OPEN ACCESS
Received: 19/01/2025
Accepted: 27/04/2025

مجلة الآداب

Electronic Governance Implementation Reality in Yemeni Public Universities in Light of Competitive Advantage

Hanan Mohammed Abdullah Al-Shami *
hananalshami878@gmail.com

Abstract:

This study aimed to diagnose the reality of implementing electronic governance in Yemeni public universities in light of competitive advantage from the perspective of the study sample members. To achieve this objective, the analytical survey descriptive methodology was employed, with a questionnaire as data collection tool. The sample comprised (504) academic and administrative leaders selected from various Yemeni public universities. Key findings showed that the overall implementation of electronic governance in Yemeni universities in light of competitive advantage was medium, with an arithmetic mean of (2.05), a standard deviation of (0.15), and a relative weight of (68.44%). The availability of electronic governance domains in Yemeni public universities was ranked as follows: *Autonomy* ranked first with an arithmetic mean of (2.57) and a relative weight of (85.8%), followed by *Justice* in second place with a mean of (2.27) and a relative weight of (75.9%). *Accountability* occupied third place (mean: 1.99; relative weight: 66.5%). *Active Participation* ranked fourth (mean: 1.94; relative weight: 64.79%), while *Transparency* came fifth (mean: 1.87; relative weight: 62.40%), and finally, *Efficiency and Effectiveness* ranked sixth (mean: 1.86; relative weight: 62.1%). All domains were assessed at a medium availability level.

Keywords: Electronic Governance, Competitive Advantage, Yemeni Public Universities, Transparency.

* PhD Scholar in Educational Administration and Planning, Department of Educational and Psychological Sciences, Faculty of Education, Thamar University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al-Shami, H. M. A. (2025). Electronic Governance Implementation Reality in Yemeni Public Universities in Light of Competitive Advantage, *Journal of Arts, 13*(2), 190 -219. https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2613

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

OPEN ACCESS
تاريخ الاستلام: 19/ 01/ 2025
تاريخ القبول:27/ 04/ 2025

مجلة الآداب

واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية

حنان محمد عبدالله الشامي*
hananalshami878@gmail.com

الملخص:

هدَفَ البحثُ إلى تشخيصِ واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ولتحقيق هدف البحث، استخدمت الباحثة المنهجَ الوصفيَّ المسحيَّ التحليليَّ، ومثّلت الاستبانةُ الأداةَ الرئيسيةَ لجمع البيانات والمعلومات. تكوّن مجتمعُ البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية، وتكوّنت عينةُ البحث من (504) أفراد من تلك القيادات. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية بشكل عام كان بدرجة توافر متوسطة، بمُتوسِّط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.15)، وبوزن نسبي (68.44%). ورتّب أفراد العينة درجة توافر مجالات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية كالآتي: الاستقلالية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.57) وبوزن نسبي (85.8%)، يليها العدالة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.27) ووزن نسبي (75.9%)، واحتلت المساءلة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.99) ووزن نسبي (66.5%)، وحصلت المشاركة الفعالة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.94) ووزن نسبي (64.79%)، ومن ثم الشفافية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.87) ووزن نسبي (62.40%)، وأخيرًا الكفاءة والفاعلية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.86) ووزن نسبي (62.1%)، وكل المجالات السابقة حصلت على درجة توافر متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية الحكومية، الشفافية.

* طالبة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي- قسم العلوم التربوية والنفسية- كلية التربية- جامعة ذمار- الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: الشامي، ح. م. (2025). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية، *مجلة الآداب، 13* (2)، 190-219. https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2613

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

المقدمة:

في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسعي الحكومات والمنظمات كافة لتوجيه استخدامها في تسيير الأعمال، بما يضمن تقديم خدمات بجودة عالية والاستجابة بأسرع وقت وتحقيق التفاعل بين أصحاب المصلحة، بما يحقق مبادئ العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وتطبيق القوانين والأنظمة، ومع تسارع الاتجاه نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول إلى اتجاه تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ فقد أصبح تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة عصرية لضمان تميّزها وتطويرها الدائم (الشامي، 2020، ص18).

ومن أجل البقاء والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة يتوجب على المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تسهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم مخرجات تلبي حاجة المجتمع الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، ولعل أبرز ما يحقق تلك الميزة هو تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومواكبتها للمتغيرات الخارجية؛ الأمر الذي لا ينتهي بحصول المؤسسة على الميزة التنافسية وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما -وبشكل مستمر- إلى تنميتها والحفاظ عليها، ويشار إلى ذلك بالإبداع الإلكتروني الذي يعتبر أحد الأشكال التنافسية (الرؤف،2007،ص 14).

وفي ضوء الأهمية والمكانة التي حظيت بها الحوكمة الإلكترونية كسبب رئيس يقود المؤسسات – وخاصة المؤسسات التعليمية – إلى التميز وكسب ثقة المستفيدين، عُقِدَت العديد من المؤتمرات العالمية والعربية والمحلية التي هدفت إلى السعي نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية، بالإضافة إلى العديد من التوجُّهات والندوات والورش العملية الهادفة إلى حوكمة الجامعات اليمنية إلكترونيًا، وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات اليمنية الحكومية. ناهيك عن أن أبرز مستهدفات الرؤية الوطنية لبناء الدولة 2030م في محور التعليم هو وصول خمس (5) جامعات يمنية إلى أن تكون ضمن أفضل مائة (100) جامعة على المستوى العربي بحلول عام 2025م؛ الأمر الذي يمثل تحديًا للجامعات اليمنية الحكومية.

كما أظهرت بعض الدراسات المعاصرة، كدراسة عجان (2023)، والسيد (2023)، والموهبي (2023)، والدهشان (2020)، ضرورة تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة الإلكترونية، التي تتميز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتتمكن من مواكبة التطورات في ظل احتدام المنافسة بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية؛ للوصول إلى أعلى المراكز الترتيبية في التصنيفات العالمية وفقًا للجانب الأكاديمي والإداري على حد سواء؛ ولذا فإن تبني مداخل إدارية حديثة ومواكِبة للتغيرات يخدم الجامعات بشكل مباشر للوصول إلى إحداث تحوُّلٍ وتغييرٍ وتطويرٍ حقيقي في أسلوب الإدارة، قادرٍ على الوصول بالمؤسسة إلى التميز بين نظيراتها من المؤسسات.

ترى الباحثة أنه حتى تتطور الجامعات وتحقق أهدافها بسهولةٍ ويُسرٍ وتميُّزٍ، فلا بد لها من أن تُشخِّصَ واقع تطبيقها للمفاهيم الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها الحوكمة الإلكترونية، الهادفة إلى المحافظة على الكيان المؤسسي للجامعات، وإظهار جديتها في عمليات الإصلاح الشامل ومكافحة الفساد، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما سبق، جاءت ضرورة الدراسة الهادفة إلى الكشف عن "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية"، الأمر الذي سيقود الجامعات اليمنية الحكومية إلى الإصلاح والتميُّز، وتحسين مخرجاتها، والإسهام في رفع شأنها محليًا وإقليميًا وعالميًا، وإكسابها ميزةً تنافسيةً مستدامةً.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود التي تُبذل من أجل تطوير التعليم العالي من خلال تطبيق مداخل جديدة في إدارته، تواكب التغيرات العصرية؛ إلا أن الجامعات اليمنية الحكومية ما زالت تعاني من ضعف في ملاءمة الأطر المؤسسية القانونية

والتنظيمية والإدارية القائمة بمتطلبات التعليم الجامعي اللازمة لمواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012).

ويؤكد تقرير البنك الدولي بعنوان "التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي" أن بعض الدول النامية تخوض عددًا من التحديات في مجال التعليم العالي، بالرغم من ارتفاع معدلات الالتحاق فيها. ومن هذه التحديات: بُعد السياسات والأنظمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي عن تبني التجديد، ووضع الإصلاحات والتطويرات موضع التنفيذ. ومن جهة أخرى، فإنها أيضًا معرَّضة للتحديات الجديدة المنبثقة من الاقتصاديات القائمة على المعرفة والمجتمعات التقنية. ولكن القلق الرئيس لها يتمثل في مدى قدرتها على تكييف نظم وسياسات التعليم العالي وتشكيلها (البنك الدولي، 2010).

وعلى الرغم من المحاولات والجهود التي تُبذل من الجامعات اليمنية الحكومية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيها، بما يضمن لها التحول إلى أساليب إدارية تقنية قادرة على تحقيق أهدافها بسهولةٍ وسلاسةٍ وشفافيةٍ في ظل احتدام المنافسة بين الجامعات اليمنية الحكومية محليًّا وعربيًّا وعالميًّا؛ إلا أنها ما زالت تفتقر إلى تشخيص واقعها وتوجهها نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ الأمر الذي يجعلها تواجه الكثير من التحديات التي فرضتها متغيرات العصر، وهذا أيضًا ما أكدته بعض الدراسات، كدراسة الموهبي (2023)، وعجان (2023)، وأبو أصبع (2021)، والمليكي (2017)، وعيسى (2022)، ومطهر (2005).

وفي ضوء ما سبق ذكره، ندرك ضرورة الوقوف على هذه المشكلة، بتبنّي دراسات وأبحاث علمية تهدف إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية، التي لا شك ستكون سببًا في حل الكثير من الإشكاليات والصعوبات التي تواجه الجامعات اليمنية في تطبيقها للحوكمة الإلكترونية، لتعرف الجامعات اليمنية إلى أيّ حدٍّ وصلت في تطبيقها لهذا المفهوم. كما ستكون عاملًا مهمًّا يقودها إلى كسب التنافس بين الجامعات المحلية والعربية والعالمية.

وعليه، يمكن بلورة مشكلة البحث في تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية، من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما و اقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق المشاركة الفعالة بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق الشفافية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق المساءلة بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق العدالة بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق الاستقلالية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟
- ما واقع تطبيق الكفاءة والفاعلية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية؟

أهداف البحث

تمثّل الهدف الرئيس من هذا الدراسة في تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية المتمثلة في:

- التعرف على واقع تطبيق المشاركة الفعالة بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع تطبيق الشفافية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع تطبيق المساءلة بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية.

- التعرف على واقع تطبيق العدالة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع الاستقلالية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.
- التعرف على واقع تطبيق الكفاءة والفاعلية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية في عدد من النقاط الجوهرية، وأهمها ما يلي:

- يحظى البحث الحالي بأهمية قصوى، لجدارة موضوعه كونه يتناول موضوعي الحوكمة الإلكترونية، والميزة التنافسية، اللذين يعدان من أهم القضايا التي تبرز ضمن أولويات اهتمام الدول والجامعات.
- يحظى البحث الحالي بأهمية قصوى، لجدوى موضوعه كونه يتناول موضوعي الحوكمة الإلكترونية والميزة التنافسية، اللذين يُعدَّان من أهم القضايا التي تبرز ضمن أولويات اهتمام الدول والجامعات.
- أن هذه الدراسة ستغطي فجوةً حاليةً قائمةً، وهي افتقار الجامعات اليمنية إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.
- حداثة موضوع البحث في البيئة العربية عامةً واليمنية خاصةً، حيث يُعد الأول في اليمن -على حد علم الباحثة- الذي يهدف إلى الخروج بتشخيص واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.
- وكون هذا البحث سيتماشى مع التوجه الوطني نحو وضع إستراتيجية للتحول الرقمي في الجامعات اليمنية، بهدف تطويرها في ضوء التنافس المحلي والدولي.
- يأتي هذا البحث استجابةً لتوصيات العديد من الجهات العالمية في مجال الإدارة الجامعية، كالندوات والمؤتمرات، والبحوث المحلية والعربية والإقليمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- يأمل الباحث أن يكون البحث رافدًا معرفيًّا للمكتبات اليمنية والعربية، يستفيد منه الباحثون والمهتمون بموضوع البحث وأبعاده.
- من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات اليمنية على إدراك أهمية مواكبة التغيرات في أساليب الأداء المعاصرة وتوظيفها، لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى ميزة تنافسية تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات العصر.
- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في فتح المجال أمام الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات وأبحاث مماثلة أو مكملة في مجال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء متغيرات الإدارة الحديثة.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على "واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية".
- **الحد البشري:** القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية.
- **الحد المكاني:** تمثل الحد المكاني للبحث في الجامعات اليمنية الحكومية.
- **الحد الزماني:** العام الجامعي 2024م/2025م.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة الإلكترونية

تُعَرَّف الحوكمة الإلكترونية بأنها: "نظام متكامل من العمليات والإجراءات المُحَاطة بإطار قانوني وتنظيمي، تهدف إلى ضبط المعاملات الإدارية والمعلومات والمراسلات والمستندات الرسمية وغير الرسمية، وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها، مع توفير آليات فعالة لاسترجاعها عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (الزهيري، 2018، ص48).

ويعَرِّفُها الباحث إجرائيًا بأنها: "نهج إداري مؤسسي يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير أنظمة العمل واللوائح التنظيمية للإدارات التعليمية، وفق معايير الشفافية والمشاركة والمساءلة في عمليات صنع القرار بالجامعات الحكومية اليمنية، بما يضمن تحقيق جودة الخدمات التعليمية وترسيخ ثقافة التميز التنافسي.

الميزة التنافسية:

هي خاصية أو مجموعة من الخصائص تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيًا نتيجة صعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات للعملاء (بوطلاعة، 2008، ص86).

وتعَرَّفُ الميزة التنافسية بأنها: "سمة أو مجموعة سمات تتميز بها المؤسسة، وتتمكن من الحفاظ عليها لفترة زمنية ممتدة نسبيًا، نظرًا لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، مما يمكنها من تحقيق التفوق في تقديم الخدمات أو المنتجات للعملاء" (بوطلاعة، 2008)

وتُعرف إجرائيًا بأنها: قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على التفرد والتفوق المستمر في الأداء؛ لتحقيق نتائجَ وإنجازاتٍ متميزةٍ على المستويين المحلي والعالمي، بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، مع الارتكاز إلى معايير الشفافية والمشاركة والعدالة والمساواة والتكاملية والمساءلة، وصولًا إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة."

الجامعات اليمنية الحكومية:

تُعرفها قوانين الجمهورية اليمنية من منطلقين هما:

المنطلق الإداري:

تُعرف المادة (58) من القانون رقم (45) لسنة 1992م الجامعة الحكومية بأنها: "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية، ويُضَمَّنُ موازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي. وللجامعة استقلال مالي وإداري في تنفيذ موازنتها."

المنطلق الأكاديمي:

أما أكاديميا، فتُعرفها المادة (2) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010 بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية أو أهلية أو خاصة، تشمل كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس/الليسانس) عن أربع سنوات" (وزارة الشؤون القانونية، قانون التعليم العالي رقم (13)، 2010).

الإطار النظري:

الحوكمة الإلكترونية

يختلف تعريف الحوكمة الإلكترونية باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها وما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها. ويمكن توضيح مفهوم الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بأنها: قدرة الجامعة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتطبيق مبادئ الحوكمة، بما يُسهم في تعزيز الثقة بين الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، والالتزام بأداء الأعمال وفق

التشريعات والقوانين، مع ضمان مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة في صنع القرار، وذلك لرفع كفاءة الجامعة، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها لضمان جودة المخرجات، لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة (الدهشان وجاد الله، 2020، 21).

مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

تعمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي جنبًا إلى جنب مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الكثير من الإستراتيجيات والأدوات والأساليب، ومن أبرزها الحوكمة وفقًا لمعاييرها الواضحة والمحددة في الآتي:

- **المشاركة الإلكترونية:** الحوكمة الإلكترونية في الجامعات هي إتاحة المجال لجميع المعنيين بالمشاركة في وضع القواعد والمبادئ والإجراءات الخاصة بالعملية التعليمية وفق معايير واضحة، مع تمكين أعضاء مجلس الجامعة والعاملين من إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم، ومنحهم فرصًا حقيقية للمناقشة والمشاركة الفاعلة (ناصر الدين، 2019). ويستند مفهوم الحوكمة الإلكترونية أساسًا إلى:
  - المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة.
  - تعزيز المعرفة الرقمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات.
  - دور الجامعة في توفير قنوات ميسرة لوصول المواطنين إلى الخدمات والمعلومات.
  - تمكينهم من تقديم الآراء والمقترحات بسلاسة (صلاح الدين وعطية، 2018،ص184).
- **المساءلة الإلكترونية:** وهي آلية تتضمن مراقبة الوفاء للمسؤوليات لكافة المجالات الإدارية كإدارة المخاطر، والمراجعة المالية، والإشراف على الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلبة، والكادر الإداري والأكاديمي، والموظفين الإداريين، وتشمل هذه الجزئية مبادئ وقيم الحوكمة الإلكترونية في وضع آلية إلكترونية للمساءلة وفق النظام الإلكتروني الذي يتحكم بآلية الحوكمة بشكل عام.
- **الشفافية الإلكترونية:** وتشير إلى حرية الوصول للمعلومات والسياسات للجامعات والإفصاح عنها، وتكمن أهميتها في تقليل الضبابية والقضاء على مظاهر غموض التشريعات، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، والترابط بين المنظمات المختلفة، وتطوير الوحدات الإدارية (عليمات، 2020، ص56؛ Aben Ahmed, 2025).
- **الاستقلالية الإلكترونية:** وهي مفهوم يعنى به حرية الجامعات ومنحها الحكم الذاتي، لتصبح أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير والابتكار، ويحمل استقلال الجامعة طابعا متعدد الأبعاد. وهي الاستقلالية الإدارية والاستقلال المالي والاستقلال الأكاديمي للجامعات (ناصر الدين، 2019).
- **المساواة الإلكترونية:** وعرفها الهروط (2018) بأنها مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات وهي مستمدة من المهام المناطة بهم مسبقًا سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، حيث يحظى كل العاملين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية تطبيقها والسياسات المطلوبة لتحقيق عدالة الإجراءات بالجامعة، وإتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم.

أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات والحاجة إليها:

يقف وراء الدعوة إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات مبررات وأسباب عديدة وضحها (الدهشان، 2020، ص 36-37) فيما يلي:

- وجود قصور واضح في استفادة الجامعات من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ وإدارة أنشطتها وعملياتها، وضعف وجود نظام إداري إلكتروني عصري بمعظم الجامعات، والاعتماد على الأساليب التقليدية، ونظم إدارية قديمة تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها، بشكل أدى إلى تكدس في إعداد الإداريين وزيادة أعباء البيروقراطية وضعف القدرة على الإنجاز الكفء والسريع.
- غياب المساءلة وتفشي بعض صور الفساد والقصور في التشريعات المنظمة للعمل في كثير من الجامعات.
- اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضعف المهارات المطلوبة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل، خاصة أن العالم يعيش ثورة صناعية رابعة تختلف عن سابقتها تعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في مختلف المجالات لتحسين الكفاءة، والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من أنشطة المجتمع وإدارة عملياته وأنشطته.
- تدني مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة أو تطبيق مبادئها بشكل غير متكامل، وكذلك غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمحاسبية والمشاركة، ومحدودية الموارد المالية، وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات.
- كثرة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية بالجامعات، بالإضافة إلى جمود الإجراءات الإدارية وفشلها في إحداث تغيرات البناء الأكاديمي أو البرامج.

أهداف الحوكمة الإلكترونية:

ويمكن تحديد أهداف الحوكمة الإلكترونية كما وضحها (لطفي، 2007، ص4) والمتمثلة فيما يلي:

- خفض حدة البيروقراطية في أداء الأعمال، والعمل على تجميع كافة الخدمات والمعلومات ذات الأهمية للعملاء كأصحاب المصلحة بما يمكن من الاستفادة منها بطريقة سليمة.
- تقديم الخدمات بطريقة سليمة وسريعة ومنخفضة التكاليف.
- إتاحة المعلومات عن كافة التعاملات بين المؤسسة وعملائها على شبكة الإنترنت.
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات العمل الرسمية المحددة.
- تحديد متطلبات الحصول على الخدمة كالنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة
- الارتقاء بثقافة ووعي الموظفين في الإدارات المختلفة من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا.
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكل العاملين.
- ويمكن إضافة هدف آخر يتمثل في: توفير الأمن السيبراني وحماية المؤسسات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية لنظمها التقنية.

متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

إن الانتقال إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات يتطلب توافر العديد من الأمور حددها (الفرا، 2013، ص56) في الآتي:

- **المتطلبات القانونية:** وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة لعمل الحوكمة الإلكترونية، لاعتماد المخرجات الحاسوبية من قبل الجهات الرسمية بما يكفل إضفاء الشرعية على جميع الإجراءات.

- **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** وهي تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية، بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها، بما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويندرج في هذا الإطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.
- **المتطلبات التقنية:** وتتضمن متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت والحواسيب والأدوات البرمجية، والكادر المؤهل.
- **المتطلبات الثقافية:** وتتمثل في وعي المستفيدين والعاملين بالحوكمة الإلكترونية مما يقلل من مقاومة التغيير لديهم، من خلال التوعية والتشجيع على التعامل مع هذه التطبيقات.
- **متطلبات الأمن السيبراني:** وتتمثل في وضع سياسة أمن سيبراني واضحة تُلبي معايير الحوكمة الإلكترونية تتوافق مع القوانين المحلية والدولية، واستخدام أنظمة حماية للبيانات عبر بروتوكولات قوية، والتوعية والتدريب حول التهديدات مثل التصيد الاحتيالي أو البرامج الضارة.

الميزة التنافسية:

توصف الميزة التنافسية بأنها هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ويصعب تقليدها إما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معًا، وقدرة المنظمة على اختيار الطريقة التي تحقق فيها ميزتها التنافسية والتي تنبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة.

وعرفها حسن (2017) بأنها: "امتلاك المؤسسة لما تتميز به عن غيرها بحيث تكون في مراكز المنافسة كتميزها في المنتجات، أو الإستراتيجيات، أو الموارد، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتبع عدة مراحل لتحصل على الميزة التنافسية".

أهمية الميزة التنافسية في الجامعات:

الميزة التنافسية للجامعة هي الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن قريناتها ومنافساتها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليها من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسيها (ويح، 2013،ص21)، ويمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية من خلال ما ذكره (الوديان، 2019، ص16) في الآتي:

- تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذين ينعكسان بدورهما على الرفاه المجتمعي والثروة الوطنية.
- تحد من نمطية العمل بأساليبه التقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواكب مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين.
- تقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء سواء كانوا في التعليم أو التدريب أو الدراسة العلمية أو خدمة المجتمع.
- تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن.
- تحث على الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.
- تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعة.
- تشحذ الهمم نحو تطوير الأساليب المتبعة والمنتجات والخدمات والبرامج والبحوث لكسب ثقة العملاء.

- تولد الطاقات الفكرية والإبداعية لاستثمار أمثل للموارد المتوفرة.

أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيقها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد تلك الأبعاد، إلا أن البحث يرجع ذلك الاختلاف تبعًا لطبيعة الخدمات والوظائف التي تقدمها المؤسسة التي تسعى التي تحقيق الميزة التنافسية بين نظيراتها، ويمكن توضيح أبرز تلك الأبعاد في الآتي (الشرجبي والعبيدي، 2022، ص83):

- **التميز:** وهو إدخال طرق وأساليب جديدة سواء أكانت إستراتيجية أو تكنولوجية أو خدمات تقدمها بصورة مختلفة، مما يسمح لها بتعزيز قيمة خدماتها مقارنة بالخدمات المقدمة من المنافسين.
- **الكفاءة:** وتعني القدرة المستمرة على التكيف مع البيئة والبقاء فيها، وتتجلى في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية، الزمن)، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة الجامعة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبهذا تتمكن من خفض التكاليف مقارنة بتكاليف المنافسين، وهذا يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.
- **التكلفة:** تستند إليها كثير من المؤسسات الهادفة إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصادية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، والتحسين المستمر لجودة الخدمات والإبداع في تصميمها وإتقان عملياتها، ويتطلب ذلك العديد من الاستثمارات وأتمتة المعلومات والمعدات، والرقابة، ومن ثم ستملك ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق.
- **الجودة:** تعد من أهم المزايا التنافسية، وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات المستفيدين.
- **الاستجابة للعملاء:** تتمثل بقدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها من خلال تحديد متطلبات عملائها ومعرفة احتياجاتهم، والتركيز على إشباعها وسرعة الاستجابة بجودة عالية لخدماتها، وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

- **التميز في التعليم:** يُعد عملية ذات طبيعة معقدة، فهي تتأثر بعدد من العوامل المتداخلة والمرتبطة ببعضها، فمنها ما يتعلق بالأستاذ، ومنها ما يتعلق بالطالب، ومنها ما يتعلق بالمنهج الدراسي والخطط الدراسية والبرامج، والأنشطة والأساليب والتقنيات المستحدثة، والوسط الجامعي والمحيط بالجامعة ويتضمن مؤشرات جودة الطلاب وتنوعهم، وتنوع مخرجاتهم (السعود، 2014، ص56-57).
- **التميز في البحث العلمي:** ويقصد به أن تقوم الجامعة بأداء متميز بناءً على معايير محددة، وهو من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك لما له من مكانة مميزة جدًا في تقويم الأداء الجامعي الكلي (أحمد، 2018، ص142).
- **التميز من خدمة المجتمع:** ويتحقق ذلك من خلال تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي بهذه الاحتياجات (العمري، 2015، ص118)؛ لذا فإن تلك الجهود إذا ما كُللت بأداء متميز وفق معايير محددة فإن مخرجات الجامعة ستكون متميزة بجودتها وقدرتها على رفع مستوى الأداء والإنتاج والتطوير والرقي بقيم المواطنة السامية، والانتماء وحب العلم والدراسة، مما يكون له أثر إيجابي تجاه المجتمع وتلبية احتياجاته لتحقيق التنمية الشاملة(Viliam.2010, p12).

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة ويمكن توضيح أبرزها على النحو الآتي:

- **دراسة العليمي والسنباني (2023)**، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية، البالغ عددهم (524) فردًا، والاستبانة أداة قياس وُزِّعتْ على عينة حجمها (222) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود اهتمام مرتفع بتطبيق الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- **دراسة الموهبي (2023)**، هدفت لدراسة تأثير تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين الشفافية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (132) موظفا في الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ضرورة إعادة النظر في صياغة القوانين واللوائح والتشريعات بما يتناسب مع تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- **دراسة البلتاجي (2022)**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة المنوفية ومعالجة تلك المعوقات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية والتي بلغت (153) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أبرزها وجود معوقات فنية وتكنولوجية بدرجة كبيرة. غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة. ضرورة توفير مخصصات مالية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة المنوفية للتغلب على تلك المعوقات.
- **دراسة Dadang (2021)** هدفت الدراسة إلى التحقق من الارتباط بين المساءلة المدركة والاستجابة المدركة والشفافية المدركة وثقة الجمهور في الحكومة المحلية وعلاقتها بالحوكمة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، تم جمع البيانات الأولية على مستويات الإدارة المحلية من مدينتين في إندونيسيا عن طريق الاستبيان. وبعد تحليل مجموعة البيانات النهائية من عينة الدراسة المكونة من 355 مشاركًا باستخدام SmartPls3 وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يعمل على تطوير وتعزيز ثقة الجمهور في الحكومة، وبالتالي توفير التوجهات السياسية الرئيسية.
- **دراسة Giorgia (2020)**، هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين ما تتميز به مؤسسات التعليم من سمعة طيبة وبيئة مناسبة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات العامة، واستخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي، والاستبانة أداة لاستطلاع آراء (509) أساتذة من (47) جامعة إسبانية مختلفة. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الجامعات العامة تواجه قدرة تنافسية عالمية متزايدة.
- **دراسةRahmani (2020)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي وبشكل خاص جامعة آزاد الإسلامية في قزوين في جمهورية إيران الإسلامية كدراسة حالة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال طريقتي الاستبانة والمقابلات المنظمة مع الخبراء، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ضرورة تخصيص نسبة من إيرادات الجامعة لتطوير البنى التحتية الإلكترونية.

- **دراسة الشويات(2019)**، هدفت الدراسة لبيان أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (16) بنكا أردنيًا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (430) عاملًا في البنوك الأردنية عن طريق الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر لتطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية، وضرورة رفع مستوى الشفافية في البنوك الأردنية وتقديم المعلومات الصادقة والموضوعية ونشرها إلكترونيا.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- **من حيث منهج الدراسة:** اتفق البحث الحالي مع كافة الدراسات السابقة المذكورة من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي.
- **من حيث المجتمع والعينة:** اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة المذكورة في كون المجتمع وعينته تتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، ماعدا دراسة (الشويات، 2019)، و (Dadang,2021)، ودراسة (Rahmani ,2020) التي استخدمت المقابلة مع الخبراء بالإضافة إلى الاستبانة.
- **من حيث أداة البحث:** اتفق البحث الحالي مع كافة الدراسات السابقة المذكورة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة المجتمع، ما عدا دراسة (Rahmani, 2020) التي استخدمت المقابلة مع الخبراء بالإضافة إلى الاستبانة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما تميز به البحث الحالي:

على الرغم من اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب المذكورة سابقًا، إلا أن جوانب الاستفادة تمثلت في الآتي:

- ضمان عدم تكرار موضوع البحث وتميزه عن الدراسات السابقة.
- بناء الإطار النظري والخلفية الفكرية لمتغيرات البحث (الحوكمة الإلكترونية، الميزة التنافسية).
- تحديد أبعاد مشكلة البحث، وبلورة أهدافه، وإبراز جوانب الأهمية، وبناء الاستبانة وفقراتها.
- توجيه البحث إلى بعض المصادر والمراجع العلمية التي ساهمت في إثراء الإطار النظري للبحث.
- اختيار الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث، والأساليب الإحصائية.
- إفادة الباحث في كيفية عرض النتائج ومناقشتها.

- تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس والأهداف الفرعية حيث تفرد بالخروج بتشخيص دقيق لواقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية الحكومية، وأيضًا حداثة معظم المراجع والدراسات السابقة التي استند عليها الباحث، بالإضافة إلى كون البحث تناول عينة كبيرة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.

منهج البحث وإجراءاته:

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتحليلي لتحقيق هدف البحث العام وأهدافه الفرعية.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية البالغ عددهم (1872) قائدًا أكاديميا وإداريًا، منهم (1480) أكاديميا و (392) إداريًا يتوزعون على (15)

جامعة يمنية حكومية. وقد تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وصار حجم العينة (504) أفراد من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية للعام الدراسي 2025/2024م الذين ما زالوا يمارسون مهامهم وقت إجراء هذا البحث، حيث شملت العينة الفئات الآتية: (رئيس جامعة – نائب رئيس جامعة – عميد كلية – عميد مركز التطوير وضمان الجودة- نائب عميد كلية – أمين عام جامعة – أمين عام كلية)، ويمكن توضيح خصائص العينة بالجدول الآتي:

جدول (1):

يوضح خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
نوع الوظيفة	قيادي أكاديمي	355	%84.93
	قيادي إداري	63	%15.07
	الإجمالي	418	%100
المستوى القيادي	رئيس جامعة	5	%1.20
	نائب رئيس جامعة	15	%3.59
	عميد كلية	67	%16.03
	عميد مركز جودة	7	%1.67
	نائب عميد	261	%62.44
	أمين عام جامعة	6	%1.44
	أمين عام كلية	57	%13.64
	الإجمالي	418	%100
المؤهل	دكتوراه	359	%85.89
	ماجستير	18	%4.31
	بكالوريوس	41	%9.81
	الإجمالي	418	%100
سنوات الخبرة	(1-5) سنوات	37	%8.85
	(6-10) سنوات	158	%37.80
	(11) سنة فأكثر	223	%53.35
	المجموع	**418**	**%100.0**

- **أداة البحث:** اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية.
- **بناء أداة البحث:** بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وبناءً على معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه، تم بناء أداة جمع البيانات، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، الأول يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود تود الباحثة جمعها، والجزء الثاني يحتوي على

البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (نوع الوظيفة- المستوى القيادي- المؤهل – سنوات الخبرة- الجامعة). والجزء الثالث يحتوي على (60) فقرة موزعة على محوري الأداة ومجالاتها. وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (صغيرة- متوسطة- كبيرة).

صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري (صدق المُحكمين):** حيث تم عرض أداة البحث الأولى بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال البحث لتحكيمها وإبداء رأيهم حول مجالاتها وفقراتها المكونة من (62) فقرة بصورتها الأولية، وذلك من حيث: درجة مناسبة الفقرات للمجال الذي يحتويها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة ودرجة وضوح الفقرات. وبدء عملية إرسال الاستبانة إلى الخبراء المحكمين واستلامها منهم في عدد من الجامعات اليمنية حيث تم استرداد الاستبانة من الذين استجابوا وعددهم (20) محكمًا، وتم اعتماد نسبة الاتفاق بين المحكمين (80%) فأكثر لقبول الفقرات وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (60) فقرة بعد إجراء التعديلات.

- **الصدق البنائي (الإحصائي):** للتأكد من تمتع الاستبانة بصدق بنائي تم استخدام الصدق الإحصائي للمحتوى، وهو الصدق من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون للمتوسطات الحسابية الكلية للمجالات فيما بينها، وللمجالات مع الأداة الكلية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (2):

يوضح نتائج الصدق الإحصائي لأداة البحث الأولى باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	المعالجة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
المجال الأول: المشاركة الفعالة	معامل الارتباط	—					
	مستوى الدلالة	—					
المجال الثاني: الشفافية	معامل الارتباط	0.68	—				
	مستوى الدلالة	0.00	—				
المجال الثالث: المساءلة	معامل الارتباط	0.85	0.77	—			
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	—			
المجال الرابع: العدالة	معامل الارتباط	0.77	0.70	0.86	—		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	—		
المجال الخامس: الاستقلالية	معامل الارتباط	0.44	0.63	0.45	0.33	—	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.01	—	
المجال السادس: الكفاءة والفاعلية	معامل الارتباط	0.86	0.78	0.90	0.83	0.48	—
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—
الأداة ككل	معامل الارتباط	0.90	0.86	0.95	0.88	0.56	0.97
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

يتبين من الجدول (2) أن درجة المعنوية لمعاملات ارتباط بيرسون للمجالات فيما بينها والمجالات مع الأداة ككل، جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق مجالات الأداة حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.97) و (0.68)، وهي قيم ارتباط عالية تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي.

ثبات أداة البحث:

لقياس ثبات الاستبانة، اعتمدت الباحثة على طريقة الثبات ألفا كرومباخ على المستوى الكلي للأداة والمجالات، وفيما يلي جدول بالنتائج للثبات لأداة البحث:

جدول (3):

يوضح نتائج الثبات لأداة البحث وفق معامل ألفا كرومباخ للمجالات والأداة ككل

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: المشاركة الفعالة	8	0.78
2	المجال الثاني: الشفافية	11	0.74
3	المجال الثالث: المساءلة	10	0.88
4	المجال الرابع: العدالة	16	0.62
5	المجال الخامس: الاستقلالية	5	0.83
6	المجال السادس: الكفاءة والفاعلية	10	0.90
	الحوكمة الإلكترونية ككل	**60**	**0.96**

يتبين من الجدول (3) أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفق معامل الثبات ألفا كرومباخ على المستوى الكلي للأداة وعلى مستوى المجالات حيث بلغ (0.96) وهي قيمة عالية.

المعالجات الإحصائية:

اتبعت الباحثة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من دراستها الميدانية على العديد من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الإحصائية الوصفية للمتغيرات.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الاستجابات حول الفقرات.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الاستجابات عن متوسطها الكلي.
- الوزن النسبي لمعرفة الأهمية النسبية الكلية لدرجة الاستجابة على كل فقرة وللمجالات الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس مستوى صدق أداة البحث.
- معادلة ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة البحث.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية للبحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحور ككل، ثم على مستوى كل مجال من مجالات واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية الستة، كلّ على حدة وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تحديد واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية

الترتيب	رقم المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	5	المجال الخامس: الاستقلالية	2.574	0.19	%85.81	كبيرة
2	4	المجال الرابع: العدالة	2.278	0.23	%75.92	متوسطة
3	3	المجال الثالث: المساءلة	1.997	0.23	%66.57	متوسطة
4	1	المجال الأول: المشاركة الفعالة	1.944	0.23	%64.79	متوسطة
5	2	المجال الثاني: الشفافية	1.872	0.25	%62.40	متوسطة
6	6	المجال السادس: الكفاءة والفاعلية	1.865	0.22	%62.17	متوسطة
		تطبيق الحوكمة الإلكترونية ككل	**2.053**	**0.15**	**%68.44**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (4) أن أفراد العينة اعتبروا أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية يتم بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.053)، وانحراف معياري بلغ (0.15)، وبوزن نسبي بلغ (68.44%).

ولمزيد من الإيضاح يمكن عرض النتائج ومناقشتها حسب كل مجال من مجالات الأداة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق المشاركة الفعالة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(5):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق المشاركة الفعالة بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	5	تطور الجامعة برامجها الأكاديمية بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات سوق العمل.	2.727	0.48	%90.91	كبيرة
2	6	تشرك الجامعة المستفيدين في إعداد خطتها الإستراتيجية التطويرية.	2.366	0.58	%78.87	كبيرة
3	8	تقدم الجامعة خدمات تقنية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع المجتمع.	1.919	0.56	%63.96	متوسطة
4	4	توفر الجامعة قنوات اتصال إلكترونية فعالة مع أصحاب المصلحة.	1.916	0.55	%63.88	متوسطة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
5	3	تُشرك الجامعة ممثلي المجتمع المحلي وفق كياناتها التنظيمية وفقًا للتشريعات القانونية.	1.902	0.55	%63.40	متوسطة
6	7	تُقيم الجامعة مؤتمرات وندوات علمية عبر الإنترنت لضمان مشاركة الباحثين من خارجها.	1.895	0.61	%63.16	متوسطة
7	1	تستقبل الجامعة مقترحات تطوير خدماتها وبرامجها عبر بريد إلكتروني مخصص.	1.579	0.52	%52.63	صغيرة
8	2	تقيس الجامعة رضا المستفيدين من خدماتها وفق آلية إلكترونية واضحة.	1.246	0.46	%41.55	صغيرة
		المجال الأول: المشاركة الفعالة	**1.944**	**0.23**	**%64.79**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (5) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال المشاركة الفعالة تراوحت بين (2.72) و (1.24)، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (1.94) بانحراف معياري بلغ (0.23) وبوزن نسبي (64.79%) وبتقدير درجة توافر متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- أن (50%) من الفقرات (4 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق متوسطة، و (25%) من الفقرات (فقرتين) حصلت على درجة تطبيق كبيرة، و(25%) من الفقرات (فقرتين) حصلت على درجة توافر صغيرة.
- أن أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (5) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تطور الجامعة برامجها الأكاديمية بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات سوق العمل" بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.48) وبلغ الوزن النسبي (90.91%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي العالمي، وأيضًا المطالبة المجتمعية بفتح تخصصات حديثة تلبي احتياجاتهم وتحاكي متطلبات العصر.
- أن أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (2) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تقيس الجامعة رضا المستفيدين من خدماتها وفق آلية إلكترونية واضحة" بدرجة تطبيق صغيرة، ومتوسط حسابي (1.24)، وانحراف معياري (0.46)، و وزن نسبي بلغ (41.55%)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدم اهتمام الجامعات اليمنية بقياس رضا المستفيدين منها عبر قنوات التواصل الخاصة بها مثل الاستبيانات والاستفتاءات الإلكترونية التي يمكن أن تقدم نظرة واضحة عن مدى رضا المستفيدين مما تقدمه الجامعات اليمنية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تطبيق الشفافية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(6):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق الشفافية بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	16	تعلن الجامعة عن معايير القبول وأسماء المقبولين عبر موقعها الإلكتروني.	2.801	0.49	%93.38	كبيرة
2	10	تنشر الجامعة إستراتيجيتها التطويرية عبر موقعها الإلكتروني.	2.663	0.61	%88.76	كبيرة
3	17	تنشر الجامعة توصيفًا متكاملًا للبرامج والمقررات على موقعها الإلكتروني	2.261	0.81	%75.36	متوسطة
4	11	تعلن الجامعة عن فرص التعيينات الأكاديمية والإدارية بوضوح على موقعها الإلكتروني.	2.055	0.58	%68.50	متوسطة
5	9	تنشر الجامعة هيكلها التنظيمي وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات على موقعها الإلكتروني.	1.979	0.58	%65.95	متوسطة
6	13	تُعلن الجامعة عن المناقصات والمزايدات و تتيح التقدم لها إلكترونيًا.	1.938	0.58	%64.59	متوسطة
7	14	تنشر الجامعة بيانات متكاملة لأعضاء هيئة التدريس على موقعها الإلكتروني.	1.897	0.62	%63.24	متوسطة
8	12	تنشر الجامعة نتائج التقييم الذاتي والخارجي لأدائها وأداء العاملين على موقعها الإلكتروني.	1.313	0.52	%43.78	صغيرة
9	15	تفصح الجامعة عن سياستها للمنح إلكترونيًا.	1.261	0.50	%42.03	صغيرة
10	19	تطلع الجامعة الأطراف المعنية على حساباتها الختامية إلكترونيًا.	1.254	0.51	%41.79	صغيرة
11	18	توفر الجامعة إقرارات الذمة المالية للقيادات إلكترونيًا.	1.172	0.41	%39.07	صغيرة
		المجال الثاني: الشفافية	**1.872**	**0.25**	**%62.40**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال الشفافية تراوحت بين (2.80) و (1.17) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (1.872) بانحراف معياري بلغ (0.25) وبوزن نسبي (62.4%)، وبتقدير درجة تطبيق متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- إن (46%) من الفقرات (5 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق متوسطة، و (36%) من الفقرات (4 فقرات) حصلت على درجة تطبيق صغيرة، و(18%) من الفقرات (2 فقرات) حصلت على درجة تطبيق كبيرة.

- أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (16) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تعلن الجامعة عن معايير القبول وأسماء المقبولين عبر موقعها الإلكتروني." بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.49) وبلغ الوزن النسبي (93.38%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تفعيل القنوات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات اليمنية لنشر معايير القبول وأسماء المقبولين، حتى يتمكنوا من استكمال إجراءات القبول.
- أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (18) وهي الفقرة المتعلقة بـ " توفر الجامعة إقرارات الذمة المالية للقيادات إلكترونيًا." بدرجة تطبيق صغيرة، ومتوسط حسابي (1.17)، وانحراف معياري (0.41)، ووزن نسبي بلغ (39.07%)، وتفسر الباحثة السبب في هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية لا تفصح عن إقرارات الذمة المالية لها قبل تولي المنصب، وقد يعود السبب أيضًا إلى قصور في الجهات المعنية (الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد) في عدم متابعة إقرارات الذمة المالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما و اقع تطبيق المساءلة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق المساءلة بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	27	ترتبط الجامعة بنظام إلكتروني بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي للتأكد من نتائج الطلاب الملتحقين بها.	2.656	0.53	%88.52	كبيرة
2	22	ترتبط الجامعة بالنافذة الإلكترونية لوزارة الخدمة المدنية لاستكمال إجراءات التوظيف.	2.641	0.59	%88.04	كبيرة
3	26	تمتلك الجامعة نظامًا إلكترونيا محاسبيا لمراقبة الأداء المالي في القطاعات والكليات والمركز التابعة لها.	2.574	0.65	%85.81	كبيرة
4	23	تخضع البرامج التعليمية ومخرجات الجامعة لمتابعة وتقييم مجلس الاعتماد الأكاديمي.	2.129	0.54	%70.97	متوسطة
5	25	تتابع وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي أداء الجامعة عبر الربط الإلكتروني.	1.993	0.51	%66.43	متوسطة
6	28	تعتمد الجامعة أنظمة البصمة الإلكترونية لمراقبة الانضباط الوظيفي.	1.971	0.57	%65.71	متوسطة
7	29	تفعل الجامعة دور الإدارة العامة للمراجعة كجهة رقابية داخلية.	1.897	0.55	%63.24	متوسطة
8	21	تربط الجامعة حساباتها بالنظام الإلكتروني لوزارة المالية.	1.474	0.65	%49.12	صغيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
9	20	توفر الجامعة بريدًا إلكترونيًا لاستقبال الشكاوى والمخالفات.	1.333	0.51	%44.42	صغيرة
10	24	يراجع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الأداء الإداري والمالي للجامعة إلكترونيًا.	1.304	0.53	%43.46	صغيرة
		المجال الثالث: المساءلة	**1.997**	**0.23**	**%66.57**	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال المساءلة تراوحت بين (2.65) و (1.30)، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (1.99)، بانحراف معياري بلغ (0.23)، وبوزن نسبي (66.57%)، وبتقدير درجة تطبيق متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- أن (40%) من الفقرات (3 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق متوسطة، و (30%) من الفقرات (3 فقرات) حصلت على درجة تطبيق كبيرة، و(30%) من الفقرات (3 فقرات) حصلت على درجة تطبيق صغيرة.
- أن أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (16)، وهي الفقرة المتعلقة بـ" ترتبط الجامعة بنظام إلكتروني بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي للتأكد من نتائج الطلاب الملتحقين بها. " بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.53) وبلغ الوزن النسبي (88.52%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الربط عبر نظام شؤون الطلاب الإلكتروني (SAR) التابع لمركز تقنية المعلومات التابع لوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، وأيضًا موافاة الوزارة بنسخ إلكترونية لنتائج الطلاب الملتحقين بها.
- أن أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (24) وهي الفقرة المتعلقة بـ" يراجع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الأداء الإداري والمالي للجامعة إلكترونيًا." بدرجة تطبيق صغيرة، ومتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.53)، ووزن نسبي بلغ (43%)، وترجع الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى كون الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة يعتمد على النزول المباشر واستخدام الأساليب التقليدية لأداء عمله الرقابي، ولا يوجد ربط إلكتروني بين الجهات المعنية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما واقع تطبيق العدالة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(8):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق العدالة بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	30	تتم إجراءات التنسيق في الجامعة إلكترونيًا لجميع المتقدمين.	2.871	0.41	%95.69	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
2	31	تُصحح الجامعة اختبارات قبول الطلبة الملتحقين بها إلكترونيًا.	2.854	0.38	%95.14	كبيرة
3	35	تتيح الجامعة فرصة النشر الإلكتروني في المجلات الدورية وفق المعايير المحددة.	2.639	0.59	%87.96	كبيرة
4	36	يتوفر في الجامعة مكتبة إلكترونية متاحة لجميع الباحثين والطلاب.	1.969	0.55	%65.63	متوسطة
5	34	توزع الجامعة الموارد المالية بين القطاعات في ضوء احتياجات وطبيعة نشاطها.	1.890	0.54	%63.00	متوسطة
6	32	تُطبق الجامعة الأنظمة والقوانين دون تمييز.	1.873	0.55	%62.44	متوسطة
7	33	تُطبق الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات والترقيات بشكل معلن إلكترونيًا.	1.847	0.52	%61.56	متوسطة
		المجال الرابع: العدالة	**2.278**	**0.23**	**%75.92**	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال العدالة تراوحت بين (2.87) و (1.84) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.27) بانحراف معياري بلغ (0.23) وبوزن نسبي (75.92%) وبتقدير درجة تطبيق متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- أن (57%) من الفقرات (4 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق متوسطة، و (43%) من الفقرات (فقرتين) حصلت على درجة تطبيق كبيرة، ولم تحصل أيٌّ من الفقرات على درجة تطبيق صغيرة.
- أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (30) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تتم إجراءات التنسيق في الجامعة إلكترونيًا لجميع المتقدمين. " بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.41)، وبلغ الوزن النسبي (95.69%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ربط التنسيق في الجامعات اليمنية ببوابة التنسيق الإلكترونية التابعة لمركز تقنية المعلومات التابع للوزارة والمعنية بإجراء عملية التنسيق في الجامعات اليمنية.
- أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (33) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تُطبق الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات والترقيات بشكل معلن إلكترونيًا." بدرجة تطبيق متوسطة، ومتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.52)، ووزن نسبي بلغ (61.56%)، وترجع الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى قصور في تطبيق معايير التعيينات والترقيات، ما يدل على محدودية الإفصاح عن فرص التعيينات والترقيات إلكترونيًا ليتم إجراء المفاضلة بما يحقق العدالة ويطبق مبدأ تكافؤ الفرص بين المتقدمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما واقع تطبيق الاستقلالية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الخامس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(9):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق الاستقلالية بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	39	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد الطاقة الاستيعابية والبرامج الأكاديمية.	2.902	0.33	%96.73	كبيرة
2	38	تحدد الجامعة لوائح العمل الإداري والأكاديمي	2.833	0.43	%94.42	كبيرة
3	43	تمتلك الجامعة موقعًا إلكترونيًا تديره وتحدد وظائفه وخصائصه.	2.768	0.55	%92.26	كبيرة
4	37	تتمتع الجامعة باستقلالية في عملية التحصيل والصرف الإلكتروني لمواردها المالية.	2.768	0.46	%92.26	كبيرة
5	44	تمتلك الجامعة حرية عقد اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأخرى بهدف التعاون المشترك.	2.672	0.56	%89.07	كبيرة
6	42	تدير الجامعة مشاريعها الاستثمارية باستقلالية بما يتلاءم مع خطتها التطويرية.	2.660	0.56	%88.68	كبيرة
7	40	تصدر الجامعة قرارات التعيين الأكاديمي والإداري بشكل مستقل.	2.656	0.53	%88.52	كبيرة
8	41	تمتلك الجامعة حرية نتاجها العلمي وفقًا لضوابط النشر العلمي.	2.617	0.59	%87.24	كبيرة
9	45	يوجد لدى الجامعة ملكية فكرية (ابتكارات، براءات اختراع) إلكترونية يمكن تحويلها إلى مشاريع استثمارية مستقبلًا.	1.292	0.49	%43.06	صغيرة
		المجال الخامس: الاستقلالية	**2.574**	**0.19**	**%85.81**	كبيرة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال الاستقلالية تراوحت بين (2.90) و (1.29)، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.57)، بانحراف معياري بلغ (0.19)، ووزن نسبي (85.81%)، وبتقدير درجة تطبيق متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- أن (89%) من الفقرات (8 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق كبيرة، و (11%) من الفقرات (فقرة واحدة) حصلت على درجة تطبيق صغيرة، ولم تحصل أيٌّ من الفقرات السابقة على درجة تطبيق متوسطة.

- أن أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (39) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تمتلك الجامعة صلاحية تحديد الطاقة الاستيعابية والبرامج الأكاديمية. " بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.33)، ووزن النسبي (96.73%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الحرية والاستقلالية التي تحظى بها الجامعات اليمنية في تحديد طاقتها الاستيعابية في الكليات والأقسام والتخصصات التابعة لها، والرفع بها إلى الجهات المعنية بما يتلاءم مع إمكانياتها وقدرتها.
- أن أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (45) وهي الفقرة المتعلقة بـ " يوجد لدى الجامعة ملكية فكرية (ابتكارات، براءات اختراع) إلكترونية يمكن تحويلها إلى مشاريع استثمارية مستقبلًا." بدرجة تطبيق صغيرة، بمتوسط حسابي (1.29)، وانحراف معياري (0.49)، ووزن نسبي بلغ (43.06%)، وتفسر الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى عدم توفر البيئة المناسبة والمشجعة للباحثين والمبتكرين في شتى المجالات مما أدى إلى هجرة العديد من الباحثين والمبتكرين إلى دول أخرى تتوفر فيها بيئة محفزة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما و اقع تطبيق الكفاءة والفاعلية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية؟

للإجابة على السؤال السادس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال وترتيبها تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(10):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تطبيق الكفاءة والفاعلية بالجامعات اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	درجة التوافر
1	49	تمتلك الجامعة كفاءات أكاديمية وإدارية متمكنة في استخدام التقنيات الحديثة.	2.644	0.58	%88.12	كبيرة
2	55	تستقطب الجامعة الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتخصصة في التقنيات الحديثة.	2.629	0.58	%87.64	كبيرة
3	56	يوجد في الجامعة مركز للأتمتة والتحول الرقمي.	2.519	0.74	%83.97	كبيرة
4	51	تمتلك الجامعة نظاما إلكترونيا آمنا يُمكن الطلبة من معرفة حالتهم المالية والدراسية بسهولة.	2.517	0.68	%83.89	كبيرة
5	57	تمتلك الجامعة بنية تحتية متطورة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال.	1.983	0.56	%66.11	متوسطة
6	53	توفر الجامعة شبكة إنترنت بسرعة عالية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	1.979	0.59	%65.95	متوسطة
7	46	توفر الجامعة أنظمة إلكترونية سريعة لخدمة المستفيدين.	1.957	0.57	%65.23	متوسطة
8	48	توفر الجامعة مكتبة إلكترونية للحصول على المعرفة بأقل جهد ووقت ممكنين.	1.799	0.54	%59.97	متوسطة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	درجة التوافر
9	47	تعمل الجامعة على حماية أنظمتها الإلكترونية من خلال سياسية أمن سيبراني متطورة.	1.675	0.59	%55.82	متوسطة
10	54	توفر الجامعة بيئة تنظيمية إلكترونية محفزة للإبداع.	1.426	0.62	%47.53	صغيرة
11	60	تتابع الجامعة إستراتيجيات وتحركات الجامعات المنافسة لها للعمل على استباقها.	1.414	0.56	%47.13	صغيرة
12	52	تمتلك الجامعة نظام أرشفة إلكترونيا لحماية البيانات وضمان الحصول عليها بشكل منظم.	1.385	0.60	%46.17	صغيرة
13	58	تُتيح الجامعة للطلاب متابعة إجراءات الحصول على وثائق التخرج إلكترونيًا.	1.359	0.55	%45.30	صغيرة
14	50	تقدم الجامعة برامج تنمية لمنتسبيها في الإدارة والتعليم الإلكتروني لكادرها.	1.352	0.57	%45.06	صغيرة
15	59	تتوافر لدى الجامعة خطة لتعزيز مركزها التنافسي محليا وعربيًا وعالميًا.	1.340	0.54	%44.66	صغيرة
		المجال السادس: الكفاءة والفاعلية	**1.865**	**0.22**	**%62.17**	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية والخاصة بمجال الكفاءة والفاعلية تراوحت بين (2.64) و (1.34) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (1.86)، بانحراف معياري بلغ (0.22)، وبوزن نسبي (62.17%)، وبتقدير درجة تطبيق متوسطة، وبتحليل نتائج الفقرات تبين الآتي:

- أن (40%) من الفقرات (6 فقرات) في هذا المجال حصلت على درجة تطبيق صغيرة، و (33%) من الفقرات (5 فقرات) حصلت على درجة تطبيق متوسطة، و(27%) من الفقرات (4 فقرات) حصلت على درجة تطبيق كبيرة.
- أن أعلى تطبيق في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (49) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تمتلك الجامعة كفاءات أكاديمية وإدارية متمكنة في استخدام التقنيات الحديثة. " بدرجة تطبيق كبيرة، بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (0.58)، وبلغ الوزن النسبي (88.12%)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كون الجامعات اليمنية عملت على إيفاد العديد من منتسبيها (إيفادا داخليا – إيفادا خارجيا) للدراسة في التخصصات النوعية المطلوبة كونها تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع، بالإضافة إلى افتتاح العديد من التخصصات والبرامج في هذه المجالات في الجامعات اليمنية.
- أن أدنى درجة تطبيق في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (59) وهي الفقرة المتعلقة بـ " تتوافر لدى الجامعة خطة لتعزيز مركزها التنافسي محليا وعربيًا وعالميًا. " بدرجة تطبيق صغيرة، ومتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.54)، ووزن نسبي بلغ (44.66%)، وترجع الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى أن لدى معظم الجامعات اليمنية الحكومية خططا تطويرية مزمنة وقد لا تكون مُلبية لاحتياجات ومجالات ومتطلبات التنافس المحلي والعربي والعالمي المحتدم.

أهم النتائج والاستنتاجات الميدانية:

في ضوء ما سبق عرضه ومناقشته من نتائج، يمكن توضيح أهم النتائج الميدانية المطلوبة، وذلك في النقاط الآتية:

- أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية يتم بدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.053)، وانحراف معياري بلغ (0.15)، وبوزن نسبي بلغ (68.44%).
- أن واقع تطبيق الاستقلالية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وانحراف معياري (0.19) وبوزن نسبي بلغ (85.8%).
- أن واقع تطبيق العدالة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء في المرتبة الثانية، بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (0.23) بوزن نسبي بلغ (75.9%).
- أن واقع تطبيق المساءلة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء في المرتبة الثالثة، بدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (1.99) وانحراف معياري، (0.23) وبلغ الوزن النسبي (66.5%).
- أن واقع تطبيق المشاركة الفعالة بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء في المرتبة الرابعة، بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي (1.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.23) وبلغ الوزن النسبي للمجال (64.79%).
- أن واقع تطبيق الشفافية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء في المرتبة الخامسة، بدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (1.872) وانحراف معياري (0.25) وبلغ الوزن النسبي (62.40%).
- أن واقع تطبيق الكفاءة والفاعلية بالجامعات اليمنية في ضوء الميزة التنافسية جاء بالمرتبة السادسة، بدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.22) وبلغ الوزن النسبي للمجال (62.1%).

وتستنتج الباحثة بشكل عام من النتائج السابقة أن جميع مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل عام في الجامعات اليمنية الحكومية حصلت على درجة تطبيق متوسطة، باستثناء مجال الاستقلالية، حيث حصل على درجة موافقة كبيرة، وهذا ليس سيئاً؛ بل يدل على أن الجامعات اليمنية الحكومية قد بدأت في تبني أدوات وتقنيات رقمية لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية، ولكن هذا التطبيق لا يزال محدودا أو غير مكتمل أو يُعد تطبيقا جزئيا في بعض المهام، وهذه النتيجة بحد ذاتها تدل على إمكانية التطوير لهذا الواقع إلى درجة تطبيق كبيرة في المستقبل.

التوصيات:

- ضرورة توفير الدعم اللازم للجامعات اليمنية لتطوير واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المجالات المحددة في البحث الحالي.
- تعزيز التواصل الإلكتروني بين الجامعات اليمنية والمستفيدين من خلال قنوات ومنصات تواصل إلكترونية تمكنهم من قياس رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعات اليمنية الحكومية، ويعزز من شفافية الجامعات اليمنية ومشاركتها الفعالة.
- تعزيز حماية الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة حاليًا في الجامعات اليمنية الحكومية والجهات التابعة لها من خلال تعزيز الأمن السيبراني والاستدامة الرقمية.
- تشجيع البحث العلمي في المجال التكنولوجي، ودعم الابتكارات والاختراعات من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير شبكات إنترنت بسرعة عالية، وتمويل مشاريع خوادم محلية لتخزين البيانات بأمان.

- التنسيق مع الحكومة والجهات المانحة لدعم الجامعات بمعدات وأجهزة حديثة تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- تعزيز التعلم الإلكتروني من خلال توفير محتوى تعليمي رقمي مدعوم بفيديوهات وتسجيلات للمحاضرات.
- توفير بيئة عمل محفزة من خلال التشجيع للمبدعين والمتميزين من منتسبي الجامعات اليمنية الحكومية.
- تطوير الخدمات الأكاديمية والبحثية مثل استخدام منصات تعليمية مدمجة بالذكاء الاصطناعي.
- عقد العديد من الندوات والفعاليات في الجامعات اليمنية الحكومية التي تعزز ثقافة التنافسية ونشر الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- إقامة العديد من الدورات التدريبية لمنتسبي الجامعات اليمنية الحكومية الهادفة إلى تعزيز قدراتهم في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- ضرورة وضع خطط إستراتيجية للحوكمة الإلكترونية بما يحقق الميزة التنافسية وذلك على المستوى الوطني وعلى المستوى القطاعي وعلى مستوى الجامعات اليمنية الحكومية..
- الإسراع في مشروع الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني في اليمن.

المقترحات:

- تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال متغيري البحث (الحوكمة الإلكترونية – الميزة التنافسية) وخاصةً الدراسات الهادفة إلى وضع إستراتيجيات أو تصورات مقترحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء الميزة التنافسية.

المراجع:

أحمد، س. (2018). *التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقية*. العربي للنشر والتوزيع.

أبو إصبع، علي فيصل. (2021). *إستراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الأهلية اليمنية نحو الجامعة الذكية* [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة.

البلتاجي، إيمان كامل. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسُبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*.*37*(1)،163- 240.

البلتاجي، إ. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسُبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية*. *37*(1)، ج(1)،161-240.

البنك الدولي. (2010). *تقرير حول وضع التعليم: الفرص والتحديات*. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، البنك الدولي،الجمهورية اليمنية.

بوطلاعة، م. (2008). *دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير.

حسن، أ. (2017). *أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الاردنية حسب حجم الشركات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

الدهشان، ج. جاد الله، ب. (2020). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة اسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، العدد (79)،2106-2204.

الدهشان، ج. (2020). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعاتنا العربية، المبررات ، المتطلبات، التحديات. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*.*2*(2)،20-44.

الرؤف، منى. (2007). *الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الابداع التكنولوجي في تنميته* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التيسر والعلوم الاقتصادية، السعودية.

الزهيري، ف. القرشي، ط. (2018). تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية اعتمادًا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستو الأداء في مؤسسات المعلومات. *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية*. (2)، 154- 175.

السعود، هـ (2014). *دور أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم التربوية لدى طلبتهم وسبل تطويرها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

السيد، أ. (2023). الحوكمة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الادارات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. (127)، 4-54.

الشامي، ح. (2020). *معوقات تطبيق نظام شؤون الطلاب الإلكتروني (SAR) في الجامعات اليمنية وسُبل معالجاتها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ذمار.

الشرجي، ع. العبيدي، ص. (2022). نظام خبير و أهميته للجامعات اليمنية الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة البيضاء*.*4*(1)،73-87.

الشويات، س. (2019). *أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية*[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

صلاح الدين، أ. عطية، ط. (2018). الحوكمة الإلكترونية ودورها في نجاح إستراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة الانبار. *مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية*. (2)، 175- 200.

عجان، ص. (2023). *إستراتيجية مقترحة لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة* [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

عليمات، خ. (2020). *الفساد وانعكاسه على التنمية والاقتصاد من أجل الدين والامة*. دار الخليج.

العليمي، ع. السنباني، ج. (2023). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*.*5* (1)، 119-156.

العمري، ن. (2015). تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الاهلية السعودية: دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان. *المجلة العربية للدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*. (1)، 157- 192.

عيسى ،م. (2022). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية دراسة ميدانية. *مجلة جامعة البيضاء*.4(3)،68-81.

الفرا، م. (2013). *مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي*[ورقة بحثية مقدمة]. اليوم الدراسي حول إلى مؤسسات التعليم العالي" الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي"، الجامعة الإسلامية بغزة.

لطفي، ع. (2017). *الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي* [بحث مقدم]. المؤتمر السادس للحوكمة الإلكترونية- الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية- الفترة بين (9-12) ديسمبر، دبي.

المجلس الاعلى لتخطيط التعليم. (2012). *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحلة أنواعه المختلفة للعام (2006 - 2007)*. الامانة العامة لرئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

مطهر، م. (2005). *التحديات التي تواجهه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية*. المركز الوطني للمعلومات.

المليكي، م. (2017). *انموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إب.

ناصر الدين، ي. (2019). *حوكمة التدريب*. جامعة الشرق الأوسط.

الهروط، ع. (2018). *الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها على تميز الأداء الجامعي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الوديان، شارع بن عائض. (2020). مستوى تمكن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللا ملموسات ودورة في خلق الميزة التنافسية للجامعات- دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*. *45*(1)، 235-265.

وزارة الشؤون القانونية. (2010). القانون رقم (13) لسنة 2010 بشأن التعليم العالي. صنعاء، اليمن.

ويح، م. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. *مجلة كلية التربية*. *24*(95)، 1- 69.

References:

'Ajjan, S. (2023). *A proposed strategy for governance of public Yemeni universities in light of contemporary global trends* [Unpublished doctoral dissertation]. Sana'a University. (in Arabic).

'Alimat, K. (2020). *Corruption and its impact on development and the economy for the sake of religion and the nation*. Dar Al-Khaleej. (in Arabic).

'Isa, M. (2022). *Requirements for implementing e-governance at the Ministry of Civil Service and Insurance in the Republic of Yemen: A field study*. Al-Bayda University Journal, 4(3), 68–81. (in Arabic).

Abu Isba', A. F. (2021). *A proposed strategy for transforming Yemeni private universities into smart universities* [Unpublished doctoral dissertation]. University. (in Arabic).

Ahmad, S. (2018). *Global university rankings: Theoretical and applied models*. Al-Arabi Publishing and Distribution. (in Arabic).

Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, *7*(1), 626–639. https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2419

Al-'Alimi, A., & Al-Sunbani, J. (2023). *The impact of governance on enhancing competitive advantage: A field study in Yemeni private universities*. Sana'a University Journal of Humanities, 5(1), 119–156. (in Arabic).

Al-'Umari, N. (2015). *Evaluation of community service programs at Saudi private universities: A case study of Prince Sultan University*. The Arab Journal for Educational and Human Sciences Research, (1), 157–192. (in Arabic).

Al-Baltagi, I. (2022). *Obstacles to applying e-governance at Menoufia University and ways to overcome them*. Journal of the Faculty of Education, 37(1), Part 1, 161–240. (in Arabic).

Al-Baltagi, I. K. (2022). *Obstacles to applying e-governance at Menoufia University and ways to overcome them*. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, 37(1), 163–240. (in Arabic).

Al-Dahshan, G. (2020). *Implementation of e-governance in our Arab universities: Justifications, requirements, challenges*. Scientific Journal for Educational Sciences and Psychological Health, 2(2), 20–44. (in Arabic).

Al-Dahshan, G., & Jadallah, B. (2020). *A proposed vision for the requirements of implementing e-governance at Assiut University in light of the Fourth Industrial Revolution*. The Educational Journal, (79), 2106–2204. (in Arabic).

Al-Farra, M. (2013). *The concept of governance and ways of applying it in higher education institutions* [Research paper presented]. Study Day on "Accreditation and Quality for Higher Education Institutions," Islamic University of Gaza. (in Arabic).

Al-Harut, A. (2018). *Trends toward applying e-governance in Jordanian private universities and its impact on excellence in university performance* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Jordan. (in Arabic).

Al-Maliki, M. (2017). *A proposed model for governance of Yemeni universities* [Unpublished master's thesis]. Ibb University. (in Arabic).

Al-Raouf, M. (2007). *The competitive advantage of the economic institution and the role of technological innovation in its development* [Unpublished master's thesis]. College of Management and Economic Sciences, Saudi Arabia. (in Arabic).

Al-Sa'ud, H. (2014). *The role of faculty members in colleges of education in Palestinian universities in developing educational values among their students and ways to enhance them* [Unpublished master's thesis]. Al-Azhar University. (in Arabic).

Al-Sayyid, A. (2023). *E-governance as an approach to establish a culture of competitive advantage in educational administrations: An analytical study*. Journal of Educational and Psychological Studies, (127), 4–54. (in Arabic).

Al-Shami, H. (2020). *Obstacles to implementing the Student Affairs System (SAR) in Yemeni universities and ways to address them* [Unpublished master's thesis]. Dhamar University. (in Arabic).

Al-Sharjabi, A., & Al-Obaidi, S. (2022). *Expert system and its importance for private Yemeni universities in achieving competitive advantage*. Al-Bayda University Journal, 4(1), 73–87. (in Arabic).

Al-Shuyyat, S. (2019). *The impact of e-governance application on sustainable competitive advantage in Jordanian banks* [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University. (in Arabic).

Al-Wudayan, S. b. 'A. (2020). *The level of academic leaders' mastery of intangible asset management skills and their role in creating competitive advantage for universities: A field study*. International Journal of Educational Research, 45(1), 235–265. (in Arabic).

Al-Zuhairi, F., & Al-Qurashi, T. (2018). *Applying e-governance principles based on human resources capabilities to improve performance in information institutions*. Lark Journal for Philosophy, Linguistics and Social Sciences, (2), 154–175. (in Arabic).

Boutala'a, M. (2008). *The role of corporate strategy in achieving competitive advantage* [Unpublished master's thesis]. Institute of Economic Sciences and Management. (in Arabic).

Dadang,H. (2021). Perceived effectiveness of e-governance as an underlying mechanism between good governance and public trust: a case of Indonesia. *Journal of digital policy regulation and governance. 24*(6),33-132.

Giorgia, M. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research. 112*,422-487.

Hasan, A. (2017). *The impact of total quality management practices in achieving competitive advantage: A field study in Jordanian pharmaceutical companies by company size* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Jordan. (in Arabic).

Lutfi, A. (2017). *E-governance between theory and practical application* [Paper presented]. Sixth Conference on E-Governance: New Public Administration and E-Government, December 9–12, Dubai. (in Arabic).

Ministry of Legal Affairs. (2010). *Law No. (13) of 2010 regarding higher education*. Sana'a, Yemen. (in Arabic).

Mutahhar, M. (2005). *Challenges facing higher education in the Republic of Yemen: Reality and future vision*. National Information Center. (in Arabic).

Nasser al-Din, Y. (2019). *Training governance*. Middle East University. (in Arabic).

Rahmani, H. (2020). Identifying e-governance criteria in higher education (Case study: Qazvin Islamic Azad university). *Technology of Education Journal (TEJ). 14*(3),122-158.

Salah al-Din, A., & Atiyah, T. (2018). *E-governance and its role in the success of organizational change strategies: A field study in the Anbar Governorate Office*. Cihan University-Erbil Scientific Journal, (2), 175–200. (in Arabic).

Supreme Council for Education Planning. (2012). *Education indicators in the Republic of Yemen: Its stages and types for the year 2006–2007*. General Secretariat of the Council of Ministers, Republic of Yemen. (in Arabic).

Viliam, L .(2010). The Expert System as Proposal for Creating Innovative Strategy. *Journal of Competitive. 2*,43-80.

Wayh, M. (2013). *Requirements for developing intellectual capital to achieve competitive advantage for universities: A field study at Benha University*. Journal of the Faculty of Education, 24(95), 1–69. (in Arabic).

World Bank. (2010). *Report on the state of education: Opportunities and challenges*. International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, Republic of Yemen. (in Arabic).