

University Governance as a Strategic Approach to Enhancing Administrative Leadership Performance: An Applied Study on a Sample of Faculty Members at Polytechnic University – Erbil

Ayoub Yaqub Othman

Email: Ayoub.Yaqub@epu.edu.iq

Erbil Technical administrative colleg/ Polytechnic University – Erbil

Prof. Dr. Walla Jawdat Ali

Email: ali@knu.edu.iq

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.160624.1138>

ABSTRACT

Cite as:

Y, A. (2025). University Governance as a Strategic Approach to Enhancing the Performance of Administrative Leadership An Applied Study at the Polytechnic University – Erbil. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 17(4),

Received: 2025-05- 23

Accepted: 2025-07-15

Published: 2025-12-31

Abstract

The current study aimed to focus on the most important dimensions of university governance and how it enhances the administrative performance of leadership. Another object was sought to examine the degree of governance implementation and the performance level of leadership at the researched university by investigating the correlational and influential relationships between the study variables. A descriptive analytical method was adopted to analyze the literature and statistical data of the study. Participants in the study sample consisted of (254) faculty members distributed across 7 colleges and 6 institutes affiliated with Erbil Technical University. Research Hypotheses were proposed and subjected to the necessary statistical tests and analyses. The results revealed a statistically significant influence between the variables. Descriptive diagnostic methods analysis of the independent variable, based on the four dimensions, shown that university governance is implemented at the researched institution at a moderate level. According to the study's conclusions, a set of recommendations was proposed, including: the dicer for the university to raise awareness about the concept of governance, launched awareness programs, and organize workshops to enhance understanding of university governance and its dimensions. Additionally, the research emphasized the importance of promoting transparency and accountability, combating favoritism and nepotism, and activating objective standards based on scientific competence and administrative skills in leadership appointments.

Keywords: *University governance, dimensions of university governance, performance of administrative leaders, dimensions of performance of administrative leaders*

حوكمة الجامعات كمدخل استراتيجي فى تعزيز اداء القيادات الادارية: دراسة تطبيقية على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة اربيل التقنية



د.د. ولاء جودت علي



ايوب يعقوب عثمان

الايمل : ali@knu.edu.iq

الايمل : Ayoub.Yaqub@epu.edu.iq

الكلية التقنية الادارية - اربيل / جامعة اربيل التقنية

تاريخ الاستلام 2025/5/23 تاريخ قبول النشر 2025/7/15 تاريخ النشر 2025/12/31

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية تسليط الضوء على اهم الابعاد الرئيسية للحوكمة الجامعية، وكيف تعزز من الاداء الاداري للقيادات، واستجلاء درجة تطبيق الحوكمة ومستوى اداء القيادات فى الجامعة المبحوثة من خلال تساؤلات عن طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل الادبيات والبيانات الاحصائية للدراسة. وقد بلغ مجتمع الدراسة (777) فردا من اعضاء الهيئة التدريسية اختير منهم عينة قصدية غير عشوائية من (254)، موزعين على 7 كليات و6 معاهد تابعة لجامعة اربيل التقنية، وتم صياغة الفرضيات و اخضاعها للاختبارات والتحليلات الاحصائية اللازمة، حيث اشارت نتائج التحليل الوصفي التشخيصي للمتغير المستقل من خلال ابعادها الاربعة انها مطبقة فى الجامعة المبحوثة وينسب متوسطة. وبينت نتائج اختبار التأثير الى وجود تأثير معنوي ذو دلالات احصائية بين المتغيرات . على وفق ما توصلت اليه الدراسة من الاستنتاجات تم تحديد مجموعة من التوصيات منها : ضرورة قيام الجامعة بنشر الوعي بمفهوم الحوكمة، وتنفيذ البرامج التوعوية وتنظيم ورش عمل بهدف تعزيز الفهم والادراك لمفهوم وابعاد الحوكمة الجامعية ، والقيام بترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة ، والتغلب على مظاهر المحسوبية والمنسوبية ، وضرورة تفعيل المعايير الموضوعية التي تستند على الكفاءة العلمية والمهارات الادارية فى المناصب .

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، ابعاد حوكمة الجامعات، اداء القيادات الادارية، ابعاد اداء القيادات الادارية

المحور الاول

المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي فى عصرنا الحالي تحولات سريعة ومتنوعة على شتى المجالات، والتي تشمل التحول الشراكتي الدولي من خلال العولمة ورقمنة المناهج التعليمية، وتطور طرق التدريس التفاعلي والتكامل بين التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، ومن منطلق هذه التحولات اصبحت الجامعات تتال الاهتمام الاكبر من قبل دول العالم حيث يعتبر انه العنصر الرئيسي والركيزة الاساسية فى بناء المجتمعات وتأهيل الكوادر البشرية الفاعلة. ولأجل مواكبة تلك التحولات باتت القيادات الادارية فى الجامعات تواجه تحديات متزايدة

ما يتوجب عليها الاستغناء عن الاساليب التقليدية القيادية الادارية والاعتماد على اليات عصرية مرتكزة على مفاهيم الحوكمة الرشيدة بهدف تحقيق الجودة فى الاداء ورفع مستوى الكفاءة المؤسساتية والدخول ضمن دائرة التنافس الاقليمية والدولية .

ومن منطلق اهمية موضوع الحوكمة الجامعية تقوم هذه الدراسة بالتركيز على تحليل دور الحوكمة الجامعية فى تعزيز اداء القيادات الادارية كمدخل استراتيجي من خلال رصد ابعاد الحوكمة الجامعية من اجل ضمان الكفاءة الادارية القيادية فى الجامعات، ومن منطلق الاهمية الجوهرية للحوكمة فى تحقيق التميز المؤسسي، يقوم الباحث بتسليط الضوء على تطبيق مبادئ الحوكمة فى الواقع الاكاديمي فى اقليم كردستان العراق من خلال دراسة عينة قصدية فى احدى الجامعات فى الاقليم وهي جامعة اربيل التقنية، وتقييم تاثيراتها على اداء القيادات الادارية ، وذلك عن طريق توظيف الادوات البحثية العلمية من جمع البيانات وتحليلها ، والسعي الى تقديم رؤيا اكااديمية علمية لنظم الحوكمة الجامعية الفاعلة واسهامها فى تحسين الاداء ورفع مستويات الكفاءة ، اعتمادا على الاداء الفعال للقيادات الادارية .

مشكلة الدراسة

تشهد بعض الجامعات فى وقتنا الحالي الانزياح عن الرصانة العلمية والمسار الاكاديمي، فاصبحت تتجه نحو بروزها ككيانات تجارية واداة لتنفيذ الاجندات المعينة، تدار بعقلية تسويقية سياسية تقتصر الى المهارة والكفاءة ، ما نتج عنها تأثيرات سلبية على ادارتها ومخرجاتها، وضمن هذا الاطار برزت الحاجة الى تطبيق الحوكمة فى الجامعات لتعزيز دور القيادات الادارية فى الحد من تلك الظواهر او تفاقمها، وعلى وفق ذلك قام الباحث بتوضيح مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية فى جامعة اربيل التقنية لدى القيادات الادارية وعلاقتها بتعزيز اداء القيادات الادارية الجامعية، من وجهة نظر المستجيبين فى الجامعة المبحوثة، وتتجلى مشكلة الدراسة فى الاجابة عن السؤال الرئيسى ؛ ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية وعلاقتها بتعزيز الاداء القيادي لدى القيادات الادارية فى الجامعة المبحوثة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

اهمية الدراسة

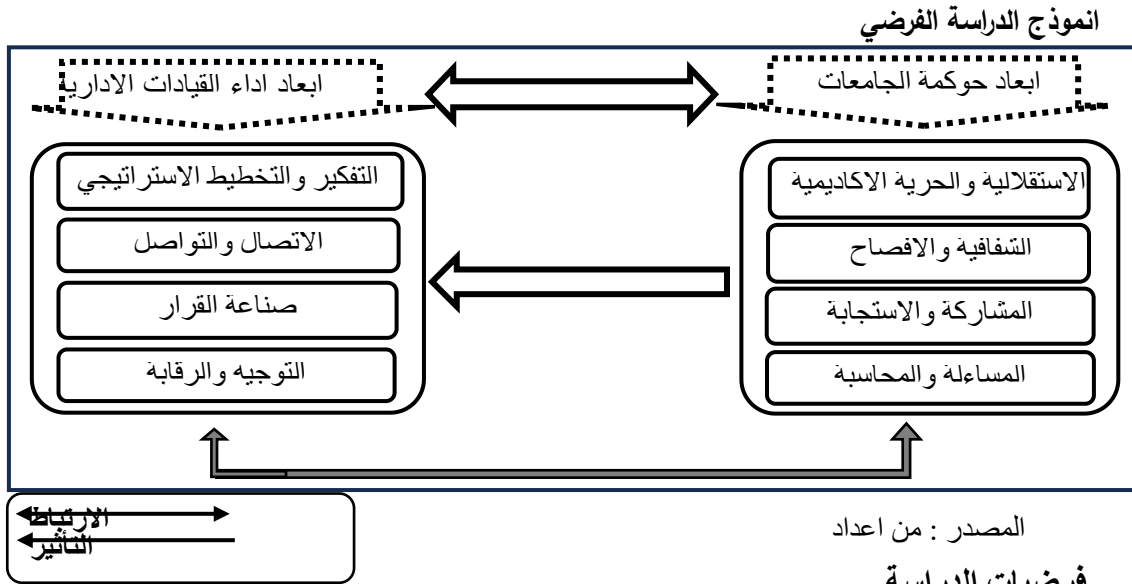
تظهر اهمية المؤسسات التعليمية الجامعية فى اعداد وتربية الاجيال واعداد الكوادر البشرية من ذوي الاختصاصات المختلفة، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة بيان اهمية الحوكمة كمدخل استراتيجي فى تعزيز اداء القيادات الادارية، ويمكن تحديد الاهمية العلمية والعملية للدراسة وكما يلي :

- 1- **الاهمية العلمية** : يظهر الاهمية العلمية للدراسة فى انها ستنتج اصالة فكرية وفلسفية لمتغيرات الدراسة وتساهم فى الاضافة العلمية والمعرفية للمهتمين بموضوع الدراسة **الحوكمة الجامعية واداء القيادات الادارية الجامعية**، وتعتبر موضوع دراستنا الحالية من المواضيع ذات الاهمية لدراساتها فى الاقليم .
- 2- **الاهمية العملية** : تكمن الاهمية التطبيقية لدراستنا الحالية فى انها تمثل رؤية مستقبلية لتطبيقات الحوكمة والاداء القيادي، وتقديم مقاييس حديثة وعصرية للمجتمع، من خلال ما تقدمه الدراسة من نهج جديد للباحثين فى امكانية اجراء عمليات مقارنة بحثية حول مبادئ الحوكمة الجامعية وتعزيز اداء القيادات الادارية .

اهداف الدراسة

تحاول الدراسة الحالية التعرف الى مجموعة من الاهداف المرجوة تحقيقها . كما يلي :

- 1- الوصول الى المفاهيم الادبية المتعلقة بحوكمة الجامعات وابعادها واليات تطبيقها ، من خلال النقصي العلمي والبحثي، ضمن اطار موضوع دراستنا الحالية .
- 2- اظهار مدى فاعلية اداء القيادات الادارية على وفق تطبيق ابعاد الحوكمة .
- 3- تحديد العلاقة بين درجات تطبيق ابعاد الحوكمة الجامعية والتغيير الملموس في اداء القيادات الادارية.
- 4- اختبار مستويات تطبيق الجامعة لابعاد الحوكمة الجامعية من منظور المبحوثين .
- 5- البحث في سبل تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية بحيث تساهم ايجابيا في تعزيز اداء القيادات الادارية.



تصاغ الفرضيات لاختبار للعلاقة والتأثير ما بين متغيرات الدراسة بحيث ينسجم والمعايير والابعاد البحثية والاكاديمية، ومن هذا المنطلق تم صياغة الفرضيات للدراسة وكما يلي :

الفرضية الاولى : تتفاوت اراء المبحوثين من عينة الدراسة فيما يتعلق بوصف ابعاد متغيرات الدراسة ، ما يعكس التباين في ادراك وتقييم المستجيبين لمستويات تطبيق ابعاد متغيرات الدراسة ؛

الفرضية الثانية : تتباين مستويات الاهمية الترتيبية بين ابعاد متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي ، وبحسب اراء افراد عينة الدراسة ؛

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد متغيرات الدراسة وتختلف طبيعة العلاقة وقوة الارتباط على وفق اختلاف الابعاد ؛

الفرضية الرابعة : هنالك تأثير معنوي وموجب لابعاد المتغير المستقل على ابعاد المتغير المعتمد ، وبحسب اراء افراد عينة الدراسة ؛

الفرضية الخامسة : توجد فروقات دالة احصائيا حول ابعاد متغيرات الدراسة تبعا لمستوى تطبيقها في المؤسسات المبحوثة، تعزي الى متغيرات البيانات الشخصية ؛

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية ضمن اطر من الحدود البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية، حيث ان **الحدود البشرية** اشتملت على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربيل التقنية .ونفذت **الجانب التطبيقي** للدراسة في المؤسسات الاكاديمية التابعة لجامعة اربيل التقنية من الكليات والمعاهد .وحدد **الاطار الزمني** للدراسة بالمدة

الدراسية للسنة الدراسية (2024-2025). وركزت الدراسة على تناول موضوع الحوكمة الجامعية كمدخل استراتيجي في تعزيز أداء القيادات الادارية، وتم دراسة ابعاد كلا المتغيرين للدراسة بكل تفاصيلها.

منهج الدراسة

على وفق طبيعة الدراسة الحالية وبهدف دراسة الموضوع وقصد الاجابة على الاشكالية واسئلة الدراسة والسعي الى الربط بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ضمن الاطار النظري والتطبيقي عن طريق الدخول الى تفاصيل المفاهيم النظرية ذات الصلة بكلا المتغيرين، وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، واجراء التحليلات الاحصائية اللازمة بهدف استخلاص المؤشرات المعتمدة لاختبار الفرضيات، واستخراج الاستنتاجات واقتراح توصيات ومقترحات .

المحور الثاني: الجانب النظري

8- الحوكمة والحوكمة الجامعية

1.8. مفهوم وتعريف الحوكمة

في عصرنا الحديث شهدت الاقتصادات تطورات شاملة عززت تنظيم المجتمع ودعم الاستثمار بإشراف الدولة. ولكن بروز هيمنة المؤسسات الكبرى سببت احتكاراً سلبياً، مما استدعت التدخل الدولي المجتمعي لإعادة تقييم الهياكل الاقتصادية، أدت الى ظهور مفهوم الحوكمة لضبط الأنشطة وتعزيز الشفافية.

"ظهر مفهوم الحوكمة استجابةً للحاجة إلى تعزيز العدالة والمشاركة وضمان حقوق الأطراف المتعاملة مع المؤسسات. يهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والتشاركية، مع التركيز على البعد الأخلاقي والتنظيمي لدعم النجاح الاقتصادي والاجتماعي". (العمار، 2021، 16).

يشير مصطلح الحوكمة إلى مجموعة متكاملة من المبادئ والسياسات التي تنظم العلاقات والمسؤوليات داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يركز على الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، وسيادة القانون، ويعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي (البلاطية، 2020، 16).

تعرف الحوكمة لغتها بأنها مصطلح مقتبس من اللفظ الإنجليزي Governance أو الفرنسي Gouvernance، وفي بعض الادبيات يعرف أيضًا بالحاكمية، حيث تم اشتقاقه على وزن فועلة كالعولمة والحوسبة. واللفظ يعود لغويًا إلى مادة حكم، التي تدل على:

- **الحكمة:** بمعنى التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** بمعنى السيطرة بوضع الضوابط.
- **الاحتكام:** الرجوع إلى مرجعيات وخبرات سابقة.
- **التحاكم:** طلب العدالة عند انحراف السلطة .

وفي هذا السياق ذكر المتخصصون عدة مصطلحات لتفسيره بالعربية أبرزها: حوكمة الشركات، الحاكمية، الإدارة الرشيدة، والضبط المؤسسي وما الى اخره ..، وتم التركيز على مصطلح حوكمة المؤسسات كترجمة لـ

Corporate Governance لدوره في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي وتأثيره على المجتمع والاقتصاد . (محمد العتيبي، 14، 2022).

واما اصطلاحاً فإن مصطلح الحوكمة (Governance) يشير الى مراقبة أنشطة المؤسسة ومتابعة أداء المسؤولين عنها. وهو مصطلح حديث يعبر عن نشاط إداري يركز على القرارات التي تحدد التوقعات، تمنح السلطة، أو تراقب الأداء. قد تكون الحوكمة عملية مستقلة أو جزءاً من عمليات الإدارة والقيادة، وغالباً تُدار من قبل جهات متخصصة لتوجيه هذه العمليات والنظم. (عيسى النجار، 12، 2024). وعرفتها الـ UNDP بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تُمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحهم. الأسلوب الذي تُدار به الموارد المالية والاقتصادية للدولة لتعزيز التنمية والشفافية (UNDP، 8، 2021).

او ان الحوكمة عبارة عن مجموعة القواعد والممارسات المنظمة لعمل المؤسسات بهدف ضمان الشفافية وتطبيق مبادئ النزاهة والمساءلة. (OECD, 2004)

يستنتج الباحث مما سبق من التعاريف القول إن حوكمة المؤسسات هي العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه أنشطة المؤسسة لضمان الشفافية والعدالة والمساءلة ومشاركة اطراف المصلحة في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات ، وكل ذلك سعياً إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة ومكافحة الفساد الاداري والمالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

2.8. تعريف حوكمة الجامعات

الحوكمة الجامعية هي المشاركة الحرة والإدارة الذاتية للجامعة، والذي يسهم في تحديث أساليب الادارة في تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستقلالية، اي التفكير في أساليب اتخاذ القرار بمشاركة كافة الأصوات والتركيز على الفارق بين الفاعلية والاستقلالية والكفاءة. (عرابة، 47، 2017).

وجاء في تعريف لغسان الخلف بأنها عبارة عن آلية توحيد الأنشطة المختلفة للجامعة ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية العامة، حيث يؤدي الي تعزيز جودة الإدارة الجامعية وقدرتها على المنافسة، والحفاظ على الاستقلالية بعيداً عن المركزية، مما يجعل الجامعة مصدراً للتميز الأكاديمي والإنتاج العلمي (غسان الخلف، 98، 2020).

وتعرف ايضاً بأنها عبارة عن إشراك كافة الأطراف في عملية اتخاذ القرار بشفافية وعدالة، مع توفير المعلومات بوضوح وتحديد المسؤوليات والحقوق لمنع الفساد الإداري، وضمان إدارة الجامعة بشكل سليم وخاضع للرقابة والمتابعة، وتعزز من المساءلة من قبل الجهات الرقابية لضمان الالتزام بالمبادئ والقوانين. (الكواشي، 52، 2017).

وجاء في تعريف للسالمي ان حوكمة الجامعات تشمل الإطار الذي يتم من خلاله ادارة مؤسسات التعليم العالي، ويتضمن توزيع السلطة والصلاحيات وتحديد المسؤولية للأطراف المختلفة، مثل المجالس الجامعية، والهيئات الإدارية والاكاديمية، بهدف تحقيق الفعالية والمساءلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (السالمي، 43، 2009).

اوانها النظام الذي يتم من خلاله تحديد اساليب توجيه ومراقبة مؤسسات التعليم العالي، عبر تنظيم العلاقة بين مجالس الأمناء، والإدارات التنفيذية، والهيئات الأكاديمية، من اجل ضمان تحقيق الاهداف المرجوة من التعليم والجودة والاستقلالية. (Fielden, 2008,6)

مما سبق يمكن ان نستنتج ان الحوكمة الجامعية هي نظام يهدف إلى توجيه وإدارة الجامعات بأسلوب يعزز الشفافية والمساءلة والاستقلالية، مع ضمان الكفاءة والفاعلية، ويشمل تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للجامعة مع وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف المؤسسية، ومشاركة الأطراف ذات المصلحة في صنع القرار.

3.8. ابعاد حوكمة الجامعات

تعتبر الحوكمة في الجامعات من بين اهم المواضيع التي تم تداولها بين صناع القرار والباحثين، نظرا لكونها اسلوب اداري فعال وضابط في تعزيز الاداء المؤسسي. ورغمًا لأهمية الحوكمة إلا أنه لا توجد راي موحد لتحديد أبعاد معتمدة للحوكمة وقد يرجع ذلك الى انه لم يجمع الباحثين على تعريف موحد للحوكمة، وذلك بسبب التباين و اختلاف الأهداف الموضوعية لممارسة الحوكمة في المؤسسات المختلفة، وان أبعاد الحوكمة متغيرة تبعًا لاختلاف المجتمعات والأغراض التي وضعت من أجلها، ولقد بذلت العديد من المنظمات الدولية جهود في تحديد أبعاد الحوكمة حيث جاء في (الكافي، 2018، 128) ان المبادئ التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية (OECD)، متمثلة بالحفاظ على مال الدولة، وحفظ حقوق المتعاملين مع شتى مؤسسات الدولة، والافصاح والشفافية تعتبران من أبرز المبادئ التي تسعى الحوكمة لتحقيقها، من خلال التعامل بوضوح وعدم إخفاء معلومات سواء كانت بيانات مالية أو تقارير. أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNOP حدد مبادئ الحوكمة بحكم القانون والمشاركة والشفافية وسرعة الاستجابة والمساواة والفعالية والكفاءة والرؤية الإستراتيجية(ابو النصر، 2015، 57). ويرى كل من (ادريانو جاراميو، والسلطان، و بلاطية) الى ان الابعاد الرئيسية للحوكمة الجامعية تكمن في ضمان استقلالية عمل الاكاديميين وتحقيق الشفافية والنزاهة في الافصاح عن المعلومات الادارية والمالية، والحرص على مشاركة كل من ذو مصلحة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستجابة للمتطلبات المجتمعية، وضرورة مسائلة المعنيين في ادارة المؤسسات والمساوات في الاجراءات المحاسبية، وبالاطلاع على الواقع الميداني للجامعة المبحوثة، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الأبعاد التالية: الاستقلالية والحرية الأكاديمية، والشفافية والافصاح، والمشاركة والاستجابة، والمساءلة والمحاسبة، بما يتناسب وطبيعة العمل الاداري والاكاديمي الجامعي والاخذ بعين الاعتبار التكامل بين الجانب الهيكلي والاداري لضمان فعالية تطبيقها، ومن خلال تلك الابعاد تم قياس مستوى تطبيق الحوكمة الجامعية فيها. وفيما يلي توضيح لكل بعد :

- 1- **بعد الاستقلالية والحرية الأكاديمية :** يتمثل الاستقلالية للجامعات المرتكز الاساسي والقدرة المؤسسية المستقلة في تحديد مناهج وانظمة التعليم الجامعي، وحرية الجامعة في رسم الخطط وادارة شؤونها المالية والاكاديمية، وحق اعضاء الهيئة التدريسية في التعبير عن ارائهم بحرية في اختيار الموضوعات البحثية وتحديد اساليب التدريس، ونشر الابحاث. (ادريانو جاراميو واخرون، 2013، 23)
- 2- **بعد الشفافية والافصاح :** من العناصر المحورية المعاصرة في البناء المؤسسي المتكامل، التمثيل الشفاف في اتاحة المعلومات الادارية والمالية والاكاديمية بشكل دوري لاصحاب المصلحة، ما يدعم تعزيز المساءلة ورفع الكفاءة في الاداء، استنادا على معايير واضحة وتتسم بالافصاح الاداري المؤسسي. (المصباحي، 2023، 30)

- 3- **بعد المشاركة والاستجابة**: تومن الابعاد الاساسية لحوكمة الجامعات المشاركة الفاعلة لكل الاطراف ذات المصلحة فى صنع القرارات الاستراتيجية وتعزيز الشمولية وتبادل الاراء والافكار بهدف تحسين السياسات ،وتفعيل قنوات اتصال فعالة للتواصل والتعامل مع المقترحات وتفعيل اليات التشاور والاستجابة الشفافة.(بلاطية،28،2020).
- 4- **بعد المسائلة والمحاسبة** : تشكل المسائلة والمحاسبة الاطار العام للالتزام القانوني والاخلاقي بالمعايير والمؤشرات الموضوعية والمهنية، ويكون عامل رئيسي فى تحقيق الشفافية والعدالة المؤسسية ويعزز فاعلية القرارات الاستراتيجية . (Molly N.N.Lee,2016,269) .

4.8. سبل تطبيق الحوكمة فى الجامعات

وبحسب ما ورد فى كل من(محمد،13،2018) و(عباس،78،2019) و(العسالي،178،2019) و(خليفة،2017،ص16) فان اليات تطبيق الحوكمة هي كما يلي:

- 1- ضرورة نقل الرقابة والإدارة من الحكومة إلى الجامعات لتعزيز استقلاليتها وتحملها المسؤولية.
- 2- العمل على انشاء هيئات مستقلة للإشراف المالي والخدمات لضمان الشفافية والكفاءة.
- 3- السعي الى خلق نماذج تمويل تدعم استدامة الجامعات عبر تنويع مصادر الدخل.
- 4- المداوبة على تطوير آليات مساءلة بالإبلاغ عن الأداء لتحقيق الشفافية والالتزام.
- 5- التأكيد على تعزيز دور مجلس الجامعة كجهة مسؤولة أمام السلطات العليا لضمان القيادة الفعالة.

9- اداء القيادات الادارية الجامعية

1.9. تعريف القيادة الادارية (Administrative Leadership): مجموعة من الانشطة والممارسات الذي يقوم به او يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والاوامر والاشراف الاداري على الآخرين. وكل ذلك تتم عن طريق استخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين (عالية العتيبي،2020،14) .

وتعرفها (الذراغمة،18،2014) بانها عملية التأثير على سلوك الأفراد واجراء التنسيق بين الجهود المبذولة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة .

وتعرف القيادات الادارية الجامعية: بأنهم الأفراد المكلفون بالمهام الإدارية والاكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي ،منهم رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام . حيث اطلق عليهم مصطلح الإداريين الأكاديميين للتمييز بينهم وبين من يقتصر دوره على المهام الإدارية البحتة، وان القائد الأكاديمي هو في الأصل عضو الهيئة التدريسية، ويضاف اليه تولي مسؤولية إدارية كعمادة الكلية (الديب، 2012، 10) .

عرف العودة (2018، ص. 18) شخص القائد الاكاديمي بأنه الفرد المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، على الرغم من انه في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية يقع على عاتقه المسؤولية العلمية ، ولكن أُسند إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات ووكالة الجامعة.

استنتاجا مما سبق يمكن تعريف القيادات الادارية الجامعية بانهم الافراد او الاشخاص او الفئات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي ، والمشمولون برؤساء الجامعات وعمداء ومعاونيهم وكذلك رؤساء الاقسام، وان التمثيل الفعال لهذه القيادات تكمن فى قدرتها على أداء المهام الوظيفية والمسؤوليات الإدارية بفعالية وكفاءة، وبحسب الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم)، وذلك من اجل تحقيق الأهداف المؤسسية والوصول إلى مرحلة الإتقان والتميز .

2.9. العناصر الأساسية لاداء القيادات الادارية الجامعية

هنالك اجماع من قبل الباحثين على ان عناصر أداء القيادات الإدارية الجامعية تضم عدة مكونات

أساسية المساهمة في تحقيق فعالية الإدارة وتعزيز الكفاءات داخل المؤسسات الأكاديمية وكما يلي :

- 1- التفكير والتخطيط الاستراتيجي: عبارة عن عملية وضع رؤية مستقبلية من اجل رسم الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهداف الجامعة. وسبل واليات تنفيذها بمنظور شمولي بعيد المدى . (الشمبلي، 21، 2017) .
- 2- الاتصال والتواصل: اتباع افضل الوسائل والاليات المتوفرة والتي يساعد في تعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين مختلف مستويات الجامعة. وتتضمن تبادل المعلومات والافكار ذات الصلة بالمهام والانشطة المؤسسية ، بهدف ضمان الفهم المشترك للاهداف وخلق بيئة تفاهمية فعالة . (انيس، 19، 2014).
- 3- اتخاذ القرارات: قدرات الفرد القائد على اتخاذ القرارات الفعالة والبناءة المستمدة من المعلومات الدقيقة . والاختيار الامثل والدقيق للبدائل بالاستناد على البيانات وتحليلها ، مع مراعات المصالح والقيم المجتمعية للجامعة ، بهدف تحقيق الجودة الشاملة . (Gesschwind, Et, Al, 2016, 114)، .
- 4- التوجيه والرقابة : تعتبر عمليتا التوجيه والرقابة من اهم عناصر الاداء القيادي في المؤسسات ، والتي توجه الاداء نحو المسار الصحيح ، ويساعد في تنظيم وتوسيع الاعمال ونجاحها ، والسبيل للانتقاء وضمانية الكفاءات والاستخدام الامثل للموارد (جاسم، 173، 2024) .

3.9. التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في الجامعات

ان القادة في الجامعات يواجهون العديد من التحديات والصعوبات التي تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ومن بين أبرز هذه التحديات:

- 1- المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات: الكثير من الجامعات تعاني من المركزية في اتخاذ القرار الإداري، ما ينتج عنها نوع من التقيد وضعف القدرة الإدارية المحلية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. (الربيعي، 108، 2016)
- 2- نقص الكفاءات وضعف المؤهلات : بعض الجامعات تواجه نقص في توافر الكفاءات القيادية والافتقار الى المؤهلات العلمية والادارية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية والتباطؤ في إنجاز المعاملات (فوزي، 351، 2019) .
- 3- قيود مالية وإدارية: ومن بين التحديات التي تواجهها بعض الجامعات هي القيود والتحديات المالية والإدارية، المتمثلة بقدّم اللوائح المالية والتشريعات الطلابية . (الشاعري، 236، 2024)
- 4- التدخلات السياسية: ان اكثر العوامل تأثيرا على اداء القيادات الادارية في الجامعات هي الضغوط السياسية التي تؤثر على استقلالية الجامعات وتعيين القيادات، (سالم، 83، 2020).

المحور الثالث

10-الجانب التطبيقي للدراسة

1.10. قياس الثبات للاستبانة: اي ان الاستبانة تعطي نفس النتائج او اعيد توزيعها لاكثر من مرة وبنفس الظروف والشروط. ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء الاختبار الاول لمغيرات الاستبانة ، واعد الاختبار بعد (15) يوماً وتبينت التطابق في الاجابات من قبل المستجيبين وكانت قيمة المعامل المحورية للاستبانة عالية جدا ، وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل القيم أكبر من (60%) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. وتم تدوين النتائج في الجدول (1) .

الجدول (1) ثبات الاستبيان الفا كرونباخ

قيمة المعامل	عدد العبارات	ابعاد ومتغيرات الدراسة
0.765	4	الاستقلالية والحرية الاكاديمية
0.661	4	الشفافية والافصاح
0.825	4	المشاركة والاستجابة
0.656	4	المسائلة والمحاسبة
0.894	16	جميع ابعاد حوكمة الجامعات
0.704	4	التفكير والتخطيط الاستراتيجي
0.712	4	الاتصال والتواصل
0.691	4	صناعة القرار
0.656	4	التوجيه والرقابة
0.903	16	جميع ابعاد اداء القيادات الادارية
0.942	32	جميع العبارات المكونة لاستنمارة الاستبيان

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التحاليل الاحصائية

2.10. الاتساق الداخلي: قام الباحث بالتأكد من صدق اداة الدراسة باجراء اختبار الاتساق الداخلي للفقرات، من خلال استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات لكل بعد باستخدام تحليل (Pearson correlation coefficient). وظهرت صفوف الارتباط الخاصة بالمتغيرات ومحاورها وجود علاقات معنوية ايجابية وطردية ، الدال على المستوى المطلوب من الاتساق الداخل ($\alpha=0.05$) .

3.10. وصف عينة الدراسة والاداة : "الطريقة العمدية لا تتوفر فيها العشوائية طبقا لما يراه من سمات او خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم اهداف البحث" (سعدالمشهداني، 96، 2019). ومن هذا المنطلق قام الباحث بأختيار عينة الدراسة بالطريقة (Purposive Sample) العينة القصدية من اعضاء الهيئة التدريسية كونهم اكثر ادراكا بموضوع دراستنا .

الجدول (2) الكليات والمعاهد المبحوثة

ت	اسم الكلية / المعهد	عدد اعضاء الهيئة التدريسية	عدد الاقسام	مجموع المستجيبين	نسبة الاستجابة
1	الكلية التقنية الهندسية - اربيل	96	4	32	33.3
2	الكلية التقنية لهندسة الحاسوب والمعلوماتية	23	3	7	30.4
3	الكلية التقنية الطبية و الصحية - اربيل	54	4	16	29.6
4	الكلية التكنولوجية - اربيل	87	8	14	16.1
5	الكلية التقنية الادارية - اربيل	90	4	51	56.6
6	كلية شقلاوة التقنية	63	10	23	36.5
7	كلية سوران التقنية	38	6	11	28.9

23.4	15	8	64	المعهد الطبي - اربيل	8
32.8	42	9	128	معهد اربيل التقني	9
33.9	19	10	56	معهد كويه التقني	10
26.3	5	4	19	معهد جومان التقني	11
31.8	14	7	44	معهد خبات التقني	12
33.3	5	3	15	معهد مئزرگه سور التقني	13
32.7%	254	80	777	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل

4.10. توزيع المشاركين في الدراسة على وفق الجنس: بحسب البيانات الواردة في الجدول (3) التي توضح ان فئة الذكور في الكليات والمعاهد المبحوثة (62.6%) وهي الاعلى نسبيا ، وفئة الاناث هي (37.4%) ، وهذا اشارة الى ان الاكثريّة المشاركة في الاستجابة على اسئلة الاستبيان هم الذكور مقارنة بالاناث .

الجدول (3) توزيع المشاركين في الدراسة على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الذكور	159	62.6%
الاناث	95	37.4%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاحصائي

5.10. توزيع المشاركين في الدراسة على وفق المؤهل العلمي: يتبن من نتائج التحليل في الجدول (4)، ان النسبة الاعلى لافردا عينة البحث من حاملي شهادة الماجستير بنسبة (75.6%) وتليها حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (24.4%) ، وهذا ما يفي متطلبات الدراسة .

الجدول (4) توزيع المشاركين في الدراسة على وفق المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الماجستير	163	75.6%
الدكتوراه	91	24.4%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

6.10. توزيع المشاركين في الدراسة على وفق سنوات الخدمة الاكاديمية: تشير نتائج التحليل في الجدول (5)، ان اعلى نسبة سنوات الخبرة الجامعة للمستجيبين هي (40.2%) لاكثر من (15 سنة) ، والمتغير (اقل من 5 سنوات) بنسبة (2.4%) هي الاقل ، وهذا مؤشر ايجابي لتوافر الادراك بمصطلحات الدراسة .

الجدول (5) توزيع المشاركين فى الدراسة وفق سنوات الخدمة الاكاديمية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
اكثر من 15 سنة	102	40.2
من 10 الى 15	98	38.6
من 5 الى 10	48	18.9
اقل من 5 سنوات	6	2.4
المجموع	254	%100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

7.10. وصف ابعاد المتغير المستقل حوكمة الجامعات

تشير النتائج الواردة فى الجدول (6) لوصف ابعاد المتغير المستقل، المجموع الكلي لنسبة الاتفاق حول العبارات بلغت (51.3) وتعتبر هذه النسبة متوسطة اجمالاً ، ما يظهر، محدودية الادراك والفهم لابعاد الحوكمة الجامعية من قبل المستجيبين، او الرغبة المحدودة للقيادات فى الجامعة المبعوثة لتطبيق الحوكمة الجامعية ،وملاحظة التباين فى الاراء يظهر بشكل بسيط عبر الانحراف المعياري الكلي (0.836) ، وهو ما يثبت تقارب المتوسطات الحسابية البالغة (2.42) ما يشير الى درجة اتفاق متوسطة . اذا يمكن القول ان الادراك او تطبيق لابعاد الحوكمة الجامعية متوسطة الحساب لاراء افراد العينة ، وان تطبيق ابعاد الحوكمة الجامعية تحتاج الى التعزيز او رفع مستوى الوعي .

الجدول (6) وصف ابعاد المتغير المستقل

العبارة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	وسط الحساب	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
				5		4		3		2		1	
				%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.
GA1	49.2	0.878	2.46	2.4	8	13.8	35	16.9	43	61.8	157	5.1	13
GA2	54.2	0.998	2.71	2.4	8	24.8	63	17.3	44	49.6	126	5.1	13
GA3	53	0.932	2.65	1.6	4	20.9	53	24.8	63	46.5	118	6.3	16
GA4	53.2	0.926	2.66	0.8	2	25.2	64	17.3	44	52.8	134	3.9	10
GB1	54.6	0.857	2.73	1.2	3	22.6	56	26.8	68	48.8	124	1.2	3
GB2	51.2	0.797	2.56	-	-	16.5	42	25.6	65	55.1	140	2.8	7
GB3	52.2	0.872	2.61	4.7	12	8.7	22	33.1	84	50.4	128	3.1	8
GB4	51.8	0.842	2.59	-	-	18.5	47	26.8	68	50.0	127	4.7	12
GC1	51.2	0.745	2.56	-	-	13.8	35	30.3	77	54.3	138	1.6	4
GC2	53	0.770	2.65	1.6	4	13.4	34	38.2	97	43.7	111	3.1	8
GC3	50.2	0.794	2.51	2.3	7	13.4	34	27.2	69	51.2	130	5.5	14

53.6	0.832	2.68	2.3	6	20.5	52	27.9	71	46.1	117	3.1	8	GC4
47.6	0.824	2.38	1.6	4	11.8	30	15.4	39	65.7	167	5.5	14	GD1
47.4	0.737	2.37	0.8	2	7.1	18	26.8	68	59.4	151	5.9	15	GD2
49.4	0.768	2.47	1.6	4	13.0	33	23.4	60	57.9	147	3.9	10	GD3
49.6	0.808	2.48	0.8	2	16.3	41	16.9	43	63.0	160	3.1	8	GD4
51.3	0.836	2.42	1.8		17.3		24.0			53.5	3.4		المجموع
			19.1							56.9			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائية

8.10. وصف ابعاد المتغير المعتمد اداء القيادات الادارية

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (7) لوصف ابعاد المتغير المعتمد ان نسبة الاتفاق حول العبارات بلغت (50.3) وتعتبر متوسطة التقييم ايضا ، ما يظهر ملاحظة التباين في الاراء يظهر بشكل بسيط عبر الانحراف المعياري (2.52) ، وهو ما يثبت تقارب المتوسطات الحسابية المتراوحة ما بين (0.851) ما يشير الى درجة اتفاق ضعيفة الى متوسطة. اذا يمكن القول ان الادراك او مستوى الاداء للقيادات الادارية جاءت بتقييم متوسط بحسب اراء افراد العينة ، وان القيادات الادارية تمارس ابعاد الاداء ولديها الرغبة في اتباع الاجراءات اللازمة لتعزيز اداء القيادات

الجدول (7) وصف ابعاد المتغير المعتمد

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات		
			لا اتفق		3		التقييم						
			5	4	3	التقييم	1						
سبة الاتفاق	الانحراف المعياري	سط الحساب	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
53	0.931	2.65	5.1	13	15.0	38	21.7	55	56.7	144	1.6	4	PA1
52.4	0.937	2.62	3.5	9	16.5	42	22.8	58	52.4	133	4.7	12	PA2
48.4	0.862	2.42	2.8	7	11.0	28	17.3	44	63.4	161	5.5	14	PA3
51.6	0.809	2.58	1.2	3	15.7	40	24.4	62	57.5	146	1.2	3	PA4
51.4	0.770	2.57	0.4	1	13.8	35	31.1	79	52.4	133	2.4	6	PB1
51.8	0.989	2.59	2.4	6	20.9	53	19.3	49	48.8	124	8.7	22	PB2
53	1.024	2.65	5.1	13	19.3	49	17.7	45	51.6	131	6.3	16	PB3
49.6	1.016	2.48	-	-	13.0	33	16.9	43	54.3	138	10.6	27	PB4
46	0.986	2.30	1.6	4	17.7	45	5.1	13	60.2	153	15.4	39	PC1
43.4	0.653	2.17	-	-	1.6	4	21.7	55	67.3	171	9.4	24	PC2
50	0.906	2.50	2.8	7	15.4	39	15.7	40	61.4	156	4.7	12	PC3
52.6	0.998	2.63	9.1	23	13.0	33	13.8	35	60.2	153	3.9	10	PC4
52.4	0.978	2.62	4.7	12	15.4	39	23.2	59	50.4	128	6.3	16	PD1
48	0.827	2.40	2.8	7	8.3	21	20.9	53	62.6	159	5.5	14	PD2
50.4	0.935	2.52	2.4	6	13.4	34	28.7	73	44.9	114	10.6	27	PD3
50.6	0.927	2.53	2.4	6	14.6	37	25.6	65	48.8	124	8.7	22	PD4
50.3	0.851	2.52	2.8		14.4		21.2		55.1		6.5		المجموع
			17.2						61.6				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائية

9.10. اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من معطيات الجدول (8) والتي تعكس نتائج التحليل الارتباطي بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي ، حيث تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وطرديّة قوية وبمستويات مرتفعة بين المتغير المستقل حوكمة الجامعات والمتغير المعتمد اداء القيادات الادارية ، اذ ان قيم معامل الارتباط بينهما كانت (0.806^{**}) وهي قيمة معنوية عند المستوى الدلالي (0.05). وبالأستدلال على هذه النتيجة يتأكد للباحث على ان هنالك ارتباط معنوي احصائي بين متغيري الدراسة منعكستا تلازم ذات دلالة احصائية ، في الجامعة المبحوثة، وهذا ما يوجهنها الى استنتاج الى انه كلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة اربيل التقنية ادى ذلك الى تعزيز اداء القيادات الادارية لديها . وعلى وفق تلك النتائج تم قبول الفرضية الثالثة.

الجدول (8) قيمة معامل الارتباط الكلي بين متغيري الدراسة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المتغير المعتمد المتغير المستقل	المتغير المعتمد المتغير المستقل
حوكمة الجامعات	0.806**	قيمة معامل الارتباط (Sig.)
		(0.000)

* تكون القيم معنوية عندما تكون قيمة معامل الارتباط (≤ 0.05 Sig.)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحاليل الاحصائية

من معطيات الجدول (9) التي يبين ان ملخص النموذج (Model Summary) يظهر ان معامل الارتباط (R) بين كلا المتغيرين المستقل حوكمة الجامعات والمتغير المعتمد اداء القيادات الادارية بلغت (0.806^{**}) وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ما بين المتغيرات. وان معامل التحديد (R^2) اتجهت نحو (0.650) ما يعنى ان (65%) من التغيرات في مستوى اداء القيادات الادارية يمكن ان تفسر على وفق تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية ، وان النسبة المتبقية والتي تبلغ (35%) تعزي إلى عوامل مجهولة خارجة عن عوامل الدراسة.

الجدول (9) تأثير الحوكمة الجامعية في اداء القيادات الادارية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الحوكمة الجامعية			
	الثابت (B_0)	معامل الانحدار (B_1)	F	R^2
اداء القيادات الادارية	0.347 t(1.722) ** (0.086.0) Sig	0.906 t(21.643) ** (0.000) .Sig	468.432 ** (0.000) Sig.	65%
				0.806

** تكون القيم معنوية عندما تكون قيمة المعامل (≤ 0.05 Sig.)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحاليل الاحصائية

N=254

11.10. اختبار تأثير الحوكمة الجامعية في ابعاد المتغير التابع اداء القيادات الادارية

يتضمن الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثيرات معنوية ذات دلالات احصائية للمتغير المستقل حوكمة الجامعات في ابعاد المتغير التابع اداء القيادات الادارية. ويتبين من النتائج ان العلاقة التأثيرية بين المتغيرات علاقة ايجابية ودالة احصائية، حيث ان معامل الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تراوحت بين (**)0.591 كادنى قيمة واعلى قيمة، (**0.775) وهذا ما يشير الى ان العلاقة التأثيرية موجودة بين متوسطة وقوية . وان قيم معامل التحديد تراوحت ما بين (0.346) و (0.599) وهذه اشارة الى ان ابعاد المتغير المستقل حوكمة الجامعات ساهمت بنسب متفاوتة فى تفسير النسبة المعتمدة من التباين فى اداء القيادات الادارية فى الجامعة المبحوثة، وان النتائج تؤكد ان الحوكمة الجامعية تؤثر او تسهم فى تعزيز الاداء القيادي الاداري فى جامعة اربيل التقنية ، ما يدعم قبول الفرضية الرابعة للدراسة ، ويرشد الى قبول واعتماد الحوكمة الجامعية فى تحسين وتطوير بيئة عمل الجامعات.

الجدول (10) تأثير المتغير المستقل فى ابعاد المتغير التابع

الوصف	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى المعنوية
اثر الحوكمة الجامعية فى بعد التخطيط والتفكير الاستراتيجي	**0.775	0.599	378.697	0.000
تأثير الحوكمة الجامعية فى بعد الاتصال والتواصل	**0.638	0.440	172.537	0.000
تأثير الحوكمة الجامعية فى بعد صناعة القرار	**0.591	0.346	134.985	0.000
تأثير الحوكمة الجامعية فى بعد التوجيه والرقابة	**0.749	0.559	322.248	0.000

**تكون القيم معنوية عندما تكون قيمة معامل الارتباط (Sig. ≤ 0.05) N=254
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحاليل الاحصائية عن طريق برنامج SPSS-28

11- المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1.11. الاستنتاجات

-اظهرت نتائج التحليلات لوصف وتشخيص المتغير المستقل والمعتمد، حوكمة الجامعات وابعادها انها مطابقة فى جامعة اربيل التقنية. وانها تساهم فى تعزيز اداء القيادات الادارية بدرجة مقبولة ، الا ان مستوى التطبيق متوسطة، ما يدل على وجود فجوة بين التوجهات النظرية او التطبيقية، ما يبين حاجة الجامعة المبحوثة الى تعزيز وتطوير استراتيجيات تطبيق الحوكمة الجامعية من اجل ضمان فاعلية اداء القيادات الادارية.

- اظهرت نتائج التحليلات الاحصائية وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية معنوية وذات دلالات احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية وتعزيز اداء القيادات الادارية فى جامعة اربيل التقنية وعلى المستوى الكلي والجزئي ، ما يعزى الى ان فاعلية اداء القيادات الادارية مرتبطة بشكل قوي بتطبيق الحوكمة الجامعية فى

الجامعة المبحوثة، وهذا ما يؤكد ويعزز من فرضية الدراسة القائلة ، ان العلاقة بين تطبيق الحوكمة الجامعية وتعزيز اداء القيادات علاقة معنوية وموجبة.

- اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثيرات معنوية وذو دلالات احصائية لدور مبادئ الحوكمة الجامعية في تعزيز فاعلية اداء القيادات الادارية، وهذا دليل على ان تطبيق ابعاد الحوكمة الجامعية تؤثر ايجابيا وبشكل معنوي في تعزيز اداء القيادات الادارية في جامعة اربيل التقنية، ويؤكد النتيجة ان تفعيل مبادئ الحوكمة الجامعية في الجامعة تساهم بشكل مباشر في تعزيز فاعلية اداء القيادات الادارية .

2.11 . التوصيات

على وفق ما تم استنتاجه يمكن تحديد بعض التوصيات وكالاتي:

- ضرورة قيام الجامعات في اقليم كردستان العراق، وجامعة اربيل التقنية خصوصا بنشر الوعي بمفهوم الحوكمة الحوكمة الجامعية ، وضمن سياق التوعية بمفهوم الحوكمة ، من الاهمية تنفيذ البرامج التوعوية وتنظيم ورش عمل بهدف تعزيز الفهم والادراك لمفهوم وابعاد الحوكمة الجامعية ، والذي ينعكس ايجابا على الانشطة والممارسات الاكاديمية والوظيفية ، ويساعد في تحقيق الاهداف بشكل واقعي .
- ضرورة تشكيل مجالس للحوكمة الجامعية تتكون من القيادات واعضاء الهيئة التدريسية واعضاء الهيئة الادارية، والطلبة وممثلين عن ذوى المصلحة. وذلك لضمان تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة .
- ضرورة القيام بتعزيز التواصل البيئي المحلي والاقليمي والعالمي ، عبر القيام بتفعيل الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الاكاديمية ، والعمل على توسيع حدود التعاون العلمي والمعرفي ، وذلك بهدف تحقيق التكامل التنموي التعليمي والبحثي ، وترسيخ المكانة التنافسية ضمن الفضاء الجامعي الاقليمي والعالمي .
- ضرورة قيام القيادات الجامعية بتبني اساليب توجيه اكايدمية وادارية حديثة ومبتكرة تستند على التقنيات التكنولوجية مثل الواقع الافتراضي المعزز ، وانظمة وبرامج ذكية متطورة مدعومة بالذكاء الاصطناعي ، بحيث تساهم في تعزيز جودة العمل الجامعي، ضمن اطار من الحوكمة الجامعية الرشيدة القائمة على المبادئ الاساسية لها ، بهدف ضمان تعزيز الاداء المؤسسي العالي والتي تواكب المتغيرات العصرية .
- ضرورة قيام القيادات الجامعية بتوفير دورات تدريبية لاعضاء الهيئة التدريسية من اجل رفع القدرات والمهارات اللغوية وتطوير الاداء المهني ، بما يخدم الاداء الاكاديمي والتميز المؤسسي للجامعة .

المراجع

1. Ben Zaghda, & Habiba. (2020). *The Role of Corporate Governance in Promoting and Sustaining the Growth of Institutions: A Case Study of Some Economic Institutions from the State of Jijel* (Doctoral Dissertation). <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3580>
2. Dr. Mansour Mohammed and Anees Abdullah. (2023). University Governance and its Role in Enhancing Total Quality in Higher Education: Theoretical Debates and Leading International Models .*Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*.328-309،(5)8،<https://jhasbwu.com/index.php/bwjhas/article/download/76/57>
3. Al-Shammari, Mohamed Effat, Al-Dhafiri, Badr Hillil, Al-Shammari, Abdulaziz Fadel, ... & Faris Abdulaziz. (2023). The Role of Management with Goals in Achieving Institutional Excellence from the Perspective of the Employees of the Mental Health

- Hospital in Hafr Al-Batin. *Journal of Educational Sciences at the Faculty of Education in Hurgada, South Valley University*, 6(3), 433–477.
https://mseg.journals.ekb.eg/article_316810.html
4. Hensal, Ibtisam, & Youssef (2023). *The Relationship between Governance Dimensions and Economic Growth: Diagnosing the Institutional Framework in Arab Countries*. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, University of Saida, Algeria, 7(1), 377–390.
 5. Rola Wael Abdel Hafeez Al-Kabbaji. (2019). *The Role of Governance in Reducing Corruption in Palestinian Public Sector Institutions* (Doctoral dissertation, AL-Quds University).https://dspace.alquds.edu/bitstream/20.500.12213/5365/3/MT_2019_21111427_8113_e.pdf
 6. Balatiya, Razan Basim Abdulrahim (2020). *The Reality of Governance and Its Contribution to Crisis Management in Palestinian Universities from the Perspectives of Deans and Department Heads*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Educational Administration, An-Najah National University, Nablus, Palestine. Fadliddin, S., Qawsem,
 7. Shaima Khaled Shaaban. (2024). *Governance of Universities: Its Concept, Objectives and Principles*. *Egyptian Journal of Information Sciences*, 11(1), 311–338.
https://journals.ekb.eg/article_335752.html
 8. & Maryam. (2019). *Governance as an Approach to Reducing Creative Accounting Practices in the Economic Institution: A Case Study of Saidal Foundation, Casablanca Unit, Algeria* (Doctoral Dissertation).
 9. alib bin Ali bin Abdullah Al-Mandhari (2022). *A Study on the Impact of Governance Dimensions on Institutional Performance in the Government Sector in the Sultanate of Oman*. Unpublished Master's Thesis. <http://oldspace.univtebessa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3288>
 10. Rasool, Lamyaa Salim (2024). *The Reality of Applying Governance Systems in Colleges of Education from the Perspective of Faculty Members in Kindergarten Departments*. *Al-Qubba Al-Bayda Journal*, College of Education, Al-Mustansiriyah University, 4(2), 204–219. <http://journals.lagh-univ.dz/index.php/djei/article/view/227>
 11. Benaissa, L. (2017). *University Governance: Between Requirements and Constraints*. *Dirassat Journal Economic Issue* 54–45, (3) 8.
 12. Soltani, S., Mesbahi, & Amal. (2023). *Governance as an Approach to Enhancing the Sustainability of Economic Institutions: A Case Study: Somiphos Phosphate Mines*

- Foundation–Tebessa* (Doctoral Dissertation, University of the Martyr Sheikh Arabi Tebssa). <http://oldspace.univ-tebessa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/9649>
13. *Economic Institutions: A Case Study of the Phosphate Mines Company (SOMIPHOS) – Tebessa.* (2023). Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Management Sciences, Department of Finance and Accounting, University of Martyr Sheikh El-Arabi Tebessi, Tebessa.
 14. Khalaf, & Al-Saeed. *The Role of Direct Audit Bodies in the Application of Corporate Governance Principles Case Study* (Doctoral Dissertation). <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/20361>.
 15. Islam Essam Hallalo & ,Ahmed Farouk Abu Ghab. (2023). The Impact of University Governance on Entrepreneurial Orientation: An Applied Study on Al-Aqsa University in Gaza .*AAU Journal of Business & Law* 7 (,). <https://openurl.ebsco.com/results?sid=ebsco:ocu:record&bquery>
 16. Shibli, M., & Abdul-Reza. (2020). The Impact of University Governance on the Quality of Educational Process in both Basra University and the Southern Technical University: A Field Study. *Arab Journal of Management*, 40(2), 19–42. https://journals.ekb.eg/article_91521.html.
 17. Kaaki, & Siham bint Mohammad Saleh. (2018). Improving the Effectiveness of Leadership Performance in Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia – Princess Nourah bint Abdulrahman University as a Model. *Educational and Psychological Studies. Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, https://journals.ekb.eg/article_90136.html
 18. Saleha, Jawad (2013). *The Degree to Which Directors of Education and Instruction Practice Interactive Leadership Behavior and Its Relationship to Developing the Administrative Performance of School Principals*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Islamic University of Gaza, Gaza, pp. 233–262.
 19. Belkhamssa, Rania, & Bouzebouna, Maryam (2023). *The Impact of Administrative Leadership on the Decision-Making Process within the Organization*. Faculty of Humanities and Social Sciences, University of 8 May 1945 Guelma, p. 112.
 20. Dr. Iyad Ibrahim Khalil Abdel Gawad, & Dr. Anissa Attia Qandil. (2013). Communication and Educational Communication Skills among Practical Education Supervisors at the Faculty of Education at Al-Aqsa University. *Journal of Al-Quds*

Open University for Educational and Psychological Research and Studies, 1(2)

<http://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/32>.

21. Kafi, Mustafa Yousef (2018). *Administrative Reform and Development between Theory and Practice* (1st ed.). Rouslan Publishing and Printing House, Damascus, Syria, p. 328.
22. Abu Nasr, Medhat Mohammed (2015). *Good Governance: The Art of Managing High-Quality Institutions* (1st ed.). Egyptian Book House, pp. 128.

المراجع الأجنبية

1. Izzeddin Mahmoud Abed, Et Al ,(Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions), by Al-Azhar University – Gaza, urnal: International Journal of Engineering and Information Systems, Volume, Issue 9, pp 2014-238. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/55387>
2. Althwaini, Et Al, (The Role of Governance in The Development of Universities), King Saud University – KSA, journal of Arais. Literature, Humanities and Social Scienes, Volume(74), December. pp 256-269. 2019.
3. Santos, J.L. and Filner, M.. “Shared governance in the public university: A case study from the US Midwest. Learning and Teaching” 16(2), pp.75-99. 2023. <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/latiss/16/2/latiss160205.xml>
4. Dettenhofer, Et Al ,(An Analysis of University Governance Dimensions in Academic Research and S3 Innovation Performance), University Of Seville, Published in the United States of America by, pp 512-552. 2018. <https://www.igi-global.com/chapter/an-analysis-of-university-governance-dimensions-in-academic-research-and-s3-innovation-performance/215702>
5. Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. “Collective Leadership in Higher Education: Challenges and Opportunities”. Leadership Foundation for Higher Education. 2020. <https://scholar.google.com/citations?user=pCIY-ywAAAAJ&hl=en&oi=sra>
6. Sabwami, K. M. “Transformational Leadership in Higher Education. In Artificial Intelligence, Digital Learning, and Leadership: Redefining Higher Education” pp. 219-252. 2025. <https://www.igi-global.com/chapter/transformational-leadership-in-higher-education/359761>
7. Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. “Servant Leadership in Higher Education: Principles and Practices”. 2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mhsi-05-2021-0023/full/html>
8. Tierney, W. G. “The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education. Routledge. Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence in Leadership: A Practical Guide”. Bantam Books. 2023. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003447887/impact-culture-organizational-decision-making-william-tierney>
9. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (Global Trends in Higher Education: Challenges and Opportunities). International Higher Education. 2021. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-024-00358-z>

10. Saint, W. (2009). Guiding universities: Governance and management arrangements around the globe. Human Development Network, Working Paper, the World Bank Washington,DC.<https://documents1.worldbank.org/curated/en/480441468339664508/pdf/526570WP0Unive10Box345574B01PUBLIC1.pdf>