العامة تدريجياً حتى الوصول إلى الحد المقبول (1.5) (الأمير، 2017).
- التنسيق مع أعضاء أعضاء هيئة التدريس بالكليات داخل الجامعة وخارجها من المتخصصين في مجالات معينة، وإعداد أبحاث ومشروعات علمية مشتركة.
- التنسيق بين المراكز من جهة وبينها وبين الكليات داخل الجامعة وخارجها، لتنفيذ مشروعات بحثية مشتركة، وتفعيل أعمال الترجمة والتأليف والنشر محلياً ودولياً.
- تشجيع الباحثين المميزين وتخصيص جائزة الباحث المميز وتمنح بشكل سنوي لأفضل بحث علمي لدى المراكز العلمية، وجائزة أخرى تمنح لأفضل بحث علمي على مستوى المركز الواحد، بهدف خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمنافسة بين الباحثين.
- إيجاد نظام فعال لتقييم الأداء البحثي للمراكز، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في المراكز العلمية والبحثية مما يحوله إلى ثقافة عامة ومنهج رئيس في الحياة وأسلوب أمثل في تحقيق النتائج. (الشواش، 2017، 14 - 15).
- توفير المناخ العلمي المناسب، مثل توفير الحياة الكريمة والهادئة للباحثين وأسرهم، وتوفير الموارد المادية من مختبرات وأجهزة واتصالات مع العالم الخارجي، وحضور ندوات ومؤتمرات محلية ودولية.
- ضرورة توفير جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي مما يشجعهم على الإنجاز في العمل والرقى به إلى أفضل مستوى ممكن. (العباد، 2017).
- توظيف تكنولوجيا وتقنية المعلومات في مجال البحث والإنتاج والنشر العلمي، خاصة مع التطورات الهائلة في مجال العلم والتقنية، وفي عصر التحول الرقمي، وبناء المستودعات الرقمية، ومنصات الوصول الحر للبيانات والمعلومات.

#### خامساً: تعزيز المسؤولية المجتمعية وبرامج التنمية المستدامة:

- قيام المراكز العلمية والبحثية بدورها تجاه قضايا الوطن والمجتمع، وتحديد التحديات الوطنية والمجتمعية وسبل التغلب عليها، ووضع خطط استراتيجية لمرحلة إعادة الإعمار، والإسهام في إعداد الدراسات والبحوث لتحديد مجالات وأولويات الإعمار في المستقبل.
- تقديم الرؤى والتصورات لبناء الدولة اليمنية الحديثة، وتحقيق التنمية الشاملة والأهداف العالمية للتنمية المستدامة، واستبصار وإدراك المخاطر المحيطة بالوطن عن بعد، ووضع المقترحات والاستراتيجيات المناسبة بشأنها، على مختلف الأصعدة والمستويات.

## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

- تنمية الحس الوطني، وتعزيز الولاء والانتماء لدى القيادات والهيئات التدريسية والباحثين والعاملين والطلبة، وتنمية الوعي بمفاهيم المسؤولية المجتمعية، والتنمية المستدامة.
- استقطاب الكوادر البحثية والأكاديمية والاهتمام بهم وعدم الاستغناء عن هذه الخبرات الجاهزة بعد دفع مبالغ طائلة في تأهيلهم داخل الوطن وخارجه. (الأمير، 2017).
- تأسيس جمعيات ومراكز ومؤسسات علمية وبحثية وتدريبية لتوطين المعرفة، وتنمية المسؤولية الاجتماعية داخل الجامعات وخارجها، من خلال البحوث وبرامج التدريب والاستشارات، وتوفير وتمويل مشروعات تنموية ذات طابع اجتماعي في مختلف القطاعات، وخلق بيئة عمل آمنة، وتنمية مستدامة. (الخطيب، 2019، 910).
- توجيه البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس نحو مشكلات المجتمع وقضاياها، بحيث تتضمن بحوثاً تطبيقية Applied Researches، موجهة لخدمة المجتمع أو معنية بتقديم حلول لمشكلاته. . (العباد، 2017، 321 - 323).

### ثالثاً: المقترحات البحثية:

- إجراء دراسة عن أسباب عزوف الإدارات الجامعية في الكليات والمراكز العلمية عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط والاستشراف المستقبلي وطرق معالجتها.
- إجراء دراسة لوضع آليات وخطط استراتيجية لتطوير دور المراكز العلمية في ضوء الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030.
- إجراء دراسة لتقديم رؤية استراتيجية لتطوير المؤسسات العلمية والمراكز البحثية اليمنية في ضوء التحول الرقمي ومتطلبات الألفية الثالثة.

## المراجع:

- الامير، عزيز عبد الله رزق. (2017). دور المراكز العلمية والبحثية في تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 162 - 184.
- بافضل، احمد صالح والكمالي، جميلة محمد. (2019). دور الجامعات في تهيئة منظمات المجتمع المدني للتنمية المستدامة، مجلة جامعة حضرموت، المؤتمر العلمي الرابع 24 - 25 يوليو 2019: 795 - 815.
- البريدي، عبد الله. (2007). الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الاشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة، مج (27)، ع (2)، ديسمبر 2007، ص: 79 - 110.
- تاج الدين، ابراهيم ناجي. (2019). نبذة عن مركز الترجمة. تقرير انجاز مرفوع لمكتب مساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز العلمية ية بتاريخ 7 / 8 / 2019، مركز الترجمة وتعليم اللغات، جامعة صنعاء.
- جامعة صنعاء. (2019). اهداف الجامعة. موقع الجامعة (<https://www.su.edu.ye/AboutUniversity/Main>)، بتاريخ 18 / 12 / 2019.
- جامعة صنعاء. (2019). دليل المراكز العلمية والبحثية بجامعة صنعاء. اليمن.
- جامعة صنعاء. (2008). دليل الرسائل العلمية، نيابة الدراسات العليا، جامعة صنعاء.
- الجمهورية اليمنية. (2010). القانون رقم (17)، لسنة 1995، بشأن الجامعات اليمنية. تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، اليمن.
- الجمهورية اليمنية. (2010). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (284) لسنة 2008م، بشأن النظام الموحد لشئون الطلاب بالجامعات اليمنية الحكومية، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، اليمن.
- الحاج، نجوى أحمد علي. (2017). تصور مقترح لتطوير المراكز البحثية والعلمية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تنمية المجتمع اليمني، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 142 - 161.
- الحاوري، عبد الغني أحمد علي. (2017). تطوير المراكز البحثية والعلمية بجامعة صنعاء في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 85 - 102.
- حواله، سهير محمد، حسنين، محمد رفعت، الخطيب، خليل محمد، المطهر، محمد محمد. (2018). الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية - تصور مقترح في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة افاق جديدة لتعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ع (23)، يناير 2018، ص: 147 - 182.
- حيدر، عبد اللطيف حسين. (2015). إعادة هيكلة التعليم العالي - من تعليم عال الى تعلم عال. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الخطيب، خليل محمد. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية في المنطقة العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الانسانية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الرابع، بعنوان: دور العلوم الانسانية في تحقيق التنمية المستدامة، الجزء الاول، 24 - 25 يوليو 2019، جامعة حضرموت، ص: 885 - 914.
- دواود، عبد العزيز احمد. (2016). تسويق الخدمات التعليمية بالجامعة المصرية في ضوء بعض الخبرات. مستقبل التربية العربية، مج (23)، ع (101)، ابريل 2016، ص: 95 - 190.
- الذيب، أمة الصبور عبدالنواب. (2017). الشراكة بين مراكز البحوث العلمية في الجامعات اليمنية وقطاعات المجتمع المختلفة - تصور مقترح (المراكز العلمية والبحثية ودورها في التنمية المجتمعية). المجلة اليمنية للبحث العلمي، مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 74 - 84.



## تطوير أداء المراكز العلمية بجامعة صنعاء في ضوء أهدافها ومسئولياتها الاجتماعية

- الريان، موزة بنت محمد. (2019). العلم التشاركي. مقال علمي منشور على موقع منظمة المجتمع العلمي العربي، <http://arsco.org/article-detail-1478-8-0>، بتاريخ 2019/9/17.
- زيار، بلقيس علي. (2019). نبذة عن المركز: تقرير مركز ادارة الاعمال بجامعة صنعاء المرفوع لمساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز العلمية بجامعة صنعاء، بتاريخ 2019/8/5.
- الشاوش، زايد ناجي. (2016). المراكز العلمية والبحثية وسبل تطويرها، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 10 - 18.
- الشعبي، مجاهد صالح. (2017). المراكز العلمية والبحثية في الجامعات اليمنية ودورها في تطوير البحث العلمي (دراسة حالة للمراكز البحثية بجامعة صنعاء)، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 34 - 49.
- الصرابي، نبيلة حسن عبده، والعروسي، عبد السلام أحمد حسين. (2018). تطوير المراكز العلمية والبحثية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة - تصور مقترح، مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الاول للتطوير الاكاديمي وضمان الجودة، 2018، مج (6)، ع (11)، يوليو - ديسمبر 2018، مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، ص: 555 - 575.
- عايش، شادي. (2008). اثر تطبيق ادارة الجودة على الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- العباد، عبدالله بن حمد بن ابراهيم. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (6)، ع (3)، 2017.
- العتيبي، خالد متلع. (2018). دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية المستدامة، مجلة افاق جديدة لتعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ع (23)، يناير 2018، ص: 183 - 211.
- العريقي، منصور محمد. (2017). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، مركز الامين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العماد، هدى علي. (2019). انجازات مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة، مقابلة شخصية مع مديرة المركز، بتاريخ 2019/12/3، مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء.
- العياشي، زرار. (2017). ابراز دور الجامعات العربية في خدمة المجتمع في ضوء مسئولياتها الاجتماعية. مجلة آداب الكوفة للدراسات الانسانية، كلية الآداب، جامعة الكوفة، مج (1)، ع (32)، ص: 247 - 272.
- فتحي، محمد. (2003). 766 مصطلح اداري - ايضاح وبيان. دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، مصر.
- القانص، غالب حميد. (2018). المركز في سطور، نشرة مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة، ع (5)، لسنة 2018، صادرة عن مركز التطوير الاكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
- القانص، غالب حميد. (2017). تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل المراكز العلمية والبحثية في جامعة صنعاء، المجلة اليمنية للبحث العلمي. مج (1)، ع (1)، قطاع البحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، ص: 50 - 73.
- القباني، تركي. (2019). غياب البعد الاستراتيجي في الادارة الجامعية اليمنية، مقابلة شخصية بتاريخ 2019/12/10، جامعة الرازي، صنعاء، اليمن.
- قنديل، نهلة أحمد محمد. (2009). العلاقة بين القدرات التسويقية المؤسسية وتعتيم قيمة البحوث الجامعية لدى المستفيد بالتطبيق على جامعة قناة السويس. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج (23)، ع (1)، يونيو، ص: 135 - 197. منشورات دار المنظومة، رقم MD (72705).
- قهوجي، احمد ويدر، لا. (2014). دور ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN-SYRIATE) في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج (36)، ع (6)، 2014، ص: 187 - 208.

- مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.(2019). اللائحة التنظيمية لمركز التطوير وضمان الجودة، صادرة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
- مركز النوع الاجتماعي والتنمية (2016) نشرة دورية يصدرها مركز أبحاث ودراسات النوع الاجتماعي والتنمية، ع (6)، 2018، جامعة صنعاء، اليمن.
- مطهر، يحيى محمد (2019 أ). تقرير الانجاز لمركز تطوير الإدارة العامة، المرفوع لمساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز العلمية بجامعة صنعاء، بتاريخ 2019/8/2.
- مطهر، يحيى محمد (2019 ب). مواصفات برنامج مركز تطوير الإدارة العامة، المرفوع لمساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز العلمية بجامعة صنعاء، بتاريخ 2019/8/2.
- النور، عبد الغني. (2018). نبذة تعريفية عن المركز، نشرة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ع (5)، لسنة 2018، صادرة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الوريث، زيد. (2019). أهداف المراكز العلمية بجامعة صنعاء والقواسم المشتركة بينها، مقابلة شخصية بتاريخ 9/10/2019، جامعة صنعاء، اليمن.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي.(2014). محور التعليم العالي والبحث العلمي، مشروع اعداد الرؤية الموحدة للتعليم في اليمن، وزارة التخطيط، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2016). البيان الختامي والتوصيات للمؤتمر العلمي الأول للمراكز البحثية والعلمية بعنوان: المراكز البحثية والعلمية ودورها في التنمية المجتمعية، 1 - 3 أغسطس 2016، جامعة صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2017). البيان الختامي والتوصيات للمؤتمر العلمي الخامس للتعليم العالي، بعنوان: البحث العلمي واحتياجات التنمية في اليمن، 24 - 25 أبريل 2017، جامعة صنعاء، اليمن.
- الوشلي، عبد الوهاب.(2018). مراكز الأبحاث العلمية. افتتاحية نشرة النوع الاجتماعي والتنمية، ع (6)، 2018، جامعة صنعاء، اليمن.