

العنوان:	الهيكل واللوائح التنظيمية لكلية العلوم الإدارية - جامعة عدن - اليمن : الموقع ومتطلبات التطوير
المصدر:	الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية
الناشر:	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	عبد، فؤاد راشد
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2003
مكان انعقاد المؤتمر:	حلب
الهيئة المسؤولة:	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
الشهر:	مارس
الصفحات:	59 - 82
رقم MD:	119591
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	جامعة عدن ، التعليم الجامعي ، الجامعات والكليات ، كلية العلوم الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، التنظيم الإداري ، اليمن ، خدمة المجتمع ، البحث العلمي ، إدارة الجامعات ، المشاكل السياسية ، المشاكل الاجتماعية ، اللوائح الادارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/119591">http://search.mandumah.com/Record/119591</a>



**الملتقى العربي  
لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة  
في الجامعات العربية**

حلب - الجمهورية العربية السورية  
11-13 مارس (آذار) 2003

الهيكل واللوائح التنظيمية لكلية العلوم الإدارية  
- جامعة عدن - اليمن : الواقع ومتطلبات التطوير

**د. فؤاد راشد عبده**

عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن  
الجمهورية اليمنية

## المقدمة

في ظل التطورات والتحولات العالمية المعاصرة، السياسية - الاقتصادية - العلمية والتقنية، والتحديات التي تملحها هذه التطورات والتحولات، تبرز أهمية وضرورة الارتقاء مستوى اداء الجامعات العربية ومساهمتها الفاعلة في تلبية احتياجات المجتمعات العربية وتجاوز معضلاتها.

ومن الواضح بأن كليات العلوم الادارية في الوطن العربي ومنها كلية العلوم الادارية - جامعة عدن، مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى في الأسهم الفعلي في تلبية احتياجات المجتمع، ليس فقط من خلال تأهيل الموارد البشرية الملبية لأحتياجات المجتمع من القوى البشرية الممتلئة للمعارف والمهارات الادارية المطلوبة بل أيضاً من خلال تطوير الممارسات الادارية ةاحداث التنمية الادارية الشاملة.

هذا الأمر لا يمكن تحقيقه مالم تتمتع هذه الكليات بقدرات ادارية وتنظيمية متميزه تسيير وتنظم أعمالها وتحقق أهدافها بكفاءة وأداء متميز.

ولما كانت الهياكل واللوائح التنظيمية واحدة من المكونات الادارية الهامة التي يعتمد عليها في تحقيق اهداف وغايات كليات العلوم الادارية فإنه من الضروري الوقوف أمام واقع هذه الهياكل واللوائح ومعرفة مدى كفاءتها، والمعوقات والصعوبات التي تعترضها، ووضع الحلول والمعالجات الكفيلة بتفعيلها والارتقاء بمستوى اداءها.

وتعنى هذه الورقة بتشخيص واقع وحال الهياكل واللوائح التنظيمية الواحدة من كليات العلوم الادارية العربية. كلية العلوم الادارية - جامعة عدن - اليمن، وعرض عدد من التصورات الرامية إلى تطويرها وذلك من خلال التالي :

1. تقديم عرض عام للهياكل واللوائح التنظيمية الراهنة للكلية.
2. التعرف على المعوقات التي تضعف أداء وكفاءة هذه الهياكل واللوائح.
3. عرض عدد من التصورات والاتجاهات العامة التي يعتقد بأنها ستؤدي إلى تغيير وتطوير هذه الهياكل واللوائح وجعلها قادرة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها.

## أولاً: الهياكل واللوائح التنظيمية (عرض عام)

الجامعة بوجه عام والكلية أو الكليات التابعة لها تقوم على بناء تنظيمي عام يعد جزءاً من نظام الإدارة الجامعية المتبع في الجامعات اليمنية الحكومية ، ومن أنظمة أو بناء تنظيمي متميز نسبياً من حيث الهياكل واللوائح التنظيمية لكل جامعة أو كلية اعتماداً على خصائص وطبيعة ومهام كل جامعة وكلية.الموضوع.

وعلى الرغم من خصوصية الجامعة كمؤسسة أو منظمة تعليمية و تميز وظائفها وأهدافها مقارنة بالمؤسسات والمنظمات الادارية الأخرى. غير أن البناء التنظيمي للجامعة أو الكلية لا يختلف عن البناء التنظيمي للمنظمات الأخرى من حيث العناصر الأساسية المكونة للتنظيم والمتمثلة في الآتي:

- السياسات والبرامج والأهداف والمهام والوظائف العامة والخاصة.
- قوانين وأنظمة ولوائح عامة وخاصة.
- هياكل وأنظمة ادارية أساسية وفرعية.
- وسائل وتقنيات وموارد بشرية ومالية.

وانطلاقاً من ذلك سنقدم عرضاً مختصراً لواقع الهياكل التنظيمية لكلية العلوم الادارية وتلمس مدى كفاءتها في ضوء التجربة والممارسة الادارية.

### 1- المرجعية القانونية للهياكل التنظيمية الراهنة للكلية:

يشكل القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) الصادر عام 1995م بشأن الجامعات اليمنية الحكومية، والمعدل بالقانون رقم (30) لعام 1997م، الإطار القانوني والمرجعية القانونية الأساسية للهياكل التنظيمية والادارية للجامعات اليمنية أو الكليات التابعة لها.

ويمكن ابراز المضامين الرئيسية لهذا القانون وتعديلاته في الآتي:

- حدد القانون الأهداف العامة للجامعات الحكومية ( التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع ) كما حدد الأجهزة المركزية المشرفة على الجامعات ( المجلس الأعلى للجامعات اليمنية - وزارة التعليم العالي ).

- خول القانون مجلس الجامعة في كل جامعة قانونية في رسم السياسات والتوجهات العامة والأشراف والتوجيه لسير الأعمال الأكاديمية والإدارية.
  - حدد القانون البناء التنظيمي الهيكلي للإدارة الجامعية والمسؤوليات والأختصاصات والصلاحيات لكل مستوى إداري بدءاً من مجلس الجامعة وأنتهاءً بالقسم العلمي في الكلية.
  - بين القانون النظم الفرعية الخاصة بالجامعة ( أنظمة الأجور والحوافز - الحقوق والواجبات - نظم الترقيات وأنتهاء الخدمة وغيرها ).
  - بين القانون بأن يكون لكل جامعة لائحة داخلية يعدها مجلس الجامعة وخول رئيس الجامعة ومجلسها بأصدار اللوائح الداخلية للكليات التابعة لها والهيكل التنظيمي والإداري للوظائف الفنية والإدارية والمالية في الجامعة والكليات التابعة لها.
- لهذا يعتبر قانون الجامعات اليمنية المرجعية القانونية العامة للجامعات اليمنية والكليات التابعة لها، أما المرجعية القانونية الثانية فهي النظم واللوائح الأكاديمية والإدارية والمالية والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية للجامعة ومجلس الجامعة والمجالس الأكاديمية والإدارية الدائمة الأخرى.
- واستناداً إلى المرجعية القانونية للجامعة اليمنية، والنظم واللوائح الأكاديمية والإدارية والمالية لجامعة عدن، تعد كل كلية وفقاً لخصائصها وأنشطتها العلمية، لائحة داخلية تنظيمية خاصة بها تحدد فيها أهداف ( رسالة ) الكلية وإدارتها بكل مكوناتها الهيكلية ( العمادة - الأقسام العلمية - المجالس واللجان الدائمة - الإدارات الأكاديمية والإدارية المساعدة )، ومهام وأختصاصات كل حلقة من هذه العلاقات الإدارية وآليات أنسياب العمل...إلخ.
- ولهذا تعد اللائحة التنظيمية الداخلية لكلية العلوم الإدارية الصادرة بقرار رئيس جامعة عدن رقم (309) لعام 2002م، المرجعية والإطار القانوني الذي تقوم على أساسه الهياكل التنظيمية وتحدد مهامها وأختصاصاتها.

#### 1- البنى والهياكل التنظيمية لكلية العلوم الإدارية - جامعة عدن :

يتكون الهيكل التنظيمي الراهن لكلية من : إدارة الكلية (مجلس الكلية والعميد ونوابه والإدارة والأقسام الخاضعة لأشرافهم) إدارة القسم العلمي - اللجان الدائمة.

## أ- إدارة الكلية:

تتكون ادارة الكلية على النحو الآتي:

1- مجلس الكلية.

2- عميد الكلية.

3- نواب العميد.

## مجلس الكلية :

مجلس الكلية هو السلطة المختصة بأدارة شؤون الكلية التعليمية والدراسات العليا والبحث العلمي وشؤون الطلاب وشؤون التطبيق العملي وخدمة المجتمع والشؤون الادارية والمالية، ويمارس المهام والاختصاصات النصوص عليها في اللائحة.

ويتكون مجلس الكلية من : عميد الكلية - رئيساً - نواب العميد - أعضاء - رؤساء الأقسام العلمية - أعضاء - ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية (ممثلين عن : الأساتذة، الأسلتذة المشاركين، الأساتذة المساعدون)- ثلاثة من خارج الجامعة.

## عميد الكلية :

هو المسؤول عن ادارة شؤون الكلية العلمية والادارية والمالية وتنفيذ القوانين واللوائح وقرارات مجلس الجامعة ورئيس الجامعة، ويمثل الكلية في اجتماعات مجلس الجامعة وتقع تحت إشرافه ثلاث ادارات رئيسية هي : أدارة مكتب العمادة وشؤون السكرتارية، ادارة الشؤون المالية والادارية، ادارة التخطيط والأحصاء.

## نواب العميد:

للعيمد ثلاثة نواب هم :

1. نائب العميد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي.
2. نائب العميد لشؤون الطلاب.
3. نائب العميد لشؤون التطبيق العملي وخدمة المجتمع. (حالة خاصة بكليات جامعة عدن)

### نائب العميد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي:

هو المسؤول عن ادارة الشؤون التعليمية وشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، ويشرف اشرف مباشر على أنشطة الأقسام العلمية، وعلى تنفيذ السياسات التعليمية وتنفيذ الخطط والبرامج الدراسية، ويمثل الكلية في اجتماعات مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي، وتخضع للأشراف المباشر للنائب الإدارات الأكاديمية التالية:

- ادارة الشؤون التعليمية.
- ادارة الدراسات العليا والبحث العلمي.
- ادارة مكتبة الكلية.

### نائب العميد لشؤون الطلاب:

هو المسؤول عن ادارة شؤون الطلاب وعن تنفيذ السياسات والقرارات الصادرة عن مجلس الكلية ومجلس الجامعة الخاصة بشؤون الطلاب، ويشرف على الأنشطة والخدمات الطلابية ويمثل الكلية في اجتماعات مجلس شؤون الطلاب في الجامعة، وتخضع له الإدارات التالية :

- ادارة القبول والتسجيل.
- ادارة النشاطات والخدمات الطلابية.

### نائب العميد لشؤون التطبيق العملي وخدمة المجتمع:

هو المسؤول عن تنظيم العلاقة بين الكلية ومكاتب الوزارات والمؤسسات والشركات والهيئات العامة والخاصة، وعن تنفيذ برامج التطبيق العملي، ويمثل الكلية في اجتماعات مجلس شؤون التطبيق العملي وخدمة المجتمع في الجامعة.

### ب ) ادارة القسم العلمي:

تتكون ادارة القسم العلمي من :

1. مجلس القسم العلمي.
2. رئيس القسم العلمي.

## مجلس القسم العلمي:

يتألف مجلس القسم من رئيس القسم وجميع أعضاء الهيئة التدريسية من أساتذة واساتذة مشاركين واساتذة مساعدين.

ويعد مجلس القسم الهيئة المسؤولة عن ادارة الشؤون التعليمية وشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي الخاضعة له.

كما يعد مجلس القسم الحلقة الأساسية في الكلية المعني في اقتراح الخطط والبرامج الدراسية والمناهج الدراسية لمساقات القسم، واقتراح جدول توزيع أعضاء الهيئة التدريسية للمساقات التي يشرف عليها القسم المعني، وتشجيع وتنسيق النشاطات العلمية والبحثية، وابداء الراي في أية موضعات يعرضها عميد الكلية ورئيس القسم.

## رئيس القسم:

رئيس القسم العلمي هو المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وادارة شؤونه العلمية والبحثية والادارية والمالية.

## ج- اللجان الدائمة:

### 1- لجنة المناهج والخطط الدراسية:

تتألف هذه اللجنة من نائب العميد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي - رئيساً، وعضوية رؤساء الأقسام العلمية، و5 - 8 من أعضاء هيئة التدريس من حملة اللقب العلمي أستاذ أو أستاذ مشارك.

هذه اللجنة هي المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية والعمل المستمر على تقويم وتطوير الخطة الدراسية للكلية بما يخدم تطور العملية التعليمية.

### 1- لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي للكلية:

تتألف هذه اللجنة من نائب العميد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي - رئيساً - ورؤساء الأقسام العلمية التي لديها دراسات عليا، وعضوء من أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدكتوراه ولقب علمي أستاذ أو أستاذ مشارك.

وهي الهيئة المسؤولة عن تنظيم شؤون الدراسات العليا والبحث العلمي في الكلية واقتراح السياسات المتصلة بهذا الجانب.

#### 1- لجنة الامتحانات:

وتتألف من عميد الكلية - رئيساً -، نواب العميد، مدير إدارة التسجيل - عضواً - 2-3 من أعضاء الهيئة التدريسية - أعضاء.

وهي الهيئة المسؤولة عن التنظيم والاشراف على سير الامتحانات في الكلية.

#### 4- لجنة التأديب:

تتألف هذه اللجنة من نائب العميد لشؤون الطلاب - رئيساً-، ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس - أعضاء - أحد موظفي ادارة التسجيل - عضواً ومقرراً.

وتعد هذه اللجنة الجهة الإدارية المسؤولة في النظر بالمخالفات التي يرتكبها الطلاب داخل حرم الكلية، واقتراح العقوبات المناسبة ورفعها لمجلس الكلية لاتخاذ القرار المناسب.

#### 5 - لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي في القسم :

تتكون هذه اللجنة من رئيس القسم العلمي وثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية في القسم من حملة الألقاب العلمية : أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد الذين لهم خبرة لا تقل عن أربع سنوات.

#### 1- اللوائح التنظيمية:

إلى جانب اللائحة التنظيمية الداخلية للكلية هناك عدد من اللوائح الأكاديمية والمالية الخاصة بجامعة عدن والتي بموجبها يتم تنظيم وتسيير مختلف الأعمال والأنشطة التعليمية الأكاديمية والمالية، وتحديد وتنظيم حقوق وواجبات الاطراف المنتسبة للكلية التابعة لجامعة عدن.

وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً لأهم هذه اللوائح.

أ- اللوائح الأكاديمية :

**لائحة النظام الدراسي لنيل الشهادة الجامعية الأولى في جامعة عدن:**

وتتضمن النظام الدراسي في الكلية ( الخطة الدراسية والمساقات الدراسية للأقسام العلمية وتوزعها على المستويات والفصول الدراسية وعدد الساعات المخصصة لكل مساق...إلخ. ). واجراءات القبول والقيود والتسجيل، نظام الامتحانات والتقديرية وشروط التخرج.

**لائحة الدراسات العليا والبحث العلمي:**

تحدد الهياكل التنظيمية للدراسات العليا والبحث العلمي ( المجالس - اللجان - الادارات ) واختصاصاتها وصلاحياتها، والضوابط العامة للدراسات العليا، النظام الدراسي ونظام التقويم، الرسائل العلمية ونظام الاشراف والمناقشة والتقويم، البحث العلمي اهدافه واتجاهاته وضوابط تحفيز وتشجيع البحث العلمي.

**لائحة التطبيق العملي وخدمة المجتمع**

تحدد الهياكل التنظيمية المعنية بهذا المجال واختصاصاتها وصلاحياتها في كل من الادارة العامة للجامعة والكليات التابعة لها. وتنظيم آلية التطبيق العملي وفق خصائص كل كلية والاتجاهات العامة الرامية إلى تعزيز علاقة الجامعة في المجتمع بمختلف مؤسساته.

**لائحة تطوير المناهج**

وتتضمن الأسس والقواعد العامة لتطوير المناهج، وقوام لجنة تطوير المناهج في الجامعة وكلياتها وآلية تطوير المناهج والتصديق عليها وتنفيذها.

**لائحة جائزة جامعة عدن لتشجيع البحث العلمي**

بموجبها تم تحديد جوائز سنوية في سبعة مجالات منها جائزة جامعة عدن للعلوم الادارية والاقتصادية، ومواصفات الانتاج العلمي، والاجراءات التنفيذية (شروط الترشيح، والاعلان عن باب الترشيح، استقبال البحوث، التحكيم، اعلان أسماء الفائزين وتوزيع الجوائز).

## لائحة تنظيم الأمتحانات

وتتضمن تحديد الجهات المسؤولة على الأمتحانات ( لجان الأمتحانات والرصد في الكلية ) وأجراءات وضوابط الدورة الامتحانية، وحقوق اطراف عملية الامتحانات والمخالفات والعقوبات.

## لائحة التعيين والترقية الأكاديمية

وتبين شروط وأجراءات التعيين في الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة في جامعة عدن وكلياتها، شروط واجراءات الترقية من لقب علمي إلى اللقب العلمي الأعلى ( أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ ).

## لائحة التفرغ العلمي

تنظم شروط واجراءات حصول عضو الهيئة التدريسية على اجازة التفرغ العلمي والحقوق والواجبات المترتبة على اجازة التفرغ العلمي.

## لائحة الأبحاث للدراسات العليا

وتتضمن أهداف واغراض الابتعاث وأنواعه، واجراءات الترشيح وشروط القبول للمنحة، وحقوق وواجبات المبعوثين للدراسات العليا من أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة ( مدرس - معيد ).

## • اللائحة التأديبية للطلاب في كليات جامعة عدن

وتبين هذه اللائحة الأفعال والمخالفات التأديبية، والعقوبات التأديبية لهذه الأفعال والمخالفات والاحكام الاجرائية.

## ب- اللوائح المالية

جامعة عدن كغيرها من الجامعات اليمنية الحكومية تعتمد بدرجة رئيسية على الموارد المالية المرصودة لها في الموازنة العامة السنوية للدولة، وبالتالي تعتبر موازنة الجامعة جزء من الموازنة العامة للدولة وتخضع للقواعد والشروط والاجراءات التي تسري على سائر الوزارات والمصالح الحكومية من حيث الأعداد والتوبيب واجراءات التنفيذ.

هذا تعد النظم المالية والمحاسبية والنظم المالية العامة للدولة الأساس الذي تعتمد عليها الجامعة وكلياتها في ادارة شئونها المالية، وتحديدًا يتم ادارة الموازنة المالية للجامعة اعتماداً على نصوص القانون المالي رقم (8) لعام 1990م ولائحته التنفيذية. هذا القانون الذي يعطي الحق لوزارة المالية (ممثلين عنها) الحق في ادارة الشئون المالية في الجامعة وحق الصرف والمراقبة على الميزانية، وعليه تخضع الكلية لهذه النظم واللوائح المالية.

ومع ذلك ونظراً لوجود موارد مالية ذاتية للجامعة، وسعيًا لترشيد الموارد المالية المتاحة، سعت جامعة عدن لأصدار عدد من اللوائح المالية التي تستند إليها كلية العلوم الادارية في ادارة الموارد المالية المتاحة. أهمها:

#### **لائحة ضوابط واجراءات التعامل مع حسابات الأنشطة الطلابية**

تحدد مصادر الرسوم الخاصة بالخدمات الجامعية والانشطة الطلابية المحصلة كل عام دراسي، وكيفية توزيعها على صورة حصص (ايراد عام - حصة الجامعة - حصة الكلية).  
أوجه انفاق هذه الرسوم (تشغيلية - أنشطة وجمعيات طلابية - حوافز....الخ).

#### **اللائحة المالية للدراسات العليا**

وتحدد مصادر ومقدار الرسوم الدراسية السنوية وقيمة الخدمات الأكاديمية للطلاب المنتسبين لبرامج الدراسات العليا، والحقوق والواجبات لأعضاء هيئة التدريس المساعدة الملتحقين بالدراسات العليا في الداخل والخارج، والمكافآت المالية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرامج وفي الأشراف على الرسائل العلمية، والمشاركين كذلك في تقويم ومناقشة الرسائل العلمية.

بالاضافة إلى هذه اللوائح هناك مجموعة كبيرة من القرارات الادارية الصادرة من رئيس الجامعة التي بموجبها يتم تنظيم وادارة الموارد المالية المتاحة للكليات وتحدد اجراءات وشروط الاستحقاقات المالية ( منح المكافآت والحوافز - البدلات وغيرها.

#### **ثانياً: الهياكل واللوائح التنظيمية : المعوقات ومظاهر الخلل**

من خلال العرض العام للهياكل واللوائح التنظيمية لكلية العلوم الادارية - جامعة عدن، يتضح للوهلة الأولى ما يلي :

1- بأن هذه الهياكل واللوائح التنظيمية لا تختلف كثيراً عن الهياكل واللوائح التنظيمية المعمول بها في العديد من الجامعات العربية والكليات التابعة لها.

2- بأن هذه الهياكل واللوائح التنظيمية الرئيسية والفرعية تمارس مهام ووظائف مستوحاة من سياسات وبرامج واهداف عامة، وسياسات وبرامج واهداف ذات صلة بالوظائف الأساسية للجامعة، وبموجبها تتحدد آلية انسياب العمل بصورة تكاملية.

3- بأن هذه الهياكل واللوائح التنظيمية هي انعكاس طبيعي لوظائف الجامعة ( التعليم أو التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع ) وبأن هذه اللوائح التنظيمية تلامس وتنظم مختلف الأنشطة الجامعية ( التعليمية الأكاديمية - البحثية - الطلابية - الإدارية - المالية ) وتبين الحقوق والواجبات والعلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بهذه الأنشطة.

غير أن الواقع والممارسة الإدارية تكشف عن وجود العديد من المعوقات والاختلالات التي تضعف كفاءة أداء هذه الهياكل واللوائح وتجعلها غير قادرة على تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها، وتوجه مسارها في أحيان كثيرة نحو انساق مغايرة وغير مرغوبة. وعليه سنعرض هنا أبرز هذه المعوقات ومظاهر الخلل والتعرف على أسبابها وآثارها.

فمن المعلوم بان الجامعة ( الجامعات الحكومية ) كمؤسسة تعليمية هي جزء لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات والهيئات العامة الخاضعة لنظام الإدارة العامة الحكومية بكل مكوناته بالرغم من خصوصية وظائف وأهداف الجامعة.

ومعلوم كذلك بان نظام الإدارة العامة في أي مجتمع هو نتاج طبيعي وتاريخي لتفاعل العديد من العوامل والمفاهيم والعلاقات والعادات والتقاليد والقيم التي يعيشها المجتمع، والتي تنعكس مباشرة ليس فقط على تشكل هذا النظام وبناءه التنظيمي الهيكلي وحسب بل أيضاً على أسلوب عمله وأدائه في واقع الممارسة الإدارية.

وإذا ما القينا نظرة سريعة على واقع نظام الإدارة الحكومية الراهن سنجد بأنه نظام يحمل في طياته العديد من المفاهيم والثقافات المختلفة التي انعكست ولازالت تنعكس على مكوناته الجوهرية ( الفلسفية - الهيكلية التنظيمية - التشريعية القانونية - البشرية ) وتتجلا بصور واشكال مختلفة. لعل من أهم تجليات هذا الواقع هي :

1 -الغياب الطويل للسياسات والتوجهات الواضحة والرؤى المستقبلية والاستراتيجية التي ترسم وتصيغ توجهات مختلف مؤسسات المجتمع وفق رؤية وأهداف مجتمعية عامة راهنة ومستقبلية.

2 -التمسك بالمفاهيم الإدارية التقليدية التي تهتم وتركز على الأنشطة والتدابير الإدارية والإجرائية والروتينية وبالقضايا والمشكلات قصيرة الأجل.

3 -الاعتماد على أسس وقواعد عمل نمطية، والانغلاق وعدم التفاعل مع المتطلبات والتطورات والتغيرات المحيطة ( المحلية - الإقليمية - الدولية ) والافتقار للوسائل والتقنيات الحديثة.

4 -هياكل إدارية متضخمة، ومركزية مفرطة، وأسس إدارية ملزمة وغير مرنة، الروتينية وتكرار المعاملات وتشابها.

5 -غياب الأسس والقواعد الإدارية السليمة المحددة للتعيين وشغل الوظائف الإدارية القيادية وغير القيادية، وتغلب الأسس والمعايير الاجتماعية والسياسية على غيرها من الأسس والمعايير الأخرى.

6 -خرق وتجاوز القوانين والنظم واللوائح الإدارية، وانتشار مختلف مظاهر الفساد المالي والإداري.

7 -غياب أسس ومعايير الرقابة الإدارية وقياس وتقييم الأداء وعدم الاهتمام الجاد بنظم الرقابة والمحاسبة الإدارية.

هذا النظام الإداري العام الذي يجري الحديث والعمل على إصلاح من خلال برنامج الإصلاحات الاقتصادية والإدارية الذي شرعت الحكومة على تنفيذه منذ مارس 1995م. وتجرى عملية تنفيذ الإجراءات الإصلاحية الإدارية منه ببطء ومقاومة شديدة قد انعكست مختلف مظاهر الخلل التي يتسم بها، سلوكاً وممارسة، وبهذا القدر أو ذاك على واقع وحال الإدارة الجامعية بوجه عام وعلى واقع الهياكل واللوائح التنظيمية في كليات الجامعة. ويمكن أن نجمل هذه الانعكاسات وأثارها بما يلي :

### 1- دور الجامعات ومساهمتها في تطوير وتحديث المجتمع

من الطبيعي ان تمارس الجامعات وظائفها وفق سياسات واستراتيجيات عامة ومنسجمة مع احتياجات ومتطلبات المجتمع.

ونظراً لعدم وجود هذه السياسات والاستراتيجيات التي تسترشد بها الجامعات وتبين على أساسها خططها واستراتيجياتها الخاصة التي تترجم احتياجات المجتمع، وتكيف على أساسها أنشطتها. فقد كان وما زال من الصعب على الجامعة ان تتجه نحو العمل على رفع مستوى كفاءة وجودة وظائفها والعمليات التي تقوم بها، والقيام بعمل ملموس يؤدي الى استقرار وتفعل هيكلها وتحديث انظمتها ولوائحها الادارية التنظيمية المختلفة ( طرق التدريس - انظمة القبول - انظمة الامتحانات - انظمة التعيين والترقيات - انظمة الاتصالات والخدمات الجامعية - انظمة الحوافز والاجور والمكافآت وغيرها ).

هذا الأمر قد ترك ابعاد واثار مختلفة على اداء الجامعة، منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- اهتمام الجامعة بوظيفة واحدة فقط من وظائفها ( التعليم ) وعدم الاهتمام بالوظائف الأخرى.
- الاهتمام بالجانب الكمي، مما أدى الى وجود مخرجات كبيرة غير نوعية، ولا ملبية لاحتياجات التنمية وسوق العمل.
- الجمود وعدم القدرة على التطور والابداع ومواكبة التطورات والمعارف العلمية والتقنيات المعاصرة.

هذه الأثار الثلاثة على الأقل قد ابهتت دور الجامعة، وقللت من دورها واهمية مساهمتها في تطوير وتحديث المجتمع ومواجهة تحديات العصر.

## 1 تقيد الادارة الجامعية بقيود المركزية المفرطة وخضوعها للضغوط والاعتبارات السياسية والاجتماعية

هذا العامل قد أظهر بالنتيجة العديد من مظاهر الخلل، منها مايلي:

- اهتمام وانشغال القيادات الادارية ( في الجامعات والكليات ) بالاجراءات والتدابير الروتينية الملبية لمتطلبات الاجهزة الادارية الحكومية المركزية اكثر من اهتمامها بالانشطة الجامعية.
- هدر الجزء الاكبر من الوقت والمال للاعمال المكتبية الادارية الروتينية الملبية لمتطلبات الاجهزة الحكومية.

- خضوع الادارة الجامعية للنظم والتشريعات الحكومية الرسمية الملائمة وغير الملائمة لطبيعة وعمل وانشطة الجامعة، بما في ذلك الاعمال والانشطة ذات الخصوصية الاكاديمية.
- خضوع الادارة الجامعية للضغوط والاعتبارات السياسية والاجتماعية في تعيين القبادات الادارية والموظفين واعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة بعيداً عن الاعتبارات والنظم والاعراف الاكاديمية.

كل ذلك لم يؤثر على كفاءة اداء الهياكل واللوائح التنظيمية فحسب، بل أثر على دافعية واهتمام المنتسبين للجامعة في تطوير وتفعيل الاداء الاداري والعمل على تحسينه.

### 1- مصادرة حق الجامعات في الاستقلال الاداري والمالي

بالرغم من ان قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لعام 1995م وتعديلاته بالقانون رقم (30) لعام 1997م. قد نص بوضوح بان لكل جامعة تسري عليها احكام هذا القانون شخصية اعتبارية واستقلالية مالية وادارية إلا ان المركزية والنزعة التسلطية لأجهزة الادارة العامة المركزية، وممارستها الادارية قد عملت ولازالت تعمل على مصادرة هذا الحق بكل الطرق والوسائل.

وقد ترتب على ذلك ما يلي:

- هياكل تنظيمية ادارية واكاديمية رئيسية وفرعية قائمة على اساس الوظائف وليس العمليات، هياكل لا تعمل بصورة تكاملية ومتسقة مع طبيعة الانشطة والعمليات والوظائف الاساسية للجامعة.
- جهاز اداري متضخم، وطرق واساليب ادارية تفتقد للمرونة والشفافية وغير مشجعة على الابداع والمشاركة في صنع القرار.
- كادرات ادارية غير مؤهلة وغير مستوعبة لوظائفها ومهامها الاكاديمية.
- توجيه انفاق الموارد المالية المتاحة بما لا ينسجم مع الاحتياجات والانشطة الجامعية المستهدفة.
- عدم القدرة على تأمين الوسائل والأدوات والمتطلبات التعليمية الاساسية.

• التقيد الآلي بإجراءات الانفاق وفق البنود المحددة في الموازنة العامة، وأضعاف قدرة الإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات المناسبة المتصلة بإدارة واستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة.

ولا شك بأن المؤثرات والاختلالات الآتية من خارج الحرم الجامعي قد أضعفت كفاءة واداء الهياكل واللوائح التنظيمية للجامعة وكلياتها، غير إن ما آل إليه واقع هذه الهياكل والنظم، لا ينبغي أن ينسب كلياً للإدارة الحكومية والعوامل والمؤثرات الخارجية الأخرى، بل من المهم الاعتراف بأن جزء كبير من مظاهر الخلل، هذه تتحمل مسؤولية القيادات الادارية والاكاديمية على مستوى الجامعة أو الكلية وكذلك العاملين في الجامعة اكايمييين واداريين.

وفي ضوء التجربة والممارسة الادارية يمكن القول بأن مظاهر الخلل التي تتحمل مسؤوليتها المباشرة القيادات الادارية الجامعية والمنتسبين للحرم الجامعي تتمثل بما يلي :

1- الاستجابة السلوكية للمؤثرات الخارجية ( المجتمعية ) وعدم اظهار اي مقاومة لها. ذلك ما يمكن ملاحظته من خلال :

• اكتساب القيادات الادارية نوازع البيروقراطية والمزاجية والفردية في اتخاذ القرارات الادارية.

• القبول والاستسلام للضغوط الخارجية والتي تكون عادة مخالفة للنظم واللوائح الادارية والاكاديمية.

• الاستعداد الذاتي للقيادات الادارية والاكاديميين والموظفين في تجاوز النظم واللوائح لأسباب عديدة.

• فقدان روح المبادرة والتطلع نحو التحديث والتطور، وعدم استشعار البعض بالتميز وشرف الانتساب للحرم الجامعي وقديسيته.

1- الروتينية والشكلية في تأدية الوظائف والمهام والاختصاصات وفي تنفيذ النظم واللوائح الادارية والاكاديمية.

هذا الأمر ينطبق تقريباً على جميع الهياكل والمكونات الادارية ( عمادة الكلية - اقسام علمية - لجان ومجالس دائمة - ادارات مساعدة - موظفين ). ويلاحظ من خلال التالي :

• اعطاء الوقت الأكبر للأعمال الروتينية المكتبية والاجراءات والتدابير الادارية اليومية.

- عدم الاهتمام بتنظيم وتسيير الأعمال والأنشطة المختلفة وفق خطط وبرامج فصلية وسنوية.
  - عدم جعل القضايا والأنشطة الجوهرية ( الخطط والبرامج الدراسية - خطط البحث العلمي - خطط الأنشطة الطلابية... الخ. ) تنصدر مناقشات ومداولات الأقسام والمجالس واللجان في اجتماعاتها الدورية.
  - انعدام الرقابة الدائم والتقييم الدائم لمستوى تنفيذ الخطط والبرامج، وعدم مراقبة مستوى التنفيذ والتقييد باللوائح والنظم الأكاديمية والإدارية، والعناية بالكشف عن الأخطاء والنواقص والانحرافات واتخاذ الاجراءات العقابية والوقائية بشأنها.
  - عدم تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من الهيئات الادارية العليا، وانجاز التكاليفات في الأوقات المحددة.
  - عدم انسياب الأعمال والانشطة وفق النسق المحدد الذي تحدده اللوائح، والاتكالية في القيام بالوظائف والاختصاصات المحددة لكل حلقة من حلقات الجهاز الاداري.
- 3- العناية غير الكافية بتأهيل وتدريب وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
- 4- التوظيف غير الكفاء وغير الفاعل للموارد المالية المتاحة والضعف الحاد في الوسائل والادوات والتقنيات المستخدمة في مختلف الاعمال والانشطة.
- 5 - الانغلاق وعدم المبادرة في خلق علاقات متينة ومتبادلة بين الكليات ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- 6 - عدم الاستفادة من هامش الحركة والحرية التي تتيحها النظم واللوائح النافذة في صياغة نظم فرعية، وتحديدًا نظم لقياس وتقييم الأداء في مختلف الانشطة والمجالات.
- مما تقدم عرضه يمكن القول بأن المعوقات والاختلالات العامة (الخارجية) والاختلالات الناتجة عن الممارسة الادارية في الجامعة والكلية بمظاهرها وانعكاساتها وأثارها المختلفة، وقد شكلت بمجموعها عوامل حقيقية أدت في المقام الأول إلى وجود بناء هيكل تنظيمي غير فاعل، وأضعفت كفاءة واداء الهياكل والنظم واللوائح الادارية والاكاديمية المعمول بها في الجامعات وكلياتها.

### ثالثاً: الهياكل واللوائح التنظيمية. اهمية وضرة التطور ومتطلباته

كانت ومازالت الجامعة كمؤسسة علمية وتعليمية، من اهم المؤسسات التي اسهمت اسهاماً فعالاً ومن خلال وظائفها الاساسية في احداث النهوض والتطور الحضاري في العديد من شعوب العالم، ولازال يتكل عليها في احداث التطور في الانتاج المعرفي وتوظيفها لصالح الانسان وتقدمه، والاسهام في تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع والانسان المتنامية، ومعالجة المشكلات وتجاوز التحديات التي تعيق تقدم الشعوب ورفاهيتها.

والجامعات اليمنية بوجه عام وكليات العلوم الادارية تحديداً مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بالارتقاء من مستوى ادائها والقيام بوظائفها بكفاءة وتميز. والاسهام الفاعل في عملية التنمية المنشودة وتلبية احتياجات المجتمع خصوصاً على صعيد تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية المؤهل والقادرة لتلبية متطلبات التنمية الشاملة، وتطوير الممارسات الادارية.

هذه الحاجة الضرورية الملحة تملئها مجموعة من المقتضيات الهامة المحلية والخارجية.

لعل اهمها :

1. الازواج والمشكلات الاقتصادية الصعبة والمعقدة التي تعيشها البلاد، التي تعتبر الادارة وسوء التدابير واستخدام وادارة الموارد الاقتصادية المتاحة واحدة من اسبابها الجوهرية.
2. الاسهام الفاعل بمختلف الوسائل والادوات المتاحة والممكنة في احداث التحديث والتطوير والاصلاح الذي تسعى الحكومة الى تحقيقه من خلال برنامج الاصلاح المالي والاقتصادي والاداري.
3. الاقبال المتزايد على التعليم الجامعي الاداري بفعل تراجع الابتعاث الخارجي والاعتماد على الجامعات المحلية، واستيعاب سوق العمل لمخرجات التعليم الاداري بمختلف تخصصاته.
4. المنافسة القوية بين الجامعات وكليات الادارة بعد اتاحة المجال امام الجامعات الخاصة بالتوسع والانتشار.
5. التطورات العلمية والتقنية المعاصرة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانتاج المعرفي المتزايد في المجالات الادارية والتي اظهرت مجالات واختصاصات حديثة تقع في اطار اهتمامات كليات العلوم الادارية.

6. التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة التي تأتي في مقدمتها تحرير التجارة ورفع الحواجز والقيود امام تدفق السلع ورؤوس الاموال. والتي تشكل تحدي حقيقي للأقتصاد اليمني كغيره من الاقتصاديات النامية، لا يمكن مواجهته الا بوجود مخرجات تعليم جامعي تتمتع بكفاءة عالية وبانتاج معرفي يحقق عائد اقتصادي واجتماعي ملموس.

والواقع بان الاستجابة والتوائم مع هذه المقنضيات امر مستحيل من دون احداث تطوير لنظام الادارة الجامعية الراهن، وفي مقدمة ذلك احداث تغيير وتطوير تنظيمي اعتباراً بالتنظيم واحد من المكونات والوظائف الادارية الهامة والذي يحتوي على عدد من العناصر الاساسية المعروفة والمتمثلة بالتالي :

- مهام ووظائف محددة يتم تنفيذها وفقاً لسياسات وبرامج ملموسة.
- قوانين وانظمة ولوائح ادارية.
- هياكل وانظمة ادارية رئيسية وفرعية عن طريقها تجرى الممارسة الادارية واتخاذ القرارات.
- الوسائل والادوات والتقنيات المستخدمة في العمل، ووسائل وادوات قياس وتقييم الاداء.
- الموارد البشرية بكل ما تمتلك من قدرات ومهارات ومؤهلات وكفاءة.

من هنا نعتقد بان واقع الهياكل واللوائح التنظيمية لكلية العلوم الادارية، والمعوقات ومظاهر الخلل التي تم عرضها، والمقنضيات التي تمت الاشارة اليها تبين اهمية وضرورة تطويرها من جهة، وتاكيد من جهة اخرى على الضرورة الملحة لاجراء تغيير جذري لها، يمس ليس فقط عناصر التنظيم بل الرؤى والفلسفة والاهداف والسياسات التي تعتمد عليها الادارة الجامعية اجمالاً وادارة الكليات تحديداً إذا ما اريد للجامعة وكلياتها ان تؤدي وظائفها بالكفاءة والاداء المطلوب وبتوفق.

اما متطلبات هذا التطوير فيمكن ايجازها بالتالي :

**1 تطوير البناء المؤسسي واعادة هيكلية نظام الادارة الجامعية الراهن عن طريق القيام بالتالي :**

أ - تطوير وتحديث الاجهزة الادارية المركزية المعنية بادارة الجامعات اليمنية (وزارة التعليم العالي - الادارات المركزية للجامعات ) من خلال :

- تبني فلسفة جديدة للإدارة الجامعية مبنية على رؤى وتوجهات مستقبلية واستراتيجية، والاستجابة والتفاعل مع المتغيرات المحلية والخارجية، وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد، والابداع والتميز في الأداء.
- إعادة هيكلة البناء التنظيمي للإدارة الجامعية، بحيث تؤدي هذه العملية إلى تحويل الهياكل التنظيمية القائمة على أساس الوظائف إلى بني وهياكل قائمة على أساس العمليات، وتعيد النظر بهذه الهياكل وجعلها تعكس وظائف واهداف الجامعة، وتعيد النظر بالمكون البشري المتضخم، واللوائح الادارية والمالية الكثيرة والمكررة.
- التخلص من المركزية، وتخويل الصلاحيات للجهات والهيئات المعنية وجعل المشاركة العلنية والشفافية ثوابت في الممارسة الادارية، واتخاذ القرارات الادارية.
- تزويد هذه الاجهزة والوحدات الادارية التابعة لها بالوسائل والتقنيات الحديثة المالية لمتطلبات العمل الاداري، والقادرة على تأمين البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذالقرارات الادارية الصائبة والمدروسة.

#### ب ( منح الجامعات الاستقلال المالي والاداري وبما يؤدي إلى :

- مراعاة وظائف الجامعة وخصوصيتها.
- تمكين الجامعات من استغلال الموارد المالية المتاحة بما يخدم وظائفها واهدافها، واطاحة المجال في تطوير وتعزيز موارده الذاتية.
- التخلص من النمطية الواحدة في الهياكل والنظم واللوائح الادارية والمالية والاكاديمية، واطاحة المجال للتميز وفق خصائص وظروف كل جامعة.
- التخلص من الاجراءات والقيود والمعوقات التي لا تتيح للجامعات مجالاً للحركة وقيام العلاقات والروابط بالجامعات المناظرة وبالمؤسسات والهيئات المحلية والاقليمية والدولية ذات الصلة.

#### 2 - تطوير الهياكل واللوائح التنظيمية للجامعة وكليات العلوم الادارية من خلال :

- تحديد مهام وبرامج واضحة، وهياكل ادارية ملائمة وتحديد سلطات ادارية وانظمة للاتصال والممارسة الادارية معتمدة على التكامل والمشاركة في التخطيط والتنفيذ وضبط مختلف الممارسات.

- تمكين الحلقات الادارية الاساسية ( مجالس - أقسام علمية - لجان ) من اتخاذ القرارات الادارية المناسبة، ومراجعة وتقييم خططها وبرامجها وتعديلها وفقاً للضرورة والاحتياجات الموضوعية.
  - الاهتمام الفعلي في تطوير ورفع كفاءة العاملين في الحقل الاكاديمي، اساتذة وعاملين، وتمكينهم من المشاركة والممارسة الادارية الفاعلة في اتخاذ القرارات.
  - ادخال مختلف التقنيات والوسائل الادارية الحديثة المساعدة على القيام بالاعمال والانشطة الجامعية.
  - التقيد الاخلاقي والقانوني بجميع النظم واللوائح وعدم السماح بتجاوزها.
- 3- التفكير الجاد والعمل الفعلي نحو وجود نظم للتقويم الذاتي والاعتماد في الجامعات والكليات التابعة لها.
- من المؤكد بان وجود نظم كهذه تاخذ من مفهوم الجودة الشاملة مدخلاً ومنهجاً في الادارة والممارسة الادارية الجامعية بمختلف مستوياتها، هي الكفلية بتطوير وتحديث الادارة الجامعية، وتحسين وتطوير كفاءة واداء الهياكل واللوائح التنظيمية للجامعات وكليات العلوم الادارية اليمينية.

## الخلاصة

مما تقدم عرضه يمكن استخلاص ما يلي:

1- بأن كلية العلوم الادارية، جامعة عدن لها بناء تنظيمي هيكلي واضح، وهيكل ادارية متوافقه تقريباً مع الوظائف والمهام المناطة بها والانشطة والاعمال التي تقوم بها، ولديها قدر كافي من اللوائح التنظيمية الاكاديمية والادارية والمالية التي تضبط كيفية وآلية تسير مختلف اعمالها. غير ان المهم والاهم ليس وجود الهياكل واللوائح التنظيمية، بل مدى الالتزام بها ومدى قدرتها وكفائتها في تحقيق اهدافها والغايات المرجوة منها.

2- وجود مجموعة من العوامل والمؤثرات المجتمعية والمرتبطة بالواقع الاداري العام، وعوامل اخرى متصلة بالبيئة والممارسة والسلوك الاداري في اطار الحرم الجامعي ( الجامعة وكلياتها ).

ومجموع هذه العوامل والمؤثرات تشكل معوقات حقيقية أضعفت دور كفاءة اداء هذه الهياكل واللوائح التنظيمية في وضعها الراهن.

وبالتالي فإن أي توجه باتجاه تفعيل هذه الهياكل واللوائح امر يصعب تحقيقه دون تغيير واصلاح للنظام الاداري العام ( الادارة الحكومية ) وتغيير واصلاح يأخذ بعين الاعتبار خصوصية الجامعة والادارة الجامعية، ويصعب تحقيقه كذلك من دون توافر وعي وثقافة تنظيمية لدى المعنيين في الجامعة وكلياتها تستوعب أهمية ودور هذه الهياكل واللوائح في تحقيق اهداف الجامعة وممارسة تجسد بحق هذا الوعي وهذه الثقافة.

3- وجود مقتضيات ومتغيرات حقيقية حياتية اقتصادية علمية ومعرفية وتقنية تملّي ضرورة التغيير التنظيمي الدائم للهياكل والنظم واللوائح الادارية لكليات العلوم الادارية.

وبدون هذا التغيير والتطوير لا يمكن لهذه الكليات ليس فقط تحقيق اهدافها بل لا يمكنها ايضاً ان تستمر وتصمد امام هذه المتغيرات، ناهيك عن عدم امكانياتها في تحقيق التميز المرغوب.

والواقع بان احداث هذا التغيير والتطوير امر يصعب تحقيقه مالم تكن ثقافة التغيير والتطوير من الثوابت التي تؤمن بها الافراد والجماعات المنتسبة لهذه المؤسسة ( الجامعة ).

وتسعى لتحقيقه اعتماداً على عدد من المقومات الادارية في مقدمتها المشاركة والتكامل والمرونة والتاهيل والتدريب المستمر للموارد البشرية، واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة وغيرها.

1. اذا كانت كليات العلوم الادارية في الجامعات العربية مطالبة اليوم في تلبية احتياجات المجتمعات ولإسهام الفاعل في تجاوز المشكلات الاقتصادية والادارية التي تعاني منها من خلال تطوير وتاهيل الموارد البشرية المتملكة للمعارف والمهارات الادارية المطلوبة، وتطوير الممارسة الادارية عن طريق اداء متميز ومخرجات متميزة. فانها معنية اكثر من غيرها باستخدام المداخل الادارية الحديثة والفاعلة في تسيير اعمالها وانشطتها ( مدخل الادارة بالجودة الشاملة - نظم التقييم الذاتي والاعتماد ).

وعليه نعتقد بأنه من الضروري أن يسعى هذا الملتقى الى دعم مشروع نظام معايير التقييم والاعتماد لكليات الادارة العربية مقرونة بشهادة للجودة تمنحها المنظمة العربية للتنمية الادارية للكليات المتميزة. المشروع الذي ناقشت خطوطه العريضة ندوة نظم ومعايير التقييم والاعتماد لكليات الادارة العربية، بيروت 27-28 أكتوبر ( تشرين الأول ) 2002م.

## المراجع:

1. القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م. بشأن الجامعات اليمنية.
2. قانون رقم (30) لسنة 1997م بشأن تعديل بعض مواد القرار الجمهوري رقم (18) لعام 1995م.
3. اللائحة التنظيمية الداخلية لكلية العلوم الادارية، جامعة عدن الصادرة بقرار رئيس الجامعة رقم ( 309 ) لعام 2002م.
4. لوائح وانظمة جامعة عدن - المجلد الأول - اللوائح الادارية - دار جامعة عدن للطباعة والنشر 1998م.
5. لوائح وانظمة جامعة عدن - المجلد الثاني - اللوائح الاكاديمية - دار جامعة عدن للطباعة والنشر 2000م.
6. المنظمة العربية للتنمية الادارية - وثائق ندوة نظم ومعايير التقييم والاعتماد لكليات الادارة العربية - بيروت 27-28 أكتوبر ( تشرين أول ) 2002م.