



## مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



### مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة عدن أنموذجاً

سماح محمد عبد الله<sup>3</sup>

محمد احمد صالح<sup>2</sup>

سعيد محمد علي<sup>1</sup>

جامعة لحج / لحج - اليمن<sup>1</sup>

جامعة عدن / عدن - اليمن<sup>2,3</sup>

#### الملخص

#### معلومات الارشفة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي جامعة عدن أنموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي - دراسة الحالة (جامعة عدن)، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بديوان جامعة عدن وعمداء الكليات ونوابهم. وقد بلغ عددهم (450) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ قوام العينة المستهدفة في الدراسة (148) فرداً، حيث تم توزيع (148) استبانة وتم استرداد (140) بنسبة استرداد بلغت (98.5%)، بعد أن تم التحقق من مصداقية وموثوقية فقرات الاستبانة وملائتها لأهداف البحث باستخدام معاملات الثبات وصدق الاتساق الداخلي. وقد توصل الباحثون بعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف وأسئلة البحث إلى أن تطبيق مجالات الحوكمة في جامعة عدن كان ضعيفاً بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.812) في جميع المجالات مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول تطبيق مجالات الحوكمة في جامعة عدن تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العلمية.

وقد خلص البحث بتوصيات كان أهمها ضرورة وضع تشريعات تعزز دور أكبر للحوكمة بإشراك القيادات الأكاديمية والإدارية وجميع اصحاب المصلحة في المشاركة في صناعة القرار، والتعامل بشفافية أكبر في الجوانب المالية والإدارية للحد من نقشي الفساد الإداري والمالي والبحث عن مصادر تمويل مستدامة وغير حكومية تمكّن الجامعة من ممارسة أنشطتها باستقلالية أكبر وبعيداً عن تدخلات السلطة في العمل الأكاديمي.

تاريخ الاستلام : 2025/7/27

تاريخ المراجعة : 2025/8/15

تاريخ القبول : 2025/8/25

تاريخ النشر : 2026/1/1

الكلمات المفتاحية :

الحوكمة - التعليم العالي - جامعة عدن

معلومات الاتصال

سعيد محمد علي

saced\_MAQ@hotmail.com

DOI: \*\*\*\*\*, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



### The Level of Governance Implementation in Higher Education Institutions: The University of Aden as a Model

Saeed Mohammed Ali <sup>1</sup>      Mohammed Ahmed Saleh <sup>2</sup>      Samah Mohammed <sup>3</sup>  
University of Lahj / Lahj - Yemen <sup>1</sup>  
University of Aden / Aden – Yemen <sup>2,3</sup>

#### Article information

Received : 27/7/2025  
Revised 15/8/2025  
Accepted : 25/8/2025  
**Published** 1/1/2026

#### Keywords:

Governance – Higher  
Education – University of  
Aden

#### Correspondence:

Bilal  
[saeed\\_MAQ@hotmail.com](mailto:saeed_MAQ@hotmail.com)

#### Abstract

The aim of this research is to evaluate the level of governance implementation in higher education institutions, with the University of Aden as a model. To achieve the study's objectives, the researchers relied on the descriptive-analytical method - case study (University of Aden). The study population consisted of academic and administrative leaders at the University of Aden's administration, college deans and their deputies, totaling (450) individuals. A stratified random sample was selected, with the target sample size being (148) individuals. (148) questionnaires were distributed, and (140) were retrieved, with a recovery rate of (98.5%), after verifying the credibility, reliability, and appropriateness of the questionnaire items for the research objectives using reliability coefficients and internal consistency validity.

After using appropriate statistical methods suitable for the nature of the data and the research objectives and questions, the researchers found that the implementation of governance domains at the University of Aden was weak, with a mean of (2.57) and a standard deviation of (0.812) across all domains. There were no statistically significant

differences between the sample members' mean estimates regarding the implementation of governance domains at the University of Aden attributed to scientific qualification and scientific experience variables.

The research concluded with recommendations, the most important of which were the necessity of establishing legislations that enhance a greater role for governance by involving academic and administrative leaders and all stakeholders in decision-making, dealing with greater transparency in financial and administrative aspects to limit the spread of administrative and financial corruption, and seeking sustainable and non-governmental funding sources that enable the university to practice its activities with greater independence and away from authority interventions in academic work

---

DOI: \*\*\*\*\*, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

---

#### مقدمة:

لا يختلف اثنان على أن التنمية المستدامة من أهم الأهداف التي تنشدها المجتمعات الحديثة ومن أهم ركائز التنمية المستدامة الاهتمام بالتعليم العالي ويتجلى هذا خصوصاً في ظل التحديات العالمية المتسارعة في شتى المجالات الحياتية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو علمية، فالتعليم العالي هو الشريان الحيوي في بناء المجتمع الحديث الذي يطمح أن ينافس المجتمعات المتطورة علمياً وثقافياً.

ولذا فإن الارتقاء بالمجتمع يتطلب اهتماماً كبيراً بدور التعليم العالي والإيمان بقوة تأثيره وإسهامه في تطور المجتمع.

كما أن التعليم العالي يعتبر قائد فاطرة التنمية المستدامة والتقدم العلمي للمجتمع من أجل تلبية حاجاته كما يسهر على إعداد الموارد البشرية المتمثلة برأس المال البشري وكذا إعداد القيادات الفكرية التي تقود المجتمع نحو الرقي والتقدم ويخرج الكوادر الأكاديمية الرائدة القادرة على مجابهة التحديات التي تواجه المجتمع في سياق عولمة التربية والتعليم والبحث العلمي وتحقيق الاكتفاء الذاتي في شتى المجالات. (أبو عبيد وآخرون، 2018: ص5)

ومن هذا المنطلق تقع على مؤسسات التعليم العالي مهام ملحة لتطوير برامجها الأكاديمية والرقمي بمستوى تطلعاتها لمواكبة التطور الهائل في شتى ميادين المعرفة ومعرفة تامة ووافية باحتياجات السوق الذي يشهد تغيراً سريعاً في ديناميكية عمله ومن هنا وجدت مؤسسات التعليم العالي نفسها امام تحديات ربما تفوق قدراتها وفرضت عليها تغيير سياساتها التقليدية والبحث عن طرق ووسائل حديثة ووضع استراتيجيات عمل إدارية وتعليمية بما يضمن مواكبتها للتطور الحاصل في شتى مجالات المعرفة.

وليس هذا جديداً في تغيير استراتيجيات العمل بما يتطلب مواكبة مؤسسات التعليم العالي في البلدان المتطورة، وعادة ما تلجأ مؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة وظائفها على اختلاف أنواعها لمعرفة ما إذا كانت هذه البرامج والخطط ملائمة مع ما يحدث من تقدم أو أنها بحاجة إلى تطوير أو تغيير البرامج من أجل زيادة الفعالية لإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة. (صلاحيات، 2012: ص13)

والإدارة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي الحديث يجب أن تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها وخاصة في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر ومواجهة التحديات السريعة والمستمرة. (عبد الحكيم، 2011: ص319)

إن الحاجة الملحة لمواكبة هذه التغيرات السريعة دفعت مؤسسات التعليم العالي إلى إعادة النظر ومراجعة أولويات استراتيجيات التعليم العالي من أجل ضمان مواكبة هذه التغيرات مع ضمان جودة مخرجات التعليم العالي. إن مفهوم الجودة كمفهوم تطوري حديث وربط جودة المخرجات بما يتطلبه سوق العمل المتغير بحيث يضمن للجامعة لعب دور حيادي في إحداث تنمية مستدامة ومن أجل هذا يتطلب من إدارة التعليم العالي وضع أهداف الشفافية والمساءلة وقياس الأداء في معرفة اهتمامها من أجل التطوير المستمر لمؤسسات التعليم العالي. (طاهر، 2024: ص22)

أن عملية النهوض بالتعليم العالي يتطلب منظومة متكاملة للحاكمية تشمل أطراف اتخاذ القرار سواء على المستوى القطاع ككل أو الجامعات وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والعملية في أي جامعة تقرر الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة المؤسسية لجميع الاطراف وفق المرجعية التشريعية، بحيث يسير القرار الأكاديمي وفق الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة وهذا ينطبق على الجامعات الحكومية والخاصة. (صالح، 2010: ص11)

فموضوع الحوكمة الرشيدة في قطاع التعليم العالي يحتل أهمية كبرى من بين المواضيع الجديدة نسبياً على الساحة الدولية لبلوغ الهدف المنشود وتحقيق الجودة الشاملة (تقرير الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، 2011: ص1: <https://www.inpplc.ma>).

تتجه مؤسسات التعليم العالي إلى اعتماد الحوكمة كمنهجية حديثة لتعزيز جودة مخرجاتها، وتحقيق الاكتفاء الذاتي والمالي، بالإضافة إلى ترسيخ رؤية شاملة ودقيقة للجوانب الإدارية. ويسهم هذا النهج بصورة مباشرة في تطوير الأداء الأكاديمي، ومواكبة متطلبات التطور الحضاري. وتُعد الحوكمة الخيار الأمثل لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث تركز على دمج المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في عملية صنع القرار وتنفيذه.

### مشكلة الدراسة:

يعاني قطاع التعليم العالي في اليمن من تحديات ومشكلات جسيمة ومتعددة الأبعاد نتيجة استمرار الحرب التي دخلت عامها العاشر، حيث تركت هذه الأزمة تداعيات عميقة وممتدة على مختلف جوانب الحياة التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية. فقد شهدت المؤسسات التعليمية تدهورًا واضحًا في بنيتها التحتية، وتعرضت لاضطرابات إدارية ومالية شملت تقشي الفساد بمختلف أشكاله، مما أثر بشكل سلبي على قدرتها في الوفاء بمسؤولياتها الحيوية تجاه المجتمع وتحقيق أهدافها التعليمية والتنمية بكفاءة وفاعلية.

في محاولة لمواجهة هذه التحديات المستمرة، شرعت مؤسسات التعليم العالي في تبني استراتيجيات وأساليب عمل مبتكرة وغير تقليدية تهدف إلى تقليص الفساد الإداري والمالي وتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة. كما حرصت على التعامل المرن مع الأزمات المتعاقبة التي تواجهها، مع السعي الدائم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة عالمياً، إضافة إلى ضمان استقرارها المؤسسي واستمراريتها في أداء دورها الأساسي، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية تواكب طموحات وتطلعات الطلاب والكوادر الأكاديمية والإدارية.

ولتوطيد هذه الجهود، أصبح من الضروري تبني مفاهيم الإدارة الحديثة المبنية على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية داخل مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت العديد من الدراسات والتجارب في عدد من الدول المتقدمة أن تبني الحوكمة الرشيدة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الشفافية، والرقابة، والمساءلة، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

وفي ظل الأزمات السياسية والاقتصادية والإدارية التي تعصف باليمن، تتجلى الحاجة الملحة لإجراء تقييم دقيق وشامل لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، كخطوة استراتيجية للحد من الفساد الإداري والمالي، وحفظ مكانة هذه المؤسسات التعليمية وتأهيلها لتكون رافدًا قويًا للتنمية المستدامة في المجتمع.

ومن هذا المنطلق، سعى هذا البحث إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن من خلال دراسة تصورات وخبرات القيادات الأكاديمية والإدارية بها، والإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

### ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في العمليات والقرارات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 2) ما مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 3) ما مستوى تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 4) ما مستوى تطبيق مبدأ العدالة وسيادة القانون في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 5) ما مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 6) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، من خلال:
- 1) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في العمليات والقرارات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
  - 2) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

- (3) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة عدن وفقاً لوجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- (4) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ العدالة وسيادة القانون في جامعة عدن من خلال تصورات القيادات الأكاديمية والإدارية.
- (5) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- (6) فحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- (7) تقديم التوصيات التي على أساسها تطبق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في اليمن.

#### أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية تتعلق بقطاع التعليم العالي في اليمن، خصوصاً في جامعة عدن، والتي تتعرض لتحديات جسيمة بسبب استمرار الحرب والأزمات السياسية والاقتصادية:
- (1) أهمية نظرية وعلمية: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي في بيئة الأزمات، مما يضيف إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في سياقات غير مستقرة.
  - (2) أهمية تطبيقية: تقدم الدراسة قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة يمكن أن يستخدمها صانعو القرار في جامعة عدن وغيرها من مؤسسات التعليم العالي لتطوير سياسات واستراتيجيات إدارية تقلل من مظاهر الفساد وتعزز الشفافية والمساءلة.
  - (3) كما أن أهمية هذه الدراسة في سد فجوات البحث، كونها تملأ نقصاً معرفياً في تقييم مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، خصوصاً في جامعة عدن، مما يفتح آفاقاً لأبحاث مستقبلية في نفس المجال.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** حيث اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على المجالات الآتية: (1) مجال الشفافية (2) مجال المساءلة (3) مجال المشاركة (4) مجال العدالة وسيادة القانون (5) والفعالية والكفاءة.
- **الحد المكاني:** ديوان جامعة عدن.
- **الحد البشري:** القيادات الأكاديمية والإدارية وعمداء ونواب الكليات الجامعة.
- **الحد الزمني:** العام 2025م.

#### مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** هي الممارسة الرشيدة وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية واصحاب المصالح من ناحية أخرى. (غوانمة، 2018: ص105)
- **الحوكمة كتعريف إجرائي في هذه الدراسة:** هي الأساليب والوسائل التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية والمشاركة في صنع القرار من أجل تنفيذ أهداف المؤسسة وإدارتها بما يضمن توزيع الحقوق والواجبات وتحديد المسؤوليات بكل شفافية.
- **التعليم العالي:** مؤسسات تعمل على توفير أهم المعارف والمعلومات للأفراد البالغين الذين يمتلكون القدرات العقلية اللازمة والاستعداد النفسي بهدف متابعة دراستهم في مجالات وتخصصات معرفية مختلفة. (عكايشي وزباد، 2023: ص127)
- **تعريف التعليم العالي كتعريف إجرائي في هذه الدراسة:** يشير إلى مستوى التعليم الذي يتلقاه الطلاب بعد الانتهاء من التعليم الثانوي ويشمل التعليم العالي كلاً من المرحلة الجامعية ومستوى الدراسات العليا في هذه الجامعات.

#### منهجية الدراسة:

المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي - دراسة الحالة، الذي يركز على جامعة عدن كنموذج محدد لتقييم مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. يستند هذا المنهج إلى تحليل شامل للوضع الراهن في الجامعة، حيث يُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة متنوعة تشمل القيادات الأكاديمية والهيئة الإدارية في الجامعة.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والابحاث التي تناولت موضوع الحوكمة سواء التعرف على مبادئ أو نماذج تطبيقها أو من ناحية أثرها على وضع القدرة التنافسية أو الريادية لمؤسسات التعليم العالي ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

### (1) دراسة الشرجي (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة المرقب، وتبسيط الضوء على مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها. تناولت الدراسة مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، المحاسبة، المشاركة، تعزيز سيادة القانون، الفعالية والتميز) ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقها. توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في مستوى تطبيق معظم مبادئ الحوكمة بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف مثالية الأنظمة والتعليمات المعمول بها واعتماد أنظمة إدارية تقليدية.

### (2) دراسة هلولو وأبو غين (2023):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الجامعات على التوجه الريادي، ومعرفة مستوى توافر أبعاد الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، الشفافية، التوجه الريادي) في جامعة الأقصى، بالإضافة إلى الكشف عن درجة توافر التوجه الريادي من وجهة نظر المبحوثين ودراسة الفروق الفردية بين المتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الحوكمة كان كبيراً مع وجود تفاوت في المجالات، كما وجد تفاوت كبير في التوجه الريادي، وفروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية) في التوجه الريادي، بينما لم يكن لأبعاد الشفافية أثر ذات دلالة إحصائية. كما لوحظت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حسب المتغيرات المدروسة.

### (3) دراسة العليمي والسنباني (2023):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة في تعزيز التنافسية بالجامعات الأهلية في اليمن، ومستوى تطبيقها فيها، واتباع المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأهلية مهمة بتطبيق الحوكمة، حيث كانت مبادئ الاستقلالية والفاعلية أكثر ارتفاعاً من مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، كما أشارت الدراسة إلى وجود نقص في إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وضعف الاهتمام بتطوير البنية التحتية للجامعات.

### (4) دراسة نصير ونصير (2022):

هدفت الدراسة إلى دور الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يرفع من أداء المؤسسات الحكومية ويحقق أهدافاً إيجابية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

#### 5) دراسة عطا الله وإبراهيم (2021):

هدفت الدراسة في الجزائر إلى معرفة دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين أسس العملية التعليمية ومدى تناسقها لتحقيق الأهداف المشتركة. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة في التعليم العالي عملية لا غنى عنها، وأن جودة العملية التعليمية تزيد من فاعلية الإدارة، لكنها تواجه تحديات تحول دون تحقيق الجودة الشاملة.

#### 6) دراسة العريبي (2020):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعاني من مشاكل مثل غياب الخطط الاستراتيجية، وضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، وضعف الحوكمة الرشيدة وغياب الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تقشي الفساد. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

#### 7) دراسة العوضي (2020):

هدفت الدراسة إلى طرح تصور لحوكمة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التنافسية، ومعرفة واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خان يونس، وذلك من خلال آراء عينة مكونة من 325 موظفاً من عدة تخصصات. أشارت النتائج إلى أن درجة أهمية الشفافية كانت مرتفعة، تلتها المشاركة والتميز المؤسسي، في حين كانت صناعة القرار والفعالية بدرجة متوسطة، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة بعناية؛ بهدف التعرف بشكل مفصل وشامل على الجوانب المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية. شملت هذه الدراسات مجموعة متنوعة من الدراسات المحلية والدراسات العربية التي أجريت في عدة دول من مختلف أنحاء الوطن العربي، مما أتاح نظرة واسعة ومتعمقة على موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في تلك المناطق. اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي كطريقة بحث رئيسية، حيث ساعد هذا المنهج في تقديم وصف دقيق للظواهر المرتبطة بمفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها

في المؤسسات التعليمية. كما كانت الاستبانة الأداة البحثية الرئيسية التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات من مختلف العينة البحثية، والتي غالبًا ما اتسمت بالتنوع بين العينات العشوائية البسيطة والطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات المستهدفة ودقة النتائج التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات.

لقد اتفقت عدة دراسات مهمة، من بينها دراسة الشرجي (2024)، ودراسة هلولو وأبو غبن (2023)، بالإضافة إلى دراسة العليمي والسنباني (2023)، ودراسة عطا الله وإبراهيم (2021)، على موضوع رئيسي وهو التأكيد على أثر الحوكمة ودورها الحيوي في مؤسسات التعليم العالي، ومدى تأثيرها الإيجابي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات. وقد تنوعت الدراسات في اختيار عينتها البحثية، حيث ركزت بعض الدراسات على استقصاء آراء الهيئة التدريسية بشكل مباشر كما هو الحال في دراسة الشرجي (2024) ودراسة العريبي (2020)؛ فيما اختارت دراسات أخرى أن تركز على آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مثل دراسة العليمي والسنباني (2023) ودراسة عطا الله وإبراهيم (2021)، مما أتاح مقارنة بين وجهات نظر مختلفة وأعطى زوايا متعددة لتحليل موضوع الحوكمة من داخل تلك المؤسسات.

وأظهرت نتائج هذه الدراسات أن هناك مؤسسات تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية، حيث كشفت هذه النتائج عن وجود غياب واضح أو ضعف في مبدأ المساءلة وسيادة القانون في عدد من المؤسسات التعليمية، وهو ما يمثل عائقًا جوهريًا أمام تحقيق نظم حوكمة فعالة. كما بينت الدراسات أيضًا وجود قصور ملحوظ في تطبيق مبادئ الشفافية والمشاركة داخل هذه المؤسسات، حيث اختلف مستوى تطبيق هذه المبادئ بشكل ملحوظ بين المؤسسات المختلفة، ما بين ارتفاع في بعض الحالات وضعف في حالات أخرى، مما يعكس تفاوتًا واضحًا في مدى الالتزام والفعالية في تنفيذ ممارسات الحوكمة.

استنادًا إلى هذه النتائج المتنوعة التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة، وبالأخص تلك المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي، تبرز الحاجة الملحة للدراسة الحالية، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة المستهدفة. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على العوائق والمعوقات التي قد تواجه تطبيق هذه المبادئ، وذلك من خلال رصد شامل وعميق لتلك الجوانب بحيث يمكن استخدامها كمرجعية لتطوير أداء المؤسسة التعليمية. وبذلك، تأتي هذه الدراسة لتضع مزيدًا من الضوء على أهمية تبني وتنفيذ مبادئ الحوكمة بصورة عملية وفعالة، لما لها من دور حاسم في النهوض بمؤسسات التعليم العالي، ومساعدتها على مواكبة المستويات العالمية التي تحققها الجامعات الكبرى. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى دعم الجامعة في تحسين مكانتها وتعزيز تصنيفها بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية من خلال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بصورة متكاملة ومنسجمة مع المستجدات الحديثة في مجال التعليم العالي.

## الإطار النظري:

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من العاملين في مجال الإدارة وهو نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. (ناصر الدين، 2017: ص3)

ولقد أدت أسباب رئيسية في الأخذ بهذا النظام نتيجة لما حدث من انهيارات اقتصادية وازمات مالية خانقة، في شتى بلدان العالم وخاصة في شرق آسيا وأمريكا الجنوبية في تسعينات القرن الماضي وما حدث من انهيارات مالية ومحاسبية وافلاس عدد من البنوك في مطلع القرن الحادي والعشرين. (مقيدش، 2020: ص13) كما أن الحاجة دعت إلى مشاركة ذوي المصالح المشتركة والتي لها التأثير المباشر واصحاب المصلحة العليا في هذه المؤسسات وعدم استثناء الفساد الإداري والمالي والمطالبة بالشفافية في عمل هذه المؤسسات ووضع أسس المساءلة من أجل التحقق من تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المعنية.

ويمكن القول إن حوكمة المؤسسات هي عملية السيطرة من خلال قواعد وأسس تبين المراقبة الدقيقة وعملية تدعيم للشفافية والموضوعية والمسؤولية. (الأسود والطويل، 2021: ص19)

وقد انعكس تطبيق الحوكمة في المؤسسات على مؤسسات التعليم العالي لكون تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العالي سوف يسهم ايجابياً في رفع كفاءة وفعالية هذا القطاع المهم.

وقد عرف البنك الدولي الحوكمة كما عند (السواوي، 2010: ص26) بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم العالي ككل الإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها والإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي.

## حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تأثرت مؤسسات التعليم العالي بدخول الحوكمة إلى مؤسسات الإدارية المختلفة وأخذت بهذا النظام من أجل مجابهة التحديات والصعوبات التي تعترض طريق رقي هذه المؤسسات والمساعدة في حل الاشكاليات التي تواجهها للقيام بوظائفها المناط بها. والقضاء على الفساد الإداري والمالي.

تُشير العديد من الدراسات والأدبيات إلى ضرورة تبني توجهات وسياسات الإصلاح لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد شدّد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن الحوكمة الرشيدة تحقق أهدافاً متعددة، منها تحقيق

الانسجام والعدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية من خلال تخصيص واستثمار الموارد العامة. (طيب، 2018: ص187)

وقد شهدت المؤسسات التي طبقت مبادئ الحوكمة في تسيير أعمالها نجاحًا ملحوظًا، من خلال تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة بين مختلف أصحاب المصلحة، وينطبق هذا الأمر أيضًا على مؤسسات التعليم العالي، حيث لوحظ هذا النجاح في الجامعات التي بادرت إلى تطبيق أنظمة الحوكمة. وتُعرف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، عبر اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. (العريبي، 2020)

ويُعرفها الفراء والدهدار (2017: ص67) بأنها الطريقة التي تُوجه بها أنشطة الجامعة، وتُدير أقسامها العلمية وكلياتها، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، مع تطوير نظم الإدارة وهيكلها التنظيمي وأساليب أداء العمل والمتابعة، واتخاذ القرار الجامعي، بهدف تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، ما ينعكس إيجابيًا على أداء الجامعة.

كما يعرفها أبو العلى (2017: ص18) بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية.

ومن خلال هذه التعريفات السابقة، يمكن القول إنَّ الحوكمة تمثل نهجًا أو أسلوبًا لممارسة جميع الأطراف المعنية حق إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، من أجل ضمان حقوقهم وعدم التفريط فيها، وتحقيق التنمية الشاملة، وتتضمن مفهوم السلطة وممارستها إلى جانب الرقابة الذاتية والمساءلة.

تؤكد الحوكمة أهمية الانتقال من الإدارة ذات الطابع الهيكلي الجامد إلى إدارة أكثر فاعلية وتكاملاً بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني، ويتم ذلك من خلال التفاعلات التي تحدث داخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار، والتي ترتبط بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته، إضافة إلى تمكين أفراد المجتمع من التعبير عن آرائهم في مختلف القضايا. (مرزوق، 2017: ص425)

### أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تكمن أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي في اليمن بسبب الحالة التي تعيشها البلاد منذ أكثر من عشر سنين وضعف دور الدولة وانشغالها بالحرب والخلافات السياسية والأمنية. وبروز الفساد الإداري والمالي نتيجة لهذا الوضع فلذا فإن تطبيق حوكمة الجامعات من المسائل التي يجب أن تبحث من أجل المساعدة في

الخروج من هذه الأزمات التي تعصف بمؤسسات التعليم العالي ويسهم في تحسين أدائها وتحسين القدرة التنافسية والارتقاء بمستوى أدائها الأكاديمي والإداري من أجل الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية والمحلية وتتمثل الأهمية فيما يلي:

1. تسهم في بناء مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
2. تساعد على تعزيز القدرة التنافسية وتحديد الفساد الإداري والمالي لهذه المؤسسات.
3. تضمن حقوق الهيئة الأكاديمية والإدارية دون تمييز (الشريجي، 2024: ص12).
4. تحديد مواطن الضعف والقصور في الأداء ومخرجات الجامعة.
5. تحقيق الأهداف بأفضل السبل الممكنة.
6. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات (أبو عرب، 2017: ص12).
7. تجنب حدوث مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء (الاشهب، 2020: ص47).

#### أهداف الحوكمة:

يمكن تلخيص أهداف الحوكمة بشكل واضح ومنظم كما يلي:

1. تسهم الحوكمة في تحسين بيئة العمل مما يساعد على زيادة كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي الداخلية والخارجية.
2. سن القوانين والقواعد الخاصة بالحوكمة تعمل على تحقيق مبدأ العدالة لجميع الأطراف.
3. مشاركة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات من قيادات أكاديميين وإداريين وطلاب واصحاب المصلحة المعنيين يعزز من مبدأ التشاركية (الشريجي، 2024: ص12).
4. توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود مؤسسات التعليم.
5. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في هذه المؤسسات للحصول على أداء مرتفع (العريني، 2014: ص119).

6. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها (عبد الرحمن، 2019: ص189).

### مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

عند تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كنظام إداري جديد لابد أن يمر عند تطبيقه بمراحل عدة منها:

1) **مرحلة التعريف بالحوكمة:** هي أول مرحلة حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة يتمتع بها الأفراد أو كأسلوب إداري يتم الالتزام به ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها. (الشربجي، 2024: ص11)

2) **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل متغيراتها ومستجداتها.

3) **مرحلة عمل برنامج قياس الحوكمة:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد للأعمال والمهام التي يمكن متابعة مدى تنفيذ الحوكمة وتحديد المعوقات والصعوبات. (العريبي، 2020: ص40)

4) **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** وهي التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، والمسؤولية والمساواة.

5) **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** وهي من أهم المراحل ويتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة من خلال الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية الإجراءات والعمليات الإدارية. (العريبي، 2014: ص118)

إن أي عملية تسعى المنظمة لتجسيدها يتطلب تطبيق جميع المراحل اللازمة لها ويعتبر مدى الالتزام بتطبيق كل المراحل وتوفير جميع الشروط اللازمة لنجاحها من أهم مستلزمات تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. (نجاتي، 2016: ص41)

### مبادئ الحوكمة:

تعددت مبادئ الحوكمة بحسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها وقد تناولت العديد من الدراسات مبادئ الحوكمة في المؤسسات الانتاجية أو المؤسسات الخدمية. كما حرصت العديد من المنظمات والهيئات

الدولية على وضع معايير ومبادئ محددة لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية (العلمي، 2023: ص129)

وباختلاف الأهداف وطبيعة عمل هذه المؤسسات وكذلك اصحاب المصلحة المرتبطين بها تختلف هذه المبادئ من ميدان إلى آخر مثل ميدان الشركات أو ميدان مؤسسات للتعليم العالي أو أي ميدان آخر تطبق فيه الحوكمة.

ومن الاختلاف الجوهرى فحوكمة الشركات تركز على القيمة الاقتصادية ورضاء المشتركين بخلاف مؤسسات التعليم العالي حيث تركز الحوكمة على بناء جامعات قادرة على تحقيق أهدافها (تدريس، بحث علمي، خدمة مجتمع) بفعالية مع الحفاظ على ثقة المجتمع والحفاظ على تنمية مستدامة في هذه المؤسسات، وحتى في مؤسسات التعليم العالي اختلفت مبادئ الحوكمة من جامعة إلى أخرى حسب أهداف كل جامعة وطبيعة عملها فبعض مؤسسات التعليم العالي جعلت من المبادئ عدداً معيناً يناسب رؤيتها (الشفافية، المشاركة، صناعة القرار، الفعالية والكفاءة) (العوضي، 2020) (الرؤية، الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، الاستجابة، المشاركة، سيادة القانون، التميز والفعالية) (الشريجي، 2020).

وبالتالي فقد أخذت هذه الدراسة خمسة مبادئ وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة وسيادة القانون، والفعالية والكفاءة).

## 1) الشفافية:

بعض الأدبيات تسميها الشفافية أو الإفصاح وحسن النية وكلها مرادفات تعني حرية الوصول إلى المعلومات والإفصاح عنها، ويقصد بها كذلك مناقشة الموضوعات وحرية التداول والتدفق الحر للمعلومات للمهتمين بهذه المؤسسة، فالشفافية هي الإفصاح عن المعلومات من الذي يعلمها إلى الذي لا يعلمها من الاطراف المعنية وطرح الآراء والأفكار ومعرفة الإجراءات التي يستدعيها هذه المعلومات وتوفر نظام يسهم في انسيابية المعلومات وسهولة تطبيقها من قبل مكوناتها وتساعد الشفافية على ايجاد الترابط بين مؤسسات التعليم العالي والأطراف ذات العلاقة سوى كانت داخلية (الأكاديميين، الإداريين، الطلبة) أو خارجية (مؤسسات الدولة الخاصة والعامّة واصحاب العلاقة). وهذا يسهم في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي. (الشريجي، 2024: ص9)

كما تعتبر الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة إذ لا بد على الإدارة سواءً في مؤسسات التعليم العالي أو في مؤسسات الدولة أن تيسر وفق مبادئ الشفافية التامة بكل نزاهة تجاه الجمهور والمتعاملين وفي وقتها المناسب. (عطا الله، 2021: ص699)

## 2) المساءلة:

تقتضي الحوكمة الرشيدة تفعيل مبدأ المساءلة بأساليبها المختلفة سواء كانت مساءلة مالية أو إدارية ومعرفة الهدر المالي في هذه المؤسسات والتسبب الإداري الذي يعرقل نمو وتطور الإدارة سواء في التعليم العالي أو في باقي المؤسسات في الدولة ككل. (ماهر، 2014: ص771)

فمبدأ المساءلة تمكن الأطراف المعنية من مراقبة ومساءلة القيادات والإداريين في هذه المؤسسة وهو مرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الآخرين لمخالفة القوانين والقرارات.

وعليه ففي مؤسسات التعليم العالي فإن الرقابة الصارمة من قبل ذوي الشأن تحتم على كل فرد أن يتحمل مسؤولية كاملة لضمان الجودة الشاملة. (سمحون، 2020: ص5)

وتعني المساءلة وجود نظام متكامل ومتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية بحيث يتم تمكينهم من مراقبة العمل والتأكد المستمر من تطبيق معايير المؤسسة والالتزام بفلسفتها ومدى تحقيق أهدافها. (الزايغ، 2021: ص69)

### (3) المشاركة:

تقتضي الحوكمة ممارسة مبدأ مهم من مبادئها وهو مبدأ المشاركة وتعني الممارسة الديمقراطية وتأتي عكس الدكتاتورية أو حكم السلطة وعدم أخذ آراء الآخرين من الأطراف المعنية بهذه المؤسسة وعدم اتاحت الفرص لجميع الفئات سوى كانوا أكاديميين أو إداريين أو طلاب بالإضافة إلى المجتمع المحلي المرتبط بهذه المؤسسة. بالمشاركة في رسم السياسات ووضع أسس ومبادئ العمل في مختلف المجالات، كل هذه الممارسات تعمل في ردم الفجوة بين قيادات المؤسسات والجمهور وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على أساس مبدأ الانابة بل على أساس المشاركة الجماعية في صنع القرار وتحمل المسؤولية. وترتكز على حق الجميع في اتخاذ القرار. (ريم، 2022: ص132)

كما تعني مشاركة اصحاب المصلحة دون استثناء في مناقشة واتخاذ القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية منها وفي رسم السياسات وإبداء آرائهم ووضع القواعد في مختلف المجالات. (هللو وأبو غبن، 2023: ص118)

### (4) الفعالية والكفاءة:

من مبادئ الحوكمة وجود الفعالية والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي بوجود القيادات الأكاديمية والإدارية المتميزة والتي تحمل كفاءات عالية سواء كانت المؤسسات تستجلب هذه الكفاءات ذات الفعالية العالية من خارجها من المؤسسات الأخرى أو رفع ودعم الكفاءات الداخلية وشحن طاقاتها لتواكب التقدم المتسارع للتطور العلمي.

إن رفع الكفاءة والقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية واستجابة مؤسسات التعليم العالي لخدمة المجتمع ضمن إطار الفعالية والكفاءة للعمليات الأكاديمية والإدارية بهدف تحقيق النتائج المرجوة التي تلبي الاحتياجات المطلوبة. (الشريجي، 2024: ص9)

## 5) العدالة وسيادة القانون:

تعتبر العدالة وسيادة القانون من الركائز الأساسية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إذ يلعبان دوراً حيوياً في ضمان جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة. فالعدالة في التعليم العالي تمثل تجسيداً لمبدأ المساواة في الفرص والموارد التعليمية، حيث تهدف المؤسسات التعليمية إلى خلق بيئة تعليمية تتسم بالشمولية والتنوع. يتعين على هذه المؤسسات أن توفر فرصاً متكافئة لجميع الطلاب، بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز التنوع والاندماج. علاوةً على ذلك، من الضروري أن تقدم مؤسسات التعليم العالي الدعم اللازم للفئات الضعيفة، مثل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو المحرومين، لضمان تكافؤ الفرص بينهم. (Doe & Smith, 2021)

كما يُشير (العلي، 2022) إلى أهمية تحقيق العدالة في التعليم العالي، حيث يوضح أن تطبيق العدالة في التعليم العالي يعني إعطاء كل طالب الفرصة لتحقيق إمكاناته بطريقة مناسبة، ولكل فرد الحق في التعليم بدون تمييز.

تعتبر سيادة القانون أساسياً في مؤسسات التعليم العالي، حيث تضمن حقوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع الأكاديمي بشكل عام. يشمل ذلك عدة جوانب أساسية، منها تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل وشفاف يتاح للجميع، مما يساهم في بناء بيئة من الثقة بين الطلاب والإدارة. كما يجب أن تتوفر آليات واضحة لحماية الحقوق الأكاديمية، بما في ذلك آليات التظلم التي تسمح بمحاسبة أي انتهاكات للحقوق، مثل الفصل التعسفي أو التمييز. (Smith, 2022)

وتعني سيادة القانون في التعليم العالي ضرورة اتباع إجراءات قانونية واضحة لتنظيم جميع جوانب العملية التعليمية، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر استقراراً وأماناً. (Al Qaisi, 2021)

**مجتمع الدراسة:**

ويقصد بالمجتمع مجموعة الأفراد والعناصر ذات صفات قابلة للملاحظة والقياس (العوضي، 2000: ص61). ويتفق الباحثون أنه لا يمكن أن تختار عينة الدراسة ما لم يجر وصف كامل لمجتمع الدراسة لكي يتم تحديد الطريقة المناسبة في اختيار العينة. يتكون مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من القيادات الأكاديمية والإدارية في ديوان جامعة وكلياتها المختلفة والبالغ عددهم (450) أكاديمياً وإدارياً.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 148 أكاديمياً وإدارياً بما يمثل (32.9%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من كليات جامعة عدن بالإضافة إلى ديوان الجامعة.

## خصائص عينة الدراسة:

يمكننا وصف خصائص عينة الدراسة من خلال متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، ووفقاً للجدول الآتية:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| م | المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------------|-------|----------------|
| 1 | بكالوريوس     | 82    | 58.6%          |
| 2 | دراسات عليا   | 58    | 41.4%          |
|   | الإجمالي      | 140   | 100%           |

يشير الجدول إلى أن 58.6% من أفراد العينة حازوا على درجة بكالوريوس، مما يعكس أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى الدراسة الجامعية الأولى في التعليم العالي (بكالوريوس). في المقابل، يمثل الحاصلون على مستوى دراسات عليا 41.4% من العينة، مما يدل على أن عدداً مهماً من الأفراد قد أكملوا تعليمهم إلى مستويات أعلى، مما يعكس اهتمامهم بالتخصصات الأكثر تقدماً.

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

| م | سنوات الخبرة     | العدد | النسبة المئوية |
|---|------------------|-------|----------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات   | 35    | 25.0%          |
| 2 | 5 إلى 10 سنوات   | 62    | 44.3%          |
| 3 | أكثر من 10 سنوات | 43    | 30.7%          |
|   | الإجمالي         | 140   | 100%           |

يوضح جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويظهر أن 25% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. هذه الفئة تمثل فئة جديدة نسبياً في مجال العمل، مما قد يعكس دخول عدد جيد من الشباب إلى سوق العمل. الفئة الأكبر، وهي 44.3%، لديها خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، مما يدل على أن معظم المشاركين في الدراسة لديهم خبرة عمل كافية تعزز من قدرتهم على النقاش والمشاركة في البحث.

وفيما يتعلق بالفئة أكثر من 10 سنوات، فإن 30.7% من المشاركين ينتمون إليها. تعكس هذه النسبة الخبرة العميقة والمعرفة الواسعة لدى هؤلاء الأفراد، مما يمكن أن يضيف قيمة كبيرة لنتائج الدراسة.

بشكل عام، يشير التوزيع إلى أن وجود نسبة كبيرة من المشاركين ذوي الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات يُعتبر إيجابياً، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى نتائج أكثر موثوقية ودقة، باعتبار أن هذه الفئة قد واجهت تحديات متنوعة في العمل.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحثون في هذه الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من مصادرها، وتشتق كلمة استبيان من ظهر وانفتح وتبين. (مجمع اللغة العربية، 1972: ص8)

ويعرف اصطلاحاً كما عند (عبد المعطي، 2014: ص330) أداة لفظية أو مكتوبة بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة.

وقد اعتمد الباحثون في الدراسة الحالية على أداة الاستبانة بمقياس ليكارت الخماسي وذلك بغية اعطاء فرصة وحرية واسعة للمستجيب في اختيار الاجابة الأدق ويتألف هذا المقياس من خمس مستويات كما يلي: قليلة جداً (1) قليلة (2) متوسطة (3) وكبيرة (4) وكبيرة جداً (5).

#### بناء أداة الدراسة:

بهدف التعرف على امكانية تطبيق الحوكمة في الجامعة كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها لتكون في صورتها الأولية كما يلي:

#### جدول (3) يوضح بنية الاستبانة بمجالاتها وفقراتها في صورتها الأولية

| م | المجال                      | عدد الفقرات |
|---|-----------------------------|-------------|
| 1 | محال الشفافية               | 7 فقرات     |
| 2 | مجال المساءلة               | 8 فقرات     |
| 3 | مجال المشاركة               | 5 فقرات     |
| 4 | مجال العدالة وسيادة القانون | 6 فقرات     |
| 5 | مجال الفعالية والكفاءة      | 7 فقرات     |

وجرى التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.

الخصائص السيكومترية للأستبانة:

(أ) صدق المحكمين: فقد قام الباحثون بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة وذلك بهدف التعرف وتحديد مدى وضوح العبارات ومناسبتها وقد تم الأخذ بملاحظات ما نسبته 85% فأعلى من الملاحظات من حيث إعادة الصياغة أو الشطب أو التعديل.

(ب) صدق الاتساق البنيوي للأداة: ومن أجل التأكد من صدق بنية الاستبانة قام الباحثون بإجراء صدق الاتساق الداخلي لفقراته بحساب معامل ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها، وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح معامل الارتباط قيمة (Sig) بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

| م | المجال        | التباين                | معامل ارتباط بيرسون | الاحتمالية Sig |
|---|---------------|------------------------|---------------------|----------------|
| 1 | المجال الأول  | الشفافية               | 0.801**             | 0.000          |
| 2 | المجال الثاني | المساءلة               | 0.893**             | 0.000          |
| 3 | المجال الثالث | المشاركة               | 0.920**             | 0.000          |
| 4 | المجال الرابع | العدالة وسيادة القانون | 0.872**             | 0.000          |
| 5 | المجال الخامس | الفعالية والكفاءة      | 0.896**             | 0.000          |

\*\* دالة عند المستوى دلالة (0.01)

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

في الجدول نجد أن قيمة (Sig) دالة احصائياً عند جميع المجالات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.801 - 0.920) وعليه فإن مجالات الاستبانة صادقة وصالحة للأهداف التي وضعت لأجلها.

(ج) ثبات الأداة: ومن أجل التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحثون بالتحقق من ثبات الاستبانة وفقراتها بحساب معامل الفا كرونباخ والجدول التالي يتضمن النتائج بطريقة معادلة الفا كرونباخ والتي تعتمد على الاتساق الداخلي للأداة.

جدول (5) يوضح نتائج ثبات فقرات الاستبانة بطريقة معامل الفا كرونباخ

| م             | المجالات      | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------|---------------|-------------|--------------|
| 1             | المجال الأول  | 7 فقرات     | 0.810        |
| 2             | المجال الثاني | 8 فقرات     | 0.850        |
| 3             | المجال الثالث | 5 فقرات     | 0.840        |
| 4             | المجال الرابع | 6 فقرات     | 0.830        |
| 5             | المجال الخامس | 7 فقرات     | 0.820        |
| الدرجة الكلية |               |             | 0.860        |

ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة إذ تراوحت بين (0.810 - 0.850) وإجمالاً (0.860)، وهذا يعني أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما تم حساب الثبات وفقاً لطريقة التجزئة النصفية (Split half) حيث قام الباحثون بتقسيم فقرات الأداة إلى نصفين، النصف الأول تحت محور (X) ويحتوي على الفقرات الفردية، والنصف الثاني تحت محور (Y) ويحتوي على الفقرات الزوجية وتم استخدام معامل بيرسون لحساب الارتباط بين النصفين وكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (6) يوضح نتائج ثبات فقرات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

| م             | المجالات      | معاملات الثبات بالتجزئة النصفية |             |
|---------------|---------------|---------------------------------|-------------|
|               |               | معامل الارتباط                  | بعد التصحيح |
| 1             | المجال الأول  | 0.779                           | 0.829       |
| 2             | المجال الثاني | 0.828                           | 0.984       |
| 3             | المجال الثالث | 0.818                           | 0.880       |
| 4             | المجال الرابع | 0.847                           | 0.916       |
| 5             | المجال الخامس | 0.869                           | 0.912       |
| الدرجة الكلية |               | 0.849                           | 0.8498      |

ويتضح من الجدول أعلاه أن فقرات الاستبانة تتمتع بثبات عالي وفقاً لما اشار إليه هذا الإجراء وبلغ أقل معامل ثبات قبل التصحيح (0.779) عند المجال الأول (الشفافية)، وبعد التصحيح وإطالة الثبات باستخدام معادلة سبيرمان-براون للنصفين غير المتساويين بلغ الثبات (0.829) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي فإن جميع مجالات أداة الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع

وبذلك تصبح الأداة وفقراتها صالحة لما وضعت لأجله وعدد فقراتها 33 فقرة وخمسة مجالات في صورتها النهائية، كما هو مبين في الجدول أدناه.

**جدول (7) يوضح بنية الاستبانة بمجالاتها وفقراتها في صورتها النهائية**

| م | المجال                      | عدد الفقرات    |
|---|-----------------------------|----------------|
| 1 | مجال الشفافية               | 7 فقرات        |
| 2 | مجال المساءلة               | 8 فقرات        |
| 3 | مجال المشاركة               | 5 فقرات        |
| 4 | مجال العدالة وسيادة القانون | 6 فقرات        |
| 5 | مجال الفعالية والكفاءة      | 7 فقرات        |
|   | <b>الأداة إجمالاً</b>       | <b>33 فقرة</b> |

تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها:

نتائج السؤال الرئيس:

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الرئيس باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية للمجالات إجمالاً والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لمجالات الحوكمة في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية

| م | مجالات الحوكمة                | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|-------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | مجال الشفافية                 |        | 2.55            | 0.656             | 51.0         | ضعيف          |
| 2 | مجال المساءلة                 |        | 2.64            | 1.085             | 52.8         | متوسط         |
| 3 | مجال المشاركة                 |        | 2.36            | 0.956             | 47.2         | ضعيف          |
| 4 | مجال العدالة وسيادة القانون   |        | 3.54            | 1.125             | 70.8         | متوسط         |
| 5 | مجال الفعالية والكفاءة        |        | 2.66            | 0.968             | 53.2         | متوسط         |
|   | <b>مجالات الحوكمة إجمالاً</b> |        | <b>2.75</b>     | <b>0.858</b>      | <b>55.0</b>  | <b>متوسط</b>  |

يقدم الجدول أعلاه لمحة شاملة عن مجالات الحوكمة في جامعة عدن، حيث تم إعداده بناءً على تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية خلال فترة معينة. يُعكس هذا الجدول آراء وملاحظات أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا حول الأداء في هذه المجالات، مما يضمن تنوع وجهات النظر ويدعم التوصل إلى تحليل شامل وموثوق. يمثل تحليل هذه النتائج خطوة هامة في فهم نقاط القوة والضعف في إدارة الجامعة.

فيما يتعلق بميدان الشفافية، يظهر الجدول أداءً ضعيفاً للغاية، حيث حصل على متوسط (2.55) ووزن مئوي (51.0) وانحراف معياري (0.656). يعكس هذا الواقع حاجة ملحة لتعزيز سياسات الفهم والتواصل بشأن الإجراءات والقرارات المتخذة في الجامعة. يجب أن تُعتمد ممارسات جيدة مثل نشر المعلومات بشكل دوري وتسهيل الوصول إليها من قبل جميع الفئات المعنية، مما يساعد على بناء الثقة بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس وينشئ بيئة تعليمية مفتوحة.

أما بالنسبة لمجال المساءلة، فقد حصل على متوسط (2.64) ووزن مئوي (52.8)، مع انحراف معياري مرتفع (1.085)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء ولكنه يعكس تبايناً كبيراً في الأداء بين الوحدات الأكاديمية. يُعتبر هذا دليلاً على أن بعض الوحدات تطبق المساءلة بشكل أفضل من غيرها، مما يقترح ضرورة تحسين الإجراءات. ينبغي إنشاء آليات واضحة لمراجعة الأداء وتعزيز قنوات التواصل لتوفير استجابات سريعة وفعالة للمعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

في مجال العدالة وسيادة القانون، والذي يُعتبر الأكثر نجاحاً بين المجالات، سجل متوسط (3.54) ووزن مئوي (70.8)، مع انحراف معياري (1.125). يُظهر ذلك قدرة الجامعة على تحقيق العدالة وتطبيق القوانين بشكل صارم. يُبرز هذا النجاح التزام الهيئة الأكاديمية بالإطار القانوني، ويعتبر مؤشراً إيجابياً يشير إلى نزاهة وشفافية العملية الأكاديمية مما يساهم في تعزيز سمعة الجامعة كمؤسسة تعليمية رائدة في المنطقة.

أما في مجال المشاركة، فقد أظهر ضعفاً كبيراً، حيث حصل على متوسط (2.36) ووزن مئوي (47.2) وانحراف معياري (0.956)، مشيراً إلى أن سبل إشراك المجتمع الجامعي، سواء من الطلاب أو العاملين، تحتاج إلى تحسينات ملحوظة. إن وجود قنوات فعالة للتواصل والمشاركة في صنع القرار يمكن أن يساهم في زيادة التحفيز والانتماء لدى الأفراد، مما قد يعزز التجربة الأكاديمية ويجعلها أكثر فعالية وشمولية.

أخيراً، يتمثل مجال الفعالية والكفاءة في أداء جيد نسبياً، حيث حصل على متوسط (2.66) ووزن مئوي (53.2) وانحراف معياري (0.968). ومع ذلك، يُظهر التحليل وجود مجالات للتطوير في استخدام الموارد بشكل فعال. من الضروري اعتماد أنظمة تقييم الأداء التي تساهم في زيادة فعالية التشغيل وإحراز تقدم في تحقيق الأهداف المرسومة. يجب أن تتبنى الجامعة استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات وتحسين استغلال الموارد لخدمة العملية التعليمية.

وبشكل عام، يشير المتوسط العام المتحقق، والذي بلغ (2.75) ووزن مؤوي (55.0)، إلى مستوى حوكمة متوسط بشكل عام، مما يستدعي اتخاذ خطوات عاجلة لتحسين الأداء في مجالات مثل الشفافية والمشاركة. ينبغي أن تتمكن الجامعة من التنافس في البيئة الأكاديمية المعاصرة عبر تطوير استراتيجيات فعالة وموجهة لضمان تحسين الأداء العام وزيادة رضا الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة. يمكن أن تسهم هذه المراجعة في تحسين جوانب الحوكمة والشفافية والمساءلة بشكل فعال، وهذا بدوره سيؤدي إلى تعزيز تجربة التعليم العالي في جامعة عدن.

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى عدة عوامل رئيسية تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. يأتي في مقدمة هذه العوامل ضعف التواصل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، مما يحد من التنسيق الفعال. كما تبرز محدودية مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مما يؤدي إلى شعور بعدم الانتماء. إضافةً إلى ذلك، يُسجل غياب نظام شفاف لتدفق المعلومات، مما يُعقد الفهم المشترك. يفترق أيضاً البرنامج التدريبي للقيادات الأكاديمية، مما يؤثر على تطوير مهارات الحوكمة. وتؤدي غياب المعايير الموحدة لتقييم الأداء إلى تدهور الكفاءة، بينما تقييد المركزية الزائدة للمبادرات الفردية. بالإضافة إلى ذلك، تفترق الجامعة إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير نظام الحوكمة. تتطلب هذه التحديات مراجعة شاملة للهياكل التنظيمية والإجرائية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

وبشيء من التفصيل يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتي:

### 1) ما مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في العمليات والقرارات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والنتيجة موضحة في الجدول (9) .

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمتوسط مجال الشفافية في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن حصلت على (2.55) كمتوسط حسابي ووزن مؤوي (51.0)، مما يعكس مستوى ضعيف في تطبيق مبدأ الشفافية. يشير الانحراف المعياري البالغ (0.656) إلى وجود تفاوت طفيف بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم مستوى الشفافية، مما يدل على عدم اتساق في التصورات حول كفاءة أساليب الشفافية المتبعة.

كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (8)، التي تشير إلى توفر صفحة إلكترونية تُحدّث بشكل مستمر، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) ووزن مؤوي (79.4)، مما يدل على أن

الجامعة تبذل جهداً جيداً في توفير المعلومات عبر منصاتها الرقمية. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.940) إلى تفاوت كبير في التقديرات حول فعالية تحديث الصفحة الإلكترونية، مما يعكس انطباعات متفاوتة بين القيادات الأكاديمية والإدارية حول مدى سهولة الوصول إلى المعلومات.

**جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية**

| م | فقرات الشفافية   | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 8 | توفر الجامعة صفحة الالكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر       | 1      | 3.97            | 1.940             | 79.4         | متوسط         |
| 1 | توضح الجامعة بكل شفافية اللوائح والقوانين المنظمة عملها    | 2      | 3.80            | 1.790             | 76.0         | متوسط         |
| 4 | تتفق الجامعة ميزانيتها في تحسين المستوى الأكاديمي والإداري | 3      | 2.79            | 0.976             | 55.8         | ضعيف          |
| 2 | تراعي الجامعة مبادئ الشفافية في تطبيقها للأنظمة            | 4      | 2.36            | 0.929             | 47.2         | ضعيف          |
| 7 | تطبق الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء للعاملين           | 5      | 2.33            | 0.919             | 46.6         | ضعيف          |
| 5 | تضع الجامعة معايير واضحة لشغل الوظائف لديها                | 6      | 2.30            | 0.981             | 46.0         | ضعيف          |
| 3 | تقوم الجامعة بنشر حسابها الختامي وميزانيتها بكل شفافية     | 7      | 2.13            | 0.945             | 42.6         | ضعيف          |
| 6 | توضح الجامعة بشفافية عن سياستها في منح المكافآت            | 8      | 2.08            | 0.961             | 41.6         | ضعيف          |
|   | <b>الشفافية اجمالاً</b>                                    |        | <b>2.55</b>     | <b>0.656</b>      | <b>51.0</b>  | <b>ضعيف</b>   |

كما أن الفقرة (1) التي تُوضح اللوائح والقوانين المنظمة عمل الجامعة جاءت في المرتبة الثانية بمعدل (3.80) ووزن مئوي (76.0)، مما يعكس مستوى متوسط للشمولية في توضيح الأمور القانونية. ويشير الانحراف المعياري البالغ (1.790) إلى وجود تباين في تقديرات القيادات حول وضوح هذه اللوائح، مما يعكس الحاجة إلى تحسين التواصل بشأن اللوائح والقوانين.

بالمقابل، تصدرت الفقرة (6) حول الشفافية في سياستها الخاصة بمنح المكافآت أدنى المعدلات بالمرتبة الأخيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.08) ووزن مئوي (41.6)، مما يُظهر قصوراً واضحاً في كيفية تقنين ومشاركة هذه المعلومات، وبالتالي يؤثر سلباً على الشفافية. ويشير الانحراف المعياري البالغ (0.961) إلى أن تقديرات القيادات حول هذه السياسة متسقة في كونها غير فعالة.

بشكل عام، تؤكد النتائج على ضرورة اتخاذ خطوات ملموسة لتحسين مستوى الشفافية في جامعة عدن، من خلال تعزيز التواصل المؤسسي، وتطوير سياسات واضحة ومنهجية لنشر المعلومات، مما يساهم في تعزيز الثقة بين جميع المعنيين.

ويعزو الباحثون هذا الضعف في ممارسة مبدأ الشفافية إلى عدة عوامل، منها: عدم كفاية الشفافية في تطبيق السياسات الخاصة بالمكافآت، مما يثير الشكوك حول العدالة والنزاهة، وغياب نشر الحساب الختامي للميزانية، وهو ما يُعد من أساسيات الشفافية التي يجب أن تتبناها المؤسسات الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن ضعف تقييم أداء العاملين يؤثر سلباً على مسؤولية الإدارة ويضعف الثقة بين الأفراد.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة (الشريجي) التي أظهرت نتائج مشابهة حول مبدأ الشفافية، حيث يُعزى ضعف النتائج إلى الظروف غير المستقرة التي تمر بها الجامعة نتيجة تأثيرات الحرب، إضافة إلى توقف المخصصات الحكومية، مما يفترق إلى الاعتمادات المالية اللازمة للنشاطات الأكاديمية والإدارية.

## 2) ما مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

### جدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية مستوى تطبيق مبدأ

#### المساءلة في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية

| م | فقرات المساءلة   | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 7 | يقيم مجلس الجامعة الخطط والبرامج بشكل مستمر                  | 1      | 2.75            | 1.105             | 55.0         | ضعيف          |
| 6 | يتم استخدام معايير مناسبة في اختيار مجالس الجامعة            | 2      | 2.65            | 1.045             | 53.0         | ضعيف          |
| 5 | توجد في الجامعة قسم رقابة داخلية توفر التقارير بصفة دورية    | 3      | 2.38            | 0.978             | 47.6         | ضعيف          |
| 2 | يملك اصحاب المصالح الحق في مسألة الجامعة حول أداؤها          | 4      | 2.35            | 1.005             | 47.0         | ضعيف          |
| 1 | توفر الجامعة أنظمة واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها          | 5      | 2.34            | 0.938             | 46.8         | ضعيف          |
| 3 | يتم بشكل مستمر مساءلة المجالس بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة | 6      | 2.27            | 1.035             | 45.4         | ضعيف          |

|                         |   |   |             |              |             |             |
|-------------------------|---|---|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 4                       | يسمح لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بتقديم أسئلة تتعلق بعمل الجامعة | 7 | 2.09        | 0.992        | 41.8        | ضعيف        |
| <b>المساءلة اجمالاً</b> |   |   |             |              |             |             |
|                         |   |   | <b>2.64</b> | <b>1.085</b> | <b>52.8</b> | <b>ضعيف</b> |

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمتوسط مجال المساءلة في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن حصلت على (2.64) كمتوسط حسابي ووزن مؤوي (52.8)، مما يعكس مستوى ضعيف في تطبيق مبدأ المساءلة. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.085) إلى وجود تفاوت معتدل بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم مستوى المساءلة، مما يدل على تباين محدود في التصورات حول كفاءة أساليب المساءلة المتبعة.

كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (7)، التي تشير إلى تقييم مجلس الجامعة للخطط والبرامج بشكل مستمر، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) ووزن مؤوي (55.0)، مما يدل على أن الجامعة تبذل جهداً متواضعاً في تقييم خططها وبرامجها. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.105) إلى وجود تفاوت في التقديرات حول فعالية عملية التقييم، مما يعكس انطباعات متباينة بين القيادات الأكاديمية والإدارية حول جودة هذه العملية.

كما أن الفقرة (6) التي تتعلق باستخدام معايير مناسبة في اختيار مجالس الجامعة جاءت في المرتبة الثانية بمعدل (2.65) ووزن مؤوي (53.0)، مما يعكس مستوى ضعيفاً في دقة اختيار المجالس. ويشير الانحراف المعياري البالغ (1.045) إلى وجود تباين في تقديرات القيادات حول معايير الاختيار، مما يعكس الحاجة إلى تحسين آليات اختيار أعضاء المجالس.

بالمقابل، تصدرت الفقرة (4) حول السماح لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بتقديم أسئلة تتعلق بعمل الجامعة أدنى المعدلات بالمرتبة الأخيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.09) ووزن مؤوي (41.8)، مما يُظهر قصوراً واضحاً في إتاحة قنوات التواصل والمساءلة. ويشير الانحراف المعياري البالغ (0.992) إلى أن تقديرات القيادات حول هذه النقطة متسقة في كونها غير فعالة.

بشكل عام، تؤكد النتائج على ضرورة اتخاذ خطوات ملموسة لتحسين مستوى المساءلة في جامعة عدن، من خلال تعزيز آليات الرقابة الداخلية، وتطوير سياسات واضحة لمشاركة المعلومات، مما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة بين جميع المعنيين.

يعزو الباحثون هذا الضعف في ممارسة مبدأ المساءلة إلى عدة عوامل، منها: غياب مبدأ المحاسبة وضعف وجود قسم رقابة داخلية فعال، وعدم وضوح الأنظمة المتعلقة بمساءلة أداء أعضاء الجامعة، وغياب

الآليات الواضحة للمساءلة المستمرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن محدودية حق أصحاب المصالح في مساءلة الجامعة يؤثر سلباً على مسؤولية الإدارة ويضعف الثقة المؤسسية. كما أن نظام المساءلة والرقابة المعمول به لا يمنع تقشي الفساد الإداري والمالي مع وجود دور ضعيف لدوائر الرقابة كما لا يتم مساءلة المجالس بخصوص أدائها المتوقع ولعل عامل ضعف النظام المالي والإداري بشكل عام كان له دور كبير بهذه النتيجة.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أظهرت نتائج مشابهة حول ضعف المساءلة في المؤسسات الأكاديمية، حيث يُعزى ذلك إلى الظروف غير المستقرة، والتحديات التنظيمية، ونقص الموارد اللازمة لتطوير أنظمة المساءلة الفعالة.

### 3) ما مستوى تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية مستوى تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية

| م | فقرات المشاركة  | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 2 | تشرك الجامعة المجالس الأكاديمية والإدارية في عملية صنع القرار | 1      | 2.46            | 0.998             | 49.2         | ضعيف          |
| 5 | تتيح الجامعة لأعضاء المجالس تعديل ومناقشة قراراتها            | 2      | 2.40            | 0.987             | 48.0         | ضعيف          |
| 6 | تسمح الجامعة للعاملين بالمشاركة في رسم سياستها العامة         | 3      | 2.33            | 0.990             | 46.6         | ضعيف          |
| 4 | تبرر الجامعة الاسباب الدافعة لاتخاذ القرارات                  | 4      | 2.31            | 0.943             | 46.2         | ضعيف          |
| 1 | تشجع الجامعة منتسبيها في مناقشة قراراتها امكانية تعديلها      | 5      | 2.28            | 0.944             | 45.6         | ضعيف          |
| 3 | لدى الجامعة نظام استقبال المقترحات والشكاوى                   | 6      | 2.23            | 0.879             | 44.6         | ضعيف          |
|   | <b>المشاركة اجمالاً</b>                                       |        | <b>2.36</b>     | <b>0.956</b>      | <b>47.2</b>  | <b>ضعيف</b>   |

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمتوسط تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن حصلت على (2.36) كمتوسط حسابي ووزن مئوي (47.2)، مما يعكس مستوى ضعيفاً في تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة. يشير الانحراف المعياري البالغ (0.956) إلى وجود تفاوت

معتدل بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم مستوى المشاركة، مما يدل على عدم استقرار نسبي في التصورات حول آليات المشاركة المتبعة.

أعلى المتوسطات كانت من نصيب الفقرة (2)، التي تتعلق بإشراك الجامعة المجالس الأكاديمية والإدارية في عملية صنع القرار، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.46) ووزن مئوي (49.2)، مما يدل على أن الجامعة تبذل بعض الجهود لإشراك هذه المجالس، لكن هذه الجهود لا تزال غير كافية. يشير الانحراف المعياري البالغ (0.998) إلى وجود تباين في تقييم فعالية هذه العملية بين القيادات.

كما حصلت الفقرة (5) التي تتيح لأعضاء المجالس تعديل ومناقشة قراراتها على المرتبة الثانية بمتوسط (2.40) ووزن مئوي (48.0)، مما يعكس مستوى ضعيفاً في فتح مجال لمناقشة القرارات. ويشير الانحراف المعياري البالغ (0.987) إلى تباين في تقديرات القيادات حول فعالية هذا المبدأ.

في المرتبة الثالثة، حصلت الفقرة (6) التي تسمح للعاملين بالمشاركة في رسم سياستها العامة على متوسط (2.33)، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من التمكين والمشاركة الفعالة من قبل العاملين.

بينما الفقرة (4) التي تبرر الجامعة الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات حصلت على متوسط (2.31) ووزن مئوي (46.2)، مما يعكس نقصاً في الشفافية حول أسباب القرارات، مما قد يؤثر سلباً على القبول العام لها.

أما الفقرة (1) التي تشجع الجامعة منتسبيها على مناقشة قراراتها وإمكانية تعديلها فجاءت في المرتبة الخامسة بمعدل (2.28) ووزن مئوي (45.6)، مما يعكس نقصاً في المشاركة والحوار حول القرارات. وفي المرتبة الأخيرة، جاءت الفقرة (3) المتعلقة بوجود نظام لاستقبال المقترحات والشكاوى، حيث حصلت على متوسط (2.23) ووزن مئوي (44.6)، مما يدل على ضعف في تقديم قنوات فعالة لاستقبال الآراء والمقترحات.

بشكل عام، تؤكد النتائج على ضرورة تحسين مستوى المشاركة الفعالة في جامعة عدن من خلال تعزيز آليات الحوار والتفاعل بين الإدارة والأعضاء، وتوفير ظروف أكثر انفتاحاً تسمح بوصول الآراء والمقترحات بسهولة.

يعزو الباحثون هذا الضعف في ممارسة مبدأ المشاركة الفعالة إلى قلة القنوات المتاحة للتواصل بين الإدارة والأعضاء، وغياب ثقافة الحوار والنقاش الفعال. تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة تظهر أن ضعف المشاركة غالباً ما ينجم عن العوائق الهيكلية أو الثقافية داخل المؤسسات الأكاديمية، مما يستدعي معالجة شاملة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الانخراط الفعال لجميع الأطراف.

4) ما مستوى تطبيق مبدأ العدالة وسيادة القانون في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية مستوى تطبيق العدالة وسيادة القانون في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية

| م | فقرات العدالة وسيادة القانون   | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 3 | تلتزم الجامعة بالموضوعية والمرجعية العادلة في قراراتها المتعلقة بالتقييم الأكاديمي وسلوك الطلاب. | 1      | 3.66            | 1.092             | 73.2         | متوسط         |
| 1 | تلتزم الجامعة بنشر القوانين واللوائح والإجراءات التي تؤثر على الجميع داخل المجتمع الجامعي.       | 2      | 3.52            | 1.027             | 70.4         | متوسط         |
| 5 | توفر الجامعة قنوات واضحة وأمنة لتقديم الشكاوى والتظلمات يمكن الوصول إليها بسهولة                 | 3      | 3.49            | 1.022             | 69.8         | متوسط         |
| 6 | تعمل الجامعة على معالجة الشكاوى والتظلمات بسرعة وشفافية  | 4      | 3.49            | 1.113             | 69.8         | متوسط         |
| 4 | تُطبق الجامعة سياسات التوظيف والترقيات الأكاديمية في الجامعة بشكل عادل وشفاف دون تمييز           | 5      | 3.33            | 1.150             | 66.6         | متوسط         |
| 2 | تحترم الجامعة حقوق الفكرية وتحميها من أي انتهاكات بحثية  | 6      | 2.58            | 0.987             | 51.6         | ضعيف          |
|   | <b>العدالة وسيادة القانون إجمالاً</b>  |        | <b>3.54</b>     | <b>1.125</b>      | <b>70.8</b>  | متوسط         |

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ العدالة وسيادة القانون في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة عدن حصلت على (3.54) كمتوسط حسابي ووزن مئوي (70.8)، مما يعكس مستوى متوسطاً من التطبيق. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.125) إلى وجود تفاوت معتدل بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم مستوى تطبيق العدالة، مما يدل على تباين محدود في التصورات حول فعالية سيادة القانون.

أعلى المتوسطات كان من نصيب الفقرة (3)، التي تتعلق بالالتزام بالموضوعية والمرجعية العادلة في قراراتها الأكاديمية، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) ووزن مؤوي (73.2)، مما يدل على أن الجامعة تبذل جهداً ملحوظاً في تعزيز العدالة الأكاديمية. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.092) إلى وجود تفاوت في التقديرات حول فعالية هذه الالتزامات.

تلتها الفقرة (1)، التي تتعلق بنشر القوانين واللوائح والإجراءات التي تؤثر على الجميع، حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط (3.52) ووزن مؤوي (70.4)، مما يعكس التزاماً ملحوظاً بنشر المعلومات القانونية. يشير الانحراف المعياري البالغ (1.027) إلى بعض الاختلافات في تقييم هذا الجانب بين القيادات الأكاديمية والإدارية.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (5) التي تتعلق بتوفير قنوات واضحة وآمنة لتقديم الشكاوى والتظلمات، حيث حصلت على متوسط (3.49) ووزن مؤوي (69.8). الانحراف المعياري (1.022) يشير إلى وجود درجة تباين في تقييم فعالية هذه القنوات.

بينما الفقرة (6)، والتي تشير إلى معالجة الشكاوى والتظلمات بسرعة وشفافية، حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط (3.49) ووزن مؤوي (69.8)، مما يدل على التزام مُعتبر، إلا أن الانحراف المعياري البالغ (1.113) يظهر تبايناً في تقييم سرعة وشفافية معالجة الشكاوى.

أما الفقرة (4)، التي تتعلق بتطبيق سياسة التوظيف والترقيات الأكاديمية بشكل عادل وشفاف، فقد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.33) ووزن مؤوي (66.6)، مما يعكس الحاجة إلى تحسين مستوى العدالة والشفافية في السياسات. ويشير الانحراف المعياري (1.150) إلى عدم تناسق وانسجام تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم سياسة التوظيف والترقيات الأكاديمية.

وأخيراً، جاءت الفقرة (2) التي تتعلق باحترام وحماية الحقوق الفكرية في المرتبة السادسة بمتوسط (2.58) ووزن مؤوي (51.6)، مما يدل على ضعف شديد في حماية الحقوق الفكرية. يشير الانحراف المعياري (0.987) إلى تباين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية في تقييم هذه المسألة.

بشكل عام، تؤكد النتائج على ضرورة تحسين مستوى تطبيق العدالة وسيادة القانون في جامعة عدن من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة والتفاعل بين إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية. وبالتالي هناك حاجة إلى مراجعة شاملة لهذه الآليات، خاصة في الفقرات ذات التقييمات الضعيفة، مما يتطلب تحسينات عاجلة لتعزيز بيئة العدالة والسيادة القانونية في الجامعة.

يعزو الباحثون هذا الضعف إلى نقص في القنوات المتاحة للتواصل والتفاعل بين الأطراف المعنية، مما يؤدي إلى ضعف فعالية التطبيقات القانونية والسياسية داخل الجامعة.

### (5) ما مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

### جدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة في جامعة عدن وفقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية

| م | فقرات الفعالية والكفاءة                                | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | مستوى التطبيق |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 2 | تطور الجامعة هيكلها التنظيمية للاستقلال الأمثل للموارد | 1      | 3.31            | 1.005             | 66.2         | ضعيف          |
| 3 | تحقق الجامعة أهدافها القصيرة والطويلة بأقل تكلفة       | 2      | 2.79            | 0.890             | 55.8         | ضعيف          |
| 6 | تطور الجامعة مناهجها باستمرار وربطها بسوق العمل        | 3      | 2.70            | 0.979             | 54.0         | ضعيف          |
| 5 | تسعى الجامعة باستمرار على تحسين مستوى أداء أعضائها     | 4      | 2.32            | 0.968             | 46.4         | ضعيف          |
| 7 | تساهم الجامعة في تخريج مخرجات ذات جودة عالية           | 5      | 2.29            | 0.994             | 45.8         | ضعيف          |
| 1 | تسعى الجامعة دائماً إلى التنوع في مصادرها المالية.     | 6      | 2.16            | 0.902             | 43.2         | ضعيف          |
| 4 | تهتم الجامعة بتدريب أعضائها بشكل مستمر                 | 7      | 2.10            | 0.887             | 42.0         | ضعيف          |
|   | <b>الفعالية والكفاءة إجمالاً</b>                       |        | <b>2.66</b>     | <b>0.968</b>      | <b>53.2</b>  | <b>ضعيف</b>   |

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة في جامعة عدن حصلت على (2.66) كمتوسط حسابي ووزن مئوي (53.2)، مما يعكس مستوى ضعيفاً في تطبيق هذا المبدأ. تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية تشير إلى وجود اختلافات ملحوظة في تصورات هؤلاء القيادات حول كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يشير الانحراف المعياري البالغ (0.968) إلى وجود تباين معتدل في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية.

الفقرة (2)، التي تشير إلى تطوير الجامعة لهيكلها التنظيمية للاستقلال الأمثل للموارد، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) ووزن مئوي (66.2)، مما يدل على أن الجامعة تُظهر بعض الجهود

المتوازنة في هذا الجانب. وهنا نجد أن الاختلافات بين آراء القيادات الأكاديمية والإدارية تعكس تفاوتاً كبيراً في تقييم فعالية عملية التطوير.

الفقرة (3) تتعلق بتحقيق الجامعة أهدافها القصيرة والطويلة بأقل تكلفة، وحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط (2.79) ووزن مئوي (55.8)، مما يعكس هذه القدرة المحدودة في تحقيق الأهداف الاقتصادية. تقدم الاختلافات في الانحراف المعياري (0.890) دلالة على تباين الآراء حول كفاءة تحقيق الأهداف.

الفقرة (6)، المتعلقة بتطوير الجامعة لمناهجها باستمرار وربطها بسوق العمل، حققت المرتبة الثالثة بمتوسط (2.70) ووزن مئوي (54.0)، مما يدل على ضعف في مواكبة متطلبات السوق. وهنا، تشير العلاقة بين تطوير المناهج وسوق العمل إلى أهمية تحديث البرامج الأكاديمية. الانحراف المعياري (0.979) يعكس تبايناً بين آراء القيادات حول فعالية هذه الجهود.

الفقرة (4)، التي تشير إلى اهتمام الجامعة بتدريب أعضائها بشكل مستمر، حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط (2.10) ووزن مئوي (42.0)، مما يدل على ضعف شديد في برامج التدريب. الانحراف المعياري (0.887) يشير إلى توافق في الآراء حول هذه النقطة، دون تباين كبير.

الفقرة (1)، التي تشير إلى سعي الجامعة للتنوع في مصادرها المالية، حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط (2.16) ووزن مئوي (43.2)، مما يدل على محدودية الجهود المبذولة في هذا المجال. هذا البند يعكس ذلك ويبرز الحاجة إلى التركيز على تحسين التنوع المالي. الانحراف المعياري (0.902) يدل على تباين بسيط بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية حول هذا العنصر.

الفقرة (7)، التي تتعلق بمساهمة الجامعة في تخريج مخرجات ذات جودة عالية، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.29) ووزن مئوي (45.8)، مما يشير إلى ضعف في جودة المخرجات التعليمية وعزوف عن تحقيق الأهداف المرجوة. الانحراف المعياري (0.994) يشير إلى توافق في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية حول فعالية هذه النقطة.

بشكل عام، يتضح أن النتائج تشير إلى ضرورة اتخاذ خطوات جذرية لتحسين مستوى الفعالية والكفاءة في جامعة عدن، وذلك من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين جودة المخرجات وتنويع مصادر التمويل وتعزيز التدريب المستمر. وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أظهرت تحديات مماثلة في المؤسسات الأكاديمية، خاصة تلك التي تعاني من قيود الموارد والتحديات التنظيمية المعقدة.

ويعزو الباحثون هذا الضعف إلى عدد من العوامل، منها: محدودية الموارد، ضعف آليات التخطيط الاستراتيجي، وعدم المرونة في التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية. كما أن غياب استراتيجية واضحة للتطوير المستمر وربط المناهج باحتياجات سوق العمل يسهم بشكل كبير في تدني مستوى الفعالية والكفاءة.

(6) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن السؤال الفرعي السادس باستخدام اختبار Independent Samples T-Test وتحليل التباين One-Way ANOVA، حيث تظهر النتائج في الجدولين التاليين:  
**أولاً: المؤهل العلمي:**

جدول رقم (13) يبين نتيجة اختبار T-Test للمقارنة بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن وفقاً للمؤهل العلمي

| الاحتمالية<br><i>Sig.</i> | إحصائية<br><i>T</i> | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العدد | المؤهل<br>العلمي | مجالات الدراسة                |
|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|-------|------------------|-------------------------------|
| 0.311                     | 1.015               | 0.656                | 2.65               | 82    | بكالوريوس        | مجالات الشفافية               |
|                           |                     | 0.976                | 2.79               | 58    | دراسات عليا      |                               |
| 0.649                     | 0.456               | 1.085                | 2.44               | 82    | بكالوريوس        | مجالات المساءلة               |
|                           |                     | 0.929                | 2.36               | 58    | دراسات عليا      |                               |
| 0.853                     | 0.186               | 0.956                | 2.36               | 82    | بكالوريوس        | مجالات المشاركة               |
|                           |                     | 0.919                | 2.33               | 58    | دراسات عليا      |                               |
| 0.514                     | 0.655               | 1.125                | 2.54               | 82    | بكالوريوس        | مجالات العدالة وسيادة القانون |
|                           |                     | 0.981                | 2.42               | 58    | دراسات عليا      |                               |
| 0.856                     | 0.182               | 0.968                | 2.66               | 82    | بكالوريوس        | مجالات الفعالية والكفاءة      |
|                           |                     | 0.945                | 2.63               | 58    | دراسات عليا      |                               |
| 0.828                     | 0.217               | 0.858                | 2.75               | 82    | بكالوريوس        | الأداة ككل                    |
|                           |                     | 0.722                | 2.78               | 58    | دراسات عليا      |                               |

من خلال الجدول أعلاه كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار Independent Samples T-Test عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادات

الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للمؤهل العلمي. حيث أظهرت القيم الاحتمالية في مختلف المجالات قيماً أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

في مجال الشفافية، بلغت القيمة الاحتمالية (0.311)، وهي أعلى من (0.05)، مما يشير إلى تجانس استجابات القيادات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وفي مجال المساءلة، سجلت القيمة الاحتمالية (0.649)، مؤكدة غياب الاختلافات الجوهرية بين فئات المؤهلات العلمية.

وبالمثل، في مجالات المشاركة والعدالة وسيادة القانون والفعالية والكفاءة، جاءت القيم الاحتمالية على التوالي (0.853)، (0.514)، (0.856)، وهي جميعها تتجاوز مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وبالنسبة للنتيجة الكلية للأداة، سجلت القيمة الاحتمالية (0.828)، مما يعزز الاستنتاج بعدم وجود تأثير معنوي للمؤهل العلمي على تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن.

يعزو الباحثون عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للمؤهل العلمي إلى عدة عوامل. يشير التجانس في استجابات القيادات إلى أن الفهم والمفاهيم المتعلقة بالحوكمة متنسقة، رغم اختلاف المستويات التعليمية. كما تلعب السياسات والإجراءات في جامعة عدن دوراً في تعزيز توافق المعايير، مما يقلل تأثير المؤهلات. بالإضافة إلى ذلك، تساهم التأثيرات الثقافية والتنظيمية في تجانس التقييمات، بينما تسهم برامج التدريب في توحيد الفهم حول مبادئ الحوكمة. تشير هذه العوامل مجتمعة إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على تقييمات مستوى تطبيق المبادئ في الجامعة.

ثانياً: الخبرة العملية:

جدول رقم (13) يبين نتيجة تحليل التباين ANOVA للمقارنة بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن وفقاً للخبرة العملية

| الاحتمالية<br>Sig. | إحصائية<br>F | متوسط<br>المربعات | df  | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      | مجالات الدراسة |
|--------------------|--------------|-------------------|-----|-------------------|-------------------|----------------|
| 0.447              | 0.809        | 0.377             | 2   | 0.755             | بين<br>المجموعات  | مجال الشفافية  |
|                    |              | 0.466             | 137 | 63.895            | داخل<br>المجموعات |                |
|                    |              |                   | 139 | 64.650            | المجموع           |                |

|       |       |       |     |         |                |                             |
|-------|-------|-------|-----|---------|----------------|-----------------------------|
| 0.850 | 0.163 | 0.189 | 2   | 0.378   | بين المجموعات  | مجال المساءلة               |
|       |       | 1.158 | 137 | 158.593 | داخل المجموعات |                             |
|       |       |       | 139 | 158.971 | المجموع        |                             |
| 0.215 | 1.553 | 1.775 | 2   | 3.551   | بين المجموعات  | مجال المشاركة               |
|       |       | 1.143 | 137 | 156.621 | داخل المجموعات |                             |
|       |       |       | 139 | 160.171 | المجموع        |                             |
| 0.490 | 0.716 | 0.984 | 2   | 1.968   | بين المجموعات  | مجال العدالة وسيادة القانون |
|       |       | 1.373 | 137 | 188.168 | داخل المجموعات |                             |
|       |       |       | 139 | 190.136 | المجموع        |                             |
| 0.350 | 1.058 | 0.880 | 2   | 1.760   | بين المجموعات  | مجال الفعالية والكفاءة      |
|       |       | 0.832 | 137 | 113.926 | داخل المجموعات |                             |
|       |       |       | 139 | 115.686 | المجموع        |                             |
| 0.223 | 1.515 | 1.805 | 2   | 3.609   | بين المجموعات  | الأداة ككل                  |
|       |       | 1.191 | 137 | 163.134 | داخل المجموعات |                             |
|       |       |       | 139 | 166.743 | المجموع        |                             |

من خلال الجدول أعلاه، كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية

والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للخبرة العملية. حيث أظهرت القيم الاحتمالية في مختلف المجالات قيماً أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

في مجال الشفافية، بلغت القيمة الاحتمالية (0.447)، وهي أعلى من (0.05)، مما يشير إلى تجانس استجابات القيادات بغض النظر عن سنوات الخبرة العملية. وفي مجال المساءلة، سجلت القيمة الاحتمالية (0.850)، مما يؤكد غياب الاختلافات الجوهرية بين فئات الخبرة. كما جاءت النتائج مماثلة في مجالات المشاركة والعدالة وسيادة القانون والفعالية والكفاءة، حيث كانت القيم الاحتمالية على التوالي (0.215)، (0.490)، (0.350)، وهي جميعها تتجاوز مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05).

وبالنسبة للنتيجة الكلية للأداة، سجلت القيمة الاحتمالية (0.223)، مما يعزز الاستنتاج بعدم وجود تأثير معنوي للخبرة العملية على تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن. وبالتالي، يُظهر التحليل أن سنوات الخبرة العملية للقيادات الأكاديمية والإدارية لا تؤثر بشكل ملحوظ على تقديراتهم لمدى فعالية تطبيق هذه المبادئ في الجامعة.

يعزو الباحثون تجانس تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، رغم اختلاف الخبرة العملية، إلى عدة عوامل. أولاً، هناك توافق عام في المفاهيم الأساسية حول الحوكمة بين القيادات. ثانياً، تساهم السياسات والإجراءات الموحدة في تعزيز القيم المشتركة. ثالثاً، تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية في كيفية تقييم القيادات لهذه المبادئ، مما يقلل من تأثير الخبرة العملية. أخيراً، تلعب برامج التدريب والتطوير المهني دوراً في تعزيز الفهم الموحد لمبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى نتائج تقييم متشابهة. تشير هذه النتائج إلى أن العوامل المشتركة في بيئة العمل تتجاوز تأثير الخبرة الفردية.

#### النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج دراسة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية متوسط أداء إجمالي قدره (2.75)، مما يدل على ضرورة تحسين الأداء في مجالات متعددة. ووفقاً للنتائج، جاءت مجالات الحوكمة على النحو التالي:

- الشفافية: حصلت على متوسط يبلغ 2.55 (51.0%)، مما يشير إلى ضعف ملحوظ في تطبيق مبدأ الشفافية، حيث تشير النتائج إلى وجود قصور في التواصل ونقص المعلومات المتاحة.

- **المساءلة:** سجلت متوسطاً يبلغ 2.64 (52.8%)، مما يعكس مستوى متوسط في الأداء، مع وجود فجوات في آليات المساءلة والرقابة الفردية.
- **المشاركة:** انخفاض مستوى المشاركة إلى 2.36 (47.2%)، مما يشير إلى مستوى ضعيف في قنوات المشاركة بين أعضاء المجتمع الجامعي، مما يستدعي تحسينات ملحوظة.
- **العدالة وسيادة القانون:** حافظت هذه المجال على مستوى جيد من الأداء، حيث حصل على متوسط قدره 3.54 (70.8%)، مما يعكس فعالية جامعة عدن في تطبيق مبادئ العدالة والقوانين.
- **الفعالية والكفاءة:** بلغ متوسط الأداء 2.66 (53.2%)، مما يعكس وجود أداء متوسط ووجود فرص لتحسين استغلال الموارد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية، يساهم هذا التجانس في استجابات القيادات إلى اتفاق في الفهم والمفاهيم الأساسية حول الحوكمة.

#### ثانيًا: الاستنتاجات:

- **ضعف أداء الحوكمة:** تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عدن بشكل عام متوسط ويحتاج إلى تحسينات ملموسة في مجالات متعددة، وخاصة في الشفافية والمشاركة.
- **تباين في الأداء:** يوضح التحليل وجود تفاوت في تطبيق الحوكمة بين الوحدات الأكاديمية، مما يستدعي ضرورة تحسين الإجراءات وآليات المساءلة لضمان التجانس في الأداء.
- **التزام نسبي في العدالة:** يُعتبر مجال العدالة وسيادة القانون هو المجال الأكثر نجاحًا، مما يدل على وجود أنظمة وقوانين تعمل بشكل فعال وتعزز سمعة الجامعة.
- **تأثير العوامل الخارجية:** تعود العديد من نقاط الضعف إلى ضعف التواصل بين الوحدات الأكاديمية وعدم كفاية مشاركة جميع الأطراف المعنية في صنع القرار.

#### ثالثًا: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- 1) إعادة النظر في التشريعات الحكومية التي تنظم عمل مؤسسات التعليم العالي بحيث تتوافق مع نظام الحوكمة الرشيدة.
- 2) تشكيل مجالس لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يتكون من القيادات الأكاديمية والإدارية والطلاب واصحاب المصلحة.
- 3) العمل على تحديث اللوائح والإجراءات الإدارية بما يتلائم مع أهداف ومتطلبات حوكمة الجامعات.
- 4) الاستقلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقسيم العادل للمنح والبدلات والمكافآت.
- 5) العمل على استقلالية الجامعة ماليًا لكي تمارس الجامعة مهامها بكل حرية واستقلالية ودون الوصاية من السلطة.
- 6) البحث الدائم والمستمر عن مصادر تمويل غير حكومية والاعتماد الذاتي للجامعات.
- 7) يجب على الجامعة تطوير سياسات واضحة لنشر المعلومات وتسهيل الوصول إليها، بما يشمل نشر الحسابات الختامية والميزانيات والسياسات المحددة حول المكافآت.
- 8) يستوجب على الجامعة إنشاء آليات فعالة ومستمرة لمراجعة الأداء، ويجب ضمان وجود قسم رقابة داخلية نشط يقوم بتوفير تقارير دورية.
- 9) على الجامعة تشجيع الانخراط الفعال لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في العمليات الإدارية، وذلك من خلال إنشاء قنوات واضحة لتقديم الاقتراحات والملاحظات.
- 10) تطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز مهارات الحوكمة ورفع كفاءة الأداء.
- 11) يجب على الجامعة إجراء مراجعة شاملة لهياكلها التنظيمية والإجرائية بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
- 12) العمل على تأمين الموارد المالية والبشرية الضرورية لدعم أنظمة الحوكمة وتحسين بيئة العمل الأكاديمية.

### قائمة المراجع:

- ❖ أبو العلى، ليلى محمد. (2017). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 6(2).
- ❖ أبو عبيد، وآخرون. (2018). التعليم العالي بالمغرب: مطالبه وتحديات النظام الجامعي ذو الولوج المفتوح والمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي - الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية.
- ❖ أبو عرب، هبة حمادة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل المؤتمر العلمي الثاني لاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، 4-5 ديسمبر 2017، كلية فلسطين التقنية.
- ❖ الأسود، وضاح مصباح، والطويل، محمد خلفة. (2021). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: المتطلبات والمعوقات. المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(21).
- ❖ الأشهب، عبد السلام، ولوحيدي، فوزي. (2020). جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 4(4).
- ❖ ريم، مفتاح، بن علي عبد الله. (2022). دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة أبيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة أبيه، 1(1).
- ❖ سمحون، مصدق. (2020). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 12(2). جامعة يحي فارس، الجزائر.
- ❖ السوادي، علي بن محمد. (2010). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- ❖ الشرجي، عادل محمد. (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرفب. المجلة العلمية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرفب، 9(9). أبريل 2024.
- ❖ صلاحات، رافع يوسف. (2012). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، سلسلة تقارير، 52(2)، 2.

- ❖ طاهر، عبده قاسم. (2024). الحوكمة ودورها في تعزيز التنافسية في الجامعات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، صنعاء، اليمن.
- ❖ طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم، 26(2)، 184-227.
- ❖ عبد الحكيم، فاروق جعفر. (2011). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم والتربية، 2.
- ❖ عبد الرحمن، ياسر. (2019). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(2)، 184-202.
- ❖ العريبي، خالد عبد القادر. (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة آفاق اقتصادية، 6(12).
- ❖ العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، كانون الأول، 2014.
- ❖ عطا الله، توفيق، وإبراهيم، سامية. (2021). حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، 8(3)، ديسمبر 2021، الجزائر.
- ❖ عكايشي، فاطمة، وزياد، جمال. (2023). البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث العلمية، 11(2)، الجزائر.
- ❖ العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). تصور مقترح كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2).
- ❖ الفراء، ماهر، والهدار، بن كحلة كريم. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، غزة، فلسطين.
- ❖ مرزوق، فاروق جعفر. (2017). حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (172)، الجزء الثاني.

- ❖ مقيدش، نزيه. (2020). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة استقصائية (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس، سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، الجزائر.
- ❖ ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والعاملين فيها. عمان، الأردن، كلية اتحاد الجامعات العربية، 62: 341-381.
- ❖ نجاتي، رفيق. (2016). حوكمة مؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر.
- ❖ نصير، وهام ارشيد، ونصير أحمد ارشيد. (2022). الحاكمة المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية. المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية، 1.
- ❖ هلولو، اسلام عصام، وأبو غبن، أحمد فاروق. (2023). أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الأول، السنة السابعة، 2023.
- ❖ Doe, J. & Smith, J. (2021). Equity and Access in Higher Education: A Review of the Literature: Journal of Higher Education Policy and Management
- ❖ Smith, J. (2022). Protecting Academic Rights: Legal Frameworks and Institutional Governance: International Journal of Educational Law
- ❖ Al Qaisi, M. (2021). Rule of Law in Higher Education Governance: Journal of Higher Education Policy and Management

#### **Bibliography of Arabic References (Translated to English)**

- ❖ Abu al-Ala, Laila Muhammad (2017). A Strategy for Developing Leadership Practice Through Good Governance According to the Perceptions of Faculty Members at Taif University. Journal of Educational and Psychological Studies,
- ❖ Abu Obaid, et al. (2018). Higher Education in Morocco: Demands and Challenges of the Open-Access University System – Higher Council for Education, Training, and Scientific Research – National Authority for Evaluation of the Education System.

- ❖ Abu Arab, Heba Hamada (2017). The Role of Applying Governance Rules in Increasing the Competitiveness of Higher Education Institutions. Working Paper, Second Scientific Conference on Sustaining and Enhancing the Creative Environment for the Technical Sector, Palestine Technical College.
- ❖ Al-Aswad, Waddah Misbah & Al-Tawil, Muhammad Khalfa (2021). Governance in Higher Education Institutions: Requirements and Obstacles. Academic Journal of Humanities and Social Sciences, (21).
- ❖ Al-Ashhab, Abd al-Salam & Lawhidi, Fawzi (2020). Quality of Higher Education in Light of University Governance. Al-Siraj Journal in Education and Community Issues, 4(4).
- ❖ Reem, Mofteh & Bin Ali Abdullah (2022). The Role of Good Administrative Governance in Reducing Administrative and Financial Corruption in the College of Arts at Abha University from the Perspective of Faculty Members. Abha University Journal, (1).
- ❖ Samhoun, Mosaddeq (2020). Total Quality Management: A Strategy to Enhance the Efficiency of Higher Education. Journal of Scientific Research and Studies, 12(2), Yahia Fares University, Algeria.
- ❖ Al-Sawadi, Ali bin Muhammad (2010). Good Governance as an Approach to Quality Assurance and Academic Accreditation in Saudi Universities: A Proposed Vision. [Unpublished Doctoral Dissertation], Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- ❖ Al-Sharbaji, Adel Muhammad (2024). The Level of Application of Governance Principles in Higher Education Institutions in the Libyan State from the Perspective of Faculty Members at Al-Mergib University. Scientific Journal, College of Economics and Trade, Al-Mergib University, (9).
- ❖ Salahat, Rafeh Yusuf (2012). The Reality of the Environment of Integrity, Transparency, and Accountability in Palestinian Universities. Coalition for Integrity and Accountability (AMAN), Report Series, (52), 2.

- ❖ Taher, Abdo Qasim (2024). Governance and its Role in Enhancing Competitiveness in Universities. [Unpublished Master's Thesis], College of Education, Sana'a, Yemen.
- ❖ Tayeb, Aziza (2018). An Analytical Study of the Concept of Good Governance and the Requirements for its Application in Saudi Universities. *Journal of Science*, 26(2).
- ❖ Abdel Hakim, Farouk Jaafar (2011). University Governance: An Approach to Developing Management Through Participation. *Journal of Science and Education*, 2.
- ❖ Abdel Rahman, Yasser (2019). Governance in Higher Education Institutions Between Theory and Practice. *Journal of Administration and Development for Research and Studies*, 8(2).
- ❖ Al-Oraibi, Khaled Abd al-Qader (2020). The Role of Good Governance in Reducing Administrative and Financial Corruption in Libyan Universities. *Economic Horizons Journal*, 6(12).
- ❖ Al-Arenee, Manal bint Abdulaziz bin Ali (2014). The Reality of Implementing Governance from the Perspective of Academic and Administrative Staff at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Specialized International Educational Journal*, 3(12).
- ❖ Attallah, Tawfiq & Ibrahim, Samia (2021). Governance of Higher Education Institutions and its Role in Achieving Total Quality. *Journal of Financial, Accounting, and Administrative Studies*, 8(3), Algeria.
- ❖ Akaishi, Fatima & Ziad, Jamal (2023). Scientific Research in Higher Education Institutions. *Journal of Scientific Research*, 11(2), Algeria.
- ❖ Al-Awadi, Raafat Muhammad Saeed (2020). A Proposed Vision as an Entry Point for Achieving Competitiveness Requirements. *Istiqlal University Journal for Research*, 5(2).

- ❖ Al-Farra, Maher & Al-Dehdar, Bin Kahla Karim (2017). The Reality of Governance in Palestinian Universities. *Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies*, 25(1), Gaza, Palestine.
- ❖ Marzouq, Farouk Jaafar (2017). Higher Education Governance: Concept and Requirements. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, (172), Part Two.
- ❖ Muqaydesh, Nazih (2020). The Role of Governance Principles in Achieving Quality in Algerian Universities from the Perspective of Faculty Members: A Survey Study. [Unpublished Doctoral Dissertation], Ferhat Abbas University, Setif 1, Algeria.
- ❖ Nasser al-Din, Yaqoub Adel (2012). The Reality of Applying Governance at Middle East University from the Perspective of Faculty and Administrative Staff. Amman, Jordan, *College of the Association of Arab Universities*, 62.
- ❖ Najati, Rafiq (2016). Governance of Higher Education Institutions. [Unpublished Master's Thesis], Kasdi Merbah University, Algeria.
- ❖ Nuseir, Wiham Arsheed & Nuseir, Ahmed Arsheed (2022). Institutional Governance and its Role in Developing the Performance of Jordanian Government Institutions. *African Journal of Advanced Studies in Humanities*, 1.
- ❖ Hallulo, Islam Issam & Abu Ghabin, Ahmed Farouk (2023). The Impact of University Governance on Entrepreneurial Orientation. *Al-Ain University Journal of Business and Law*, Vol. 7, Issue 1.
- ❖ Doe, J. & Smith, J. (2021). Equity and Access in Higher Education: A Review of the Literature. *Journal of Higher Education Policy and Management*.
- ❖ Smith, J. (2022). Protecting Academic Rights: Legal Frameworks and Institutional Governance. *International Journal of Educational Law*.
- ❖ Al Qaisi, M. (2021). Rule of Law in Higher Education Governance. *Journal of Higher Education Policy and Management*.