OPEN ACCESS
Received: 12/04/2025
Accepted: 18/07/2025

مجلة الآداب

Obstacles to Implementing Governance at Thamar University from the Perspective of Academic and Administrative Leaders

Hana'a Ali Ali Al-Omaisi*
Hana111z123@gmail.com

Abstract

The study investigated the challenges hindering the implementation of governance at Thamar University from the perspectives of academic and administrative leaders, while also examining whether perceptions of these obstacles varied according to gender and field of specialization. Employing a descriptive methodology that combined analytical and survey techniques, the research targeted all 218 university leaders, with 185 responding. Findings indicated a generally high level of perceived obstacles, with an overall mean of 3.47. Social obstacles ranked highest (mean = 3.50), followed by financial (3.47), and organizational/ administrative barriers (3.43). Statistical analysis revealed no significant gender-based differences in the first two domains or overall, though financial obstacles showed a significant difference favoring female respondents. No significant differences were found across fields of specialization.

Keywords: Governance, Academic Leadership, Administrative Leadership, Administrative Obstacles, Organizational Obstacles.

* 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-Omaisi, H. A. A. (2025). Obstacles to Implementing Governance at Thamar University from the Perspective of Academic and Administrative Leaders, *Journal of Arts, 13*(4), 41 -65. https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2924

© 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: 12/ 04/ 2025
تاريخ القبول:18/ 07/ 2025

مجلة الآداب

معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

هناء علي علي العميسي*
Hana111z123@gmail.com

المُلخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة تُعزى إلى متغيرات: النوع، مجال التخصص. ولتحقيق أهدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والمسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة ذمار، البالغ عددهم (218) قائدًا، استجاب منهم (185) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.47)، وقد حصل المجال الثاني "المعوقات الاجتماعية" على الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.50)، وحصل المجال الثالث "المعوقات المالية" على الرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.47)، وحصل المجال الأول "المعوقات التنظيمية والإدارية" على الرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.43)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار على مستوى المجالين الأول والثاني والأداة ككل تعزى إلى متغير النوع، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المجال الثالث تعزى إلى متغير النوع، ولصالح فئة الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المجالات والأداة ككل تعزى إلى متغير مجال التخصص.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، القيادات الأكاديمية، القيادات الإدارية، المعوقات الإدارية، المعوقات التنظيمية.

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

للاقتباس: العميسي، هـ. ع. ع. (2025). معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، *مجلة الآداب*، *13* (4)، 41- 65. https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2924

© 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:

يشهد العالم اليوم تحولات غير مسبوقة في شتى الميادين، كان لها بالغ الأثر على كافة أوجه الحياة، ونظم التعليم بوصفها نُظُمًا مفتوحة تتبادل التأثير والتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي فقد فرض عليها الاستجابة لهذه التحولات والتغيرات بإيجابية، الأمر الذي يجعلها أنظمة قادرة على التكيف والاستمرار والبقاء والوفاء بوظائفها والقيام بمسؤولياتها تجاه المتعلمين والمجتمع (الزائدي، 2019، ص 4).

كما تطورت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على السواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها السياسية والإدارية والثقافية، بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيداته وتراكماته المختلفة، وتحرص المؤسسات التربوية على الالتزام الكامل باعتماد معايير وتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة؛ آخذة بعين الاعتبار أفضل المعايير الدولية المطبقة في هذا المجال، وفي مقدمة هذه المؤسسات التربوية الجامعات (البستنجي، 2018، ص 2).

فمنذ نشأة المؤسسات التربوية على اختلاف أشكالها وهي تضطلع بمهمة تربية الأفراد وتنميتهم بما يتلاءم مع حاجات المجتمع، وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التربوية؛ نظرًا لتعاظم دورها وامتداد تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي، ولكونها رافدًا مهمًا لضخ رأس المال البشري الذي يدير عجلة التنمية في البلاد، ومن أجل ذلك فإن مراجعة وتحديث أساليب إدارة الجامعات من أولويات الدول المتقدمة، لضمان تحقيقها لأهدافها بأمثل طريقة، وتجنب العقبات التي تواجهها، وأصبحت جودة العمليات الإدارية والأكاديمية، وجودة التدريس، وجودة المخرجات، من القضايا المحورية التي تشغل إدارات الجامعات، في ظل المنافسة لبلوغ مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (عسيري، 2017، ص 2).

ونتيجة التّطورات المعرفية والتّكنولوجية والصناعية التي يتّسم بها العصر الحالي فقد وجدت فجوة بين المهارات التي تطمح إليها أسواق العمل، أو المهارات التي يكتسبها خريجو التّعليم الجامعي، ولتجاوز تلك الصّعوبات تحتاج الإدارة في الجامعة إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية بغية الارتقاء بأدائها، وذلك من خلال تبنيها مداخل إدارية حديثة، ولعل من أبرزها مدخل الحوكمة الذي حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وتم تطبيقه بغية تجويد العمل والارتقاء بأداء العاملين في المؤسسات أيًّا كان نوعها (علي، 2018، ص 9).

وقد أصبح التزام الجامعات في الدول النامية بفكرة الحوكمة أمرًا في غاية الأهمية، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون، لمشاركة المواطنين من صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة (UNDP, 1997, 41-45).

فالجامعة تعد إحدى أهم مؤسسات التعليم العالي التي تؤدي رسالة خالدة يقع على عاتقها العبء الأكبر في نشر ثقافة المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، وهي مؤسسة علمية تستمد هويتها وشرعيتها من المجتمع من خلال الوظائف التي تؤديها ممثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. لذا أصبحت الآمال معلقة على الجامعات لتحقيق مستوى أفضل للشعوب (محمود، 2018، ص 3).

وتعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بانتشار واسع في مختلف القطاعات التعليمية والتربوية خاصة في الجامعات التي تسعى لمواكبة التطورات العالمية في مختلف المجالات والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى

الأساليب الحديثة، وذلك لتحقيق الشفافية والنزاهة والمشاركة والتمكين، ولتحقيق التنافس مع الجامعات على المستويين المحلي والعالمي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي (الغامدي، 2020، ص 2).

إذ إن الجامعات هي إحدى مؤسسات الدولة التي تزداد حاجتها إلى تطبيق الحوكمة، وذلك بالنظر إلى الدور المحوري الذي تقوم به تلك المؤسسات في صناعة المستقبل، فضلًا عن دورها في إمداد قطاعات الدولة ومؤسسات المجتمع بما تحتاج إليه من قوى بشرية مدربة وقادرة على قيادة العمل والنهوض بمقدرات الدولة (الغامدي، 2022، ص 214).

لذا فإن للحوكمة أهمية واضحة وكبيرة، وتزداد أهميتها عندما ترتبط بحوكمة المؤسسات التعليمية، لأن فلسفتها تقوم على الإشراف والرقابة التي تؤدي إلى سلامة تطبيق التشريعات والإجراءات والقوانين مما يؤدي إلى تحسين الممارسات الإدارية، كما أنها تضمن المحافظة على حقوق العاملين ومصالحهم بعدالة وموضوعية، إضافة إلى أنها ترقى بجودة المؤسسات التعليمية وتقي من الفساد الإداري والمالي وتعزز القدرة على التقدم والتطور (الزائدي، 2019).

حيث تُعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة في المجال التربوي، والتي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميّز في الأداء الجامعي، وهي المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في إدارة الجامعة (wang, 2010, P15).

فهي بمثابة الأداة التي تساعد التعليم العالي في إدارة مؤسساته بكفاءة وفاعلية، بهدف ضمان جودة مخرجاتها، وهي مفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضرًا ومستقبلًا؛ إذ تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أنها تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة، وفاعلية الأداء (برقعان والقرشي، 2012، ص 24).

كما أن تفعيل الحوكمة في الجامعات أصبح ضرورة ملحة للوصول إلى الجودة في الأداء، حيث إن تطبيق مبادئها يضع إدارة الجامعة أمام قوانين وتشريعات محددة وواضحة تحكم سير العمل، مما يسهم في تكوين إدارة ناجحة مكافحة للفساد الإداري والمالي، ومحققة للأهداف التي تسعى لها كل جامعة (الروضان، 2021، ص 653).

وقد أثبتت الدراسات الحديثة نجاح وتفوق الجامعات التي اعتمدت على الحوكمة كأسلوب إداري في العمل، ومن ثم فإن حوكمة الجامعات تعد من الأمور التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها حتى تتمكن من اللحاق بركب الجامعات المتقدمة، وقد تجلى هذا الاهتمام من خلال عقد المؤتمرات والملتقيات وإصدار أبحاث ودراسات في مجال حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة (نوال، 2020، ص 292).

لذا يعد تطبيق الحوكمة الجامعية مفتاح بلوغ التعليم العالي لأعلى المستويات قيمة ومضمونًا ويقتضي النهوض بالجامعة وتطوير أدائها بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة لجميع الأطراف، وهذا ما تشير إليه دراسة (ناصر الدين، 2012).

كما أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يساعد على بلوغ غاياتها الإستراتيجية بأبعادها الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، بالاعتماد على آليات الشفافية، والمساءلة، والمشاركة التي تتحقق في إطار الجودة الشاملة في ظل الحاكمية. وكذلك ما أشارت إليه دراسة (الرمثي، وعيد، 2019) من أن وضوح النظم والقوانين والتعليمات ونشر ثقافتها لدى العاملين، والممارسات الإدارية والأكاديمية التي تمكن من تحمل المسؤولية يؤدي الى الحوكمة في العملية الإدارية وتوجيه تنفيذ المهام بشكل علمي يؤثر على الناتج الأدائي بشكل أفضل.

ورغم تطبيق مدخل الحوكمة بالجامعات في الدول المتقدمة، إلا أن أغلب الجامعات العربية ما زالت تعاني الكثير من المعوقات والمشكلات حيث تفتقر إدارتها إلى الفاعلية وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وتعقيدات الأنظمة والتعليمات،

وتتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة فيها بالبطء في الإجراءات، والمركزية في صنع القرارات؛ وكذلك سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، وكذلك مقاومة بعض الجامعات للتغيير والتطوير وانعدام التميز والإبداع، وجمود الإجراءات الإدارية (الخطيب، 2001،ص45).

حيث تشير عدد من الدراسات كدراسة (الشمري، 2018)، ودراسة (المفيز، 2018)، ودراسة (الركبان، 2020)، ودراسة (العنزي، 2022) إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية منها: ضعف الشفافية، وعدم وجود وحدات ولجان متخصصة تُعنَى بتطبيق مبادئ الحوكمة، وغموض مفهوم الحوكمة لدى العاملين، وافتقار الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية إلى المرونة بما يتوافق مع إجراءات تطبيق الحوكمة، كما تعد المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية من أهم معوقات الحوكمة في الجامعات السعودية.

كما أظهرت دراسة (كوكو، وآخرين، 2020) أن من أهم التحديات والمعوقات والصعوبات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي السودانية في تطبيق الحوكمة عدم وجود رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة في الجامعات، بينما أظهرت دراسة (غوانمة، 2018) أن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صوره، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

وفي سياق واقع جامعاتنا اليمنية المستهدفة بهذه الدراسة فإن الحال لا يختلف عما هو عليه في الجامعات العربية فهي بحاجة إلى تطبيق مدخل الحوكمة وصولًا بها إلى منظمات علمية وأكاديمية قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه. حيث تشكل حوكمة الجامعات دافعًا هامًا لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ إن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسمًا في تحقيق أهدافها. حيث تسمح الحوكمة الجيدة للجامعات باتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي (القرشي، 2013).

وتطبيق الحوكمة في جامعاتنا اليمنية يتطلب أولًا التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقها وتعيق من تفعيل هذا المدخل الإداري الحديث في الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة ذمار على وجه التحديد، وهذا ما دفع الباحثة إلى محاولة التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة ذمار وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة حيث لم يسبق أن أجريت دراسات علمية لتسليط الضوء على ذلك.

مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي في جميع مؤسسات الدولة في اليمن ومنها الجامعات من أخطر الظواهر، وذلك لانتشارها بأشكالها المختلفة ومنها المحسوبية، الرشوة، الإهمال والغياب، وإهدار الوقت (الشامي، 2015، ص 89).

حيث تؤكد بعض الدراسات والأبحاث المحلية أن هناك ضعفًا في تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي اليمنية حيث أشارت دراسة (الدحياني، 2015) إلى انتشار الفساد الإداري والمالي كالوساطة والمحسوبية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم الالتزام بالأنظمة والقوانين، وغياب قنوات الإشراف والرقابة المناسبة والفعالة على العمل الأكاديمي والإداري، وغيرها، كما تؤكد دراسة (الحدابي، والعزيزي، 2019) أن هناك ضعفا في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية كالعدالة، والمسؤولية، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، والأخلاقيات والقيادة والإدارة، والشفافية والإفصاح، والمحاسبة والمساءلة، والمشاركة.

وأكد تقرير البنك الدولي (2013) أن التعليم في مختلف أنواعه ومنه التعليم الجامعي في اليمن يواجه جملة من القيود التي تعيق حوكمة قطاع التعليم ومنها تفشي ظاهرة الفساد، وضعف الثقة بشكل كبير بين القطاعين العام والخاص ومحدودية الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وضعف إشراك أفراد المجتمع ومؤسساته في اتخاذ القرار.

كما أكدت الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006) أن هناك العديد من نقاط الضعف أهمها عدم استخدام المعايير في تعيين الموارد البشرية، وضعف الصلاحيات الممنوحة للكليات والمراكز، وضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، وضعف مبدأ المشاركة، ووجود المركزية.

وتشير دراسة (الحمزي، 2015) إلى أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من المعوقات في تطبيق الحوكمة لعل أهمها: عدم توافر الاستقلال المالي والإداري، غياب المساءلة الإدارية، ضعف تطبيق القوانين والتشريعات واللوائح الجامعية، غياب الأنظمة الرقابية والمحاسبية الفعلية، غياب مبدأ الشفافية والإفصاح في العمل الجامعي، سوء اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، إقحام الجامعات بالصراعات السياسية والحزبية، غياب معايير التعيين والترقية والتقييم.

كما تؤكد دراسة (الشاوش، 2014) ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية، وتشير دراسة (المليكي، 2017؛ الريمي، 2024) إلى أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من المعوقات، منها غلبة ثقافة البيروقراطية، فضلا عن ضعف التكامل والتنسيق على مستوى الجامعة وكلياتها، وبين الجامعة ومؤسسات المجتمع، مما يجعلها عاجزة عن إنجاز الأعمال المنوطة بها في أوقاتها المحددة.

وفي أحدث تصنيف لأفضل 1000 جامعة في العالم لا توجد ضمن هذه القائمة أي جامعة عربية. كما تواجه أنظمة التعليم العالي في البلدان العربية ضغوطًا بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، ويشير أحد تقارير البنك الدولي إلى أن معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في أغلب الدول العربية في تزايد مستمر، وأمام ضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي بما فيها الجامعات اليمنية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة خلال الفترة الماضية. (القرشي، 2013؛ الشامي، 2025).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة باعتبارها مدخلًا إداريًا حديثًا لإدارة الجامعات وما يحققه من فوائد ونتائج إيجابية كثيرة للجامعات في عملياتها ونشاطاتها، إلا أن الواقع يكشف وجود معوقات تحد من تطبيق ذلك المدخل، مما يجعل الجامعات اليمنية عرضة للتدني والضعف ومن ثم الفشل المتوقع على المدى المستقبلي.

وانطلاقًا مما سبق، ومن خلال معايشة الباحثة لواقع جامعة ذمار -بوصفها أحد العاملين بالجامعة- وانطلاقًا من أهمية الحوكمة كمدخل إداري حديث للإصلاح والتطوير وأهمية تطبيقه في جامعة ذمار للوصول بمستويات الأداء فيها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، ونظرًا لعدم وجود دراسة محلية -على حد علم الباحثة- تناولَت المعوقات التي تواجهها جامعة ذمار في تطبيق الحوكمة، فإن الدراسة الحالية تأتي للتعرف على أهم تلك المعوقات، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار تعزى لمتغيرات: (النوع، مجال التخصص)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار تعزى لمتغيرات: (النوع، مجال التخصص)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

- حداثة موضوع الدراسة وأهميته؛ كونه يبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التعليم وهو "الحوكمة" حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبيًا، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواجهة التغيرات التربوية المتسارعة.
- اتفاقها مع سعي الجامعة إلى تحقيق خطتها الإستراتيجية 2022-2026م، من خلال تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وفق مبادئ الحوكمة.
- يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال حوكمة الجامعات ومعوقات تطبيقها.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تسهم الدراسة إلى تعريف قيادة جامعة ذمار بمعوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؛ مما يمكنهم من توفير العوامل اللازمة لتلافي هذه المعوقات، الأمر الذي سيساعد على تحسين أداء الجامعة بكفاءة عالية.
- إن الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة قد يفيد في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، كما يساعد إدارة الجامعة على الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها.
- قد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي لم تتمكن الدراسة من معالجتها.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود في الآتي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على تحديد معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية).
- الحدود المكانية: جامعة ذمار.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في العام 2022م.
- الحدود البشرية: جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة ذمار.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات:

المعوق هو "وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليه على أنه المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنه الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقًا" (درويش، 2005، ص7).

وعرفتها النوفل (2016، ص 32) بأنها: "جميع العوائق التي تقف أمام التربويين وتمنعهم من تحقيق الأهداف المنشودة في المجال التربوي".

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والاجتماعية والمالية التي تحول دون تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لهذه الغرض.

الحوكمة:

التعريف اللغوي لكلمة حوكمة: (حكم) بالأمر، حكما وحكومة، قضى، يقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم. وحكم الفرس جعل للجامه حكمة. وحكم فلانا: منعه عما يريد ورده. والحكمة أفضل الأشياء بأفضل العلوم (مجمع اللغة العربية، 2008، ص169).

واصطلاحًا تعرف الحوكمة بأنها: "منظومة شاملة من القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين قيادة الجامعات والمستفيدين، والتي تضمن الممارسة الرشيدة لسلطات الجامعة واتخاذ قرارات عقلانية وصائبة" (الفراء، 2013، ص25).

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات ورقابتها ومتابعة تنفيذ خططها وتطوير أدائها" (العزيزي، 2014، ص46).

ويقصد بحوكمة الجامعات أنها "الممارسات الإدارية المثلى التي ترتكز على عدد من المبادئ والمعايير كالشفافية والمساءلة وحكم القانون والسلوك الأخلاقي والتمكين والمسؤولية، والتي يهدف تطبيقها لضبط العمليات ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة للجامعات" (الفايز، 2017، ص170).

وتعرف الباحثة الحوكمة إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها جامعة ذمار، والمرتكزة على عدد من المعايير والمبادئ كالشفافية والمساءلة والمشاركة والتمكين والمسؤولية وحكم القانون والسلوك الأخلاقي، والتي يهدف تطبيقها لضبط العمليات ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة في الجامعة.

القيادة:

تعرف بأنها: "مقدرة القائد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة؛ من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة" (السعود، 2013، ص74).

وتعرف الباحثة القيادة إجرائيًا بأنها: قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار على التأثير في جميع الأفراد والجماعات في الجامعة وتوجيه أفعالهم وسلوكاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة بفعالية.

القيادات الأكاديمية والإدارية:

هم "الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد والجماعات ويكسبون تعاونهم تحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم لتحقيق أهداف الجامعة" (القريوتي، 2004، ص42).

وهم "الأفراد الذين يحملون مؤهلات ماجستير ودكتوراه ويشتغلون بالتدريس ويشغلون مناصب قيادية في الجامعات" (الحميدي، 2017، ص162).

وتعرف الباحثة القيادات الأكاديمية والإدارية اجرائيًا بأنهم: أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب قيادية بجامعة ذمار (رئيس جامعة ونوابه، عمداء الكليات/المعاهد/المراكز ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية)، والموظفون الإداريون الذين يشغلون مناصب قيادية بجامعة ذمار (الأمين العام ومساعدوه، مديرو العموم، أمناء الكليات، مديرو الإدارات).

المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والمسحي، وذلك لكونه المنهج العلمي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة ذمار والبالغ عددهم (218) قائدًا، منهم (85) قائدًا أكاديميًا، و(133) قائدًا إداريا، حسب إحصائيات الخطة الإستراتيجية للجامعة (2022-2026م).

عينة الدراسة: نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد المجتمع كعينة للدراسة وتم توزيع الأداة على جميع أفرادها الذين استجاب منهم (185) قائدًا أكاديميًا وإداريا مثلوا عينة الدراسة، ويتوزعون حسب متغيرات الدراسة وخصائصها على النحو الآتي:

جدول (1):

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار Frequency	النسبة Percent
النوع	ذكر	173	%93.5
	أنثى	12	%6.5
مجال التخصص	تطبيقي	61	%33.0
	إنساني	124	%67.0
الكلي Total		**185**	**%100**

أداة الدراسة: بالاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة صممت الباحثة استبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات المتعلقة بكل مجال من مجالات الاستبانة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (68) فقرة.
- عرض الاستبانة على المشرف العلمي لمراجعتها.
- تم تعديل الاستبانة حسب تعديلات المشرف حيث وصل عدد فقراتها (61) فقرة، ومن ثم أخذت الباحثة الأذن من المشرف بتحكيمها.

صدق أداة الدراسة:

تم التّأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أ- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبانة، والتّأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت من أجله، واعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين العاملين في بعض الجامعات اليمنية، وعددهم (24) أستاذًا محكمًا، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات، ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه من إضافة أو تعديل، وبعد جمع الاستبانات للتعرف على الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبل الأساتذة المحكمين قامت الباحثة بتعديل الأداة وفق ملاحظاتهم، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتضمن (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: النوع، مجال التخصص.

الجزء الثاني: فقرات مجالات الاستبانة، ويحتوي على (48) فقرة، موزَّعة على ثلاثة مجالات هي:

- **المجال الأول:** المعوقات التنظيمية والإدارية، وتضمّن (21) فقرة.
- **المجال الثاني:** المعوقات الاجتماعية، وتضمّن (13) فقرة.
- **المجال الثالث:** المعوقات المالية، وتضمّن (14) فقرة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فردا، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وللأداة ككل، وتبين أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.606-0.765)، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للأداة بين (0.585-0.722)، كما تبين أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.641-0.822)، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للأداة بين (0.508-0.734)، وتبين أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.607-0.796)، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للأداة بين (0.461-0.774) وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ج) الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للأداة، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (2):

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للأداة

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول	المعوقات التنظيمية والإدارية	0.932**	0.000
المجال الثاني	المعوقات الاجتماعية	0.904**	0.000
المجال الثالث	المعوقات المالية	0.860**	0.000

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للأداة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الأداة كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على وجود اتساق بنائي قوي بين جميع مجالات الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للدرجة الكلية لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للأداة، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (3):

معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	الثبات
1	**المعوقات التنظيمية والإدارية**	**21**	**0.949**
2	**المعوقات الاجتماعية**	**13**	**0.929**

3	المعوقات المالية	14	0.920
	الكلي للأداة	48	0.969

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.969)، بينما تراوحت قيمة معامل الثبات لمجالات الأداة بين (0.920-0.949) وهي قيم مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات قامت الباحثة بترقيم وترميز الاستجابات ومن ثم تفريغ البيانات إلى جهاز الحاسوب عبر برنامج (Excell)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل تقدير علامات المستجيبين على الفقرات بالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، واستنادًا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المعوقات التي توصلت إليها الدراسة، تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

جدول (4):

متوسطات تقديرات فقرات الأداة

الترميز	مدى المتوسطات	التقدير
1	1 – 1.80	منخفضة جدًا
2	1.81 – 2.60	منخفضة
3	2.61 – 3.40	متوسطة
4	3.41 – 4.20	مرتفعة
5	4.21 – 5	مرتفعة جدًا

وبعد ذلك تم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، في وصف حجم عينة الدراسة وتوزيعها بحسب المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومجالات الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسط الحسابي (Mean) لحساب الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن تقديراتهم لدرجات الموافقة على فقرات/معوقات الحوكمة، والتي تضمنتها أداة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، عند كل فقرة.
- النسبة المئوية لكل فقرة من فقرات الأداة.
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير النوع ومجال التخصص.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

الذي ينص على: "ما معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية"؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى الفقرات والمجالات والأداة ككل، وذلك على النحو الآتي:

أ) عرض النتائج على المستوى الكلي للمجالات وللأداة ككل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الموافقة على معوقات تطبيق الحوكمة على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وعلى مستوى الأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5):

تقديرات أفراد عينة الدراسة على المستوى الكلي للمجالات والمستوى الكلي للأداة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الحدة
1	المعوقات التنظيمية والإدارية	3.43	1.191	68.62	الثالثة	مرتفعة
2	المعوقات الاجتماعية	3.50	1.131	70.07	الأولى	مرتفعة
3	المعوقات المالية	3.47	1.198	69.55	الثانية	مرتفعة
	الكلي للأداة	3.47	1.174	69.41		مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح الآتي:

على المستوى الكلي للأداة:

تبين أن المتوسط الحسابي لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الموافقة على معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار على مستوى الأداة ككل بلغ (3.47)، وانحراف معياري (1.174)، وبنسبة مئوية بلغت (69.41%)، وبدرجة مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2022)، ودراسة (الغامدي، 2020)، ودراسة (المفيز، 2018)، ودراسة (علي، 2018)، ودراسة (الحميدي، 2017)، ودراسة (عسيري، 2017)، التي أظهرت حصول معوقات تطبيق الحوكمة على درجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفواز، 2015) التي جاءت بدرجة مرتفعة جدًا، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة (الركبان، 2020)، ودراسة (شرف، 2015) التي توصلت إلى أن معوقات الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف اهتمام قيادات الجامعة بتطبيق الحوكمة وضعف العمل الجاد على مواجهة كافة المعوقات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالرغم من سعي قيادات الجامعة للتحسين والتطوير إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى خلاف ذلك حيث اتضح اتفاق أغلب القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة على وجود معوقات تحول دون تطبيق الحوكمة التي تعد أحد أساليب التحسين والتطوير.

على المستوى الكلي لكل مجال من مجالات الأداة:

- حصل المجال الثاني "المعوقات الاجتماعية" على الرتبة الأولى على مستوى جميع المجالات بدرجة مرتفعة وفقًا لتقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.131)، ونسبة مئوية بلغت (70.07%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف ممارسة الجامعة لوظيفتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع، وضعف وعي قيادات الجامعة بأهمية مشاركة المجتمع وخدمته.

- حصل المجال الثالث "المعوقات المالية" على الرتبة الثانية على مستوى جميع المجالات بدرجة مرتفعة وفقًا لتقديرات أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.198)، ونسبة مئوية بلغت (69.55%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ظروف الحرب والأزمة اليمنية وانعدام الدعم الحكومي للجامعة.
- حصل المجال الأول "المعوقات التنظيمية والإدارية" على الرتبة الثالثة على مستوى جميع المجالات بدرجة مرتفعة وفقًا لتقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.191)، ونسبة مئوية بلغت (68.62%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الأداء الإداري والتنظيمي للجامعة، وقلة الاهتمام بتطوير الأداء ومتابعته وتقييمه، كما يعود السبب إلى انقطاع الرواتب وتغيب الكثير من القيادات الأكاديمية والإدارية.

ب – عرض النتائج على مستوى فقرات كل مجال من مجالات الأداة

المجال الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الأول "المعوقات التنظيمية والإدارية" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة ودرجة الموافقة على كل فقرة من الفقرات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6):

تقديرات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية والإدارية مرتبة تنازليًا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
16	قلة التوعية بمفهوم الحوكمة المطلوب إدراكها من قبل منتسبي الجامعة	3.69	1.254	73.83	1	مرتفعة
6	غموض أدوار ومسؤوليات ووظائف الجامعة عند الكثيرين وخاصة الإداريين	3.55	1.178	71.02	2	مرتفعة
21	سيطرة بعض المتنفذين في قرارات الجامعة	3.55	1.276	71.02	3	مرتفعة
14	ضعف تطبيق مبدأ العدل والمساواة للعمل داخل الجامعة	3.54	1.250	70.81	4	مرتفعة
8	ضعف إشراك المعنيين من (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة،...) في اتّخاذ القرارات	3.53	1.238	70.70	5	مرتفعة
15	ندرة تطبيق معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين بالجامعة	3.52	1.289	70.59	6	مرتفعة
3	إبقاء الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة كما هو دون تحديث وتطوير	3.47	1.268	69.51	7	مرتفعة
17	الابتعاد عن تحقيق الشفافية في تقديم المعلومات عن وضع الجامعة الحالي	3.47	1.088	69.51	8	مرتفعة
7	ضعف تطبيق مبدأ المساءلة لكل من: (القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والفنيين.. إلخ)	3.45	1.093	69.08	9	مرتفعة
20	ضعف اهتمام الجامعة في تدريب وتأهيل الأكاديميين والإداريين وفق مبادئ الحوكمة	3.45	1.215	69.08	10	مرتفعة
1	ضعف المبادرة في تشكيل مجلس من شأنه القيام بتطبيق	3.44	1.330	68.97	11	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
	نظم الحوكمة					
13	ضعف وجود قاعدة بيانات عن كافة الأعمال بالجامعة	3.41	1.050	68.32	12	مرتفعة
11	ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية في الجامعة	3.38	1.068	67.78	13	متوسطة
2	ضعف اهتمام الجامعة بوضع دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها	3.38	1.301	67.67	14	متوسطة
10	ضعف تفعيل الرقابة الأكاديمية والإدارية	3.38	1.155	67.67	15	متوسطة
18	ضعف قناعة الكثير من العاملين في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة	3.36	1.085	67.24	16	متوسطة
19	ضعف العمل بمعايير الاختيار والمفاضلة عند تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة	3.35	1.242	67.02	17	متوسطة
12	ضعف روح العمل الجماعي بين الأقسام والكليات وغيرها من الوظائف في الجامعة	3.32	1.134	66.59	18	متوسطة
9	عدم وجود إستراتيجية واضحة للجامعة	3.28	1.116	65.62	19	متوسطة
4	ضعف الاستقلال الإداري للجامعة	3.26	1.215	65.29	20	متوسطة
5	ضعف قنوات الاتصال والتواصل الإداري بين منتسبي الجامعة	3.18	1.175	63.78	21	متوسطة
	الكلي للمجال الأول	**3.43**	**1.191**	**68.62**		**مرتفعة**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد العينة المعوقات التنظيمية والإدارية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (1.191)، وبنسبة مئوية بلغت (68.62%)، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

- تراوحت تقديرات درجة الموافقة على المعوقات في هذا المجال بين (متوسطة – مرتفعة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.18-3.69) ونسبة مئوية تراوحت بين (63.78-73.83%).
- أن أعلى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (16) والتي تنص على: "قلة التوعية بمفهوم الحوكمة المطلوب إدراكها من قبل منتسبي الجامعة". حيث حصلت على أعلى تقدير موافقة "بدرجة مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.254)، ونسبة مئوية بلغت (73.83%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى ندرة الدورات التدريبية والتوعوية التي تقدمها الجامعة لمنتسبيها حول الحوكمة وأهميتها.
- أن أدنى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "ضعف قنوات الاتصال والتواصل الإداري بين منتسبي الجامعة" حيث حصلت على أدنى تقدير موافقة "بدرجة متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري (1.175)، وبنسبة مئوية بلغت (63.78%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للجامعة وضعف مستوى الدقة في توصيف المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات في الجامعة، وغموض الأدوار وتداخل الاختصاصات وازدواجية العمل، وعدم توافر قنوات اتصال فعالة.

المجال الثاني: المعوقات الاجتماعية

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "المعوقات الاجتماعية" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة درجة الموافقة على كل فقرة من الفقرات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7):

تقديرات أفراد العينة للمعوقات الاجتماعية مرتبة تنازليًا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
13	غياب دور مؤسسات المجتمع في دعم الجامعة والعمل على تطويرها	3.66	1.196	73.29	1	مرتفعة
6	إغفال مشاركة الأطراف المستفيدة من الجامعة في اتّخاذ القرارات	3.62	1.150	72.43	2	مرتفعة
5	عدم تقديم أعضاء هيئة التدريس مبادرات مجتمعية لتطبيق مبادئ الحوكمة وانشغالهم بمهامهم الوظيفية	3.61	1.108	72.21	3	مرتفعة
9	ضعف دور الجامعة في معالجة مشكلات المجتمع	3.57	1.231	71.46	4	مرتفعة
8	ضعف المساءلة المجتمعية على أداء الجامعة	3.55	1.141	71.13	5	مرتفعة
12	ضعف قيام الجامعة بمد المجتمع المحلي بنتائج البحوث والدراسات التي تناولت الكثير من قضايا المجتمع	3.54	1.127	70.91	6	مرتفعة
1	ضعف وعي المجتمع بالمكانة العلمية للجامعة وأثرها في تطوير المجتمعات	3.54	1.088	70.81	7	مرتفعة
10	ضعف فتح الجامعة لبرامج تعليمية حسب احتياجات المجتمع	3.48	1.078	69.62	8	مرتفعة
4	غياب الشراكة بين الجامعة والمجتمع	3.44	1.246	68.97	9	مرتفعة
11	انخفاض الثقة بين الإدارة والعاملين والمجتمع المحلي	3.43	1.091	68.64	10	مرتفعة
13	قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين	3.43	1.116	68.64	11	مرتفعة
3	العادات والتّقاليد المجتمعية السّائدة تحدّ من إمكانية تطوير نظم العمل	3.36	1.060	67.35	12	متوسطة
2	عدم حرص الجامعة على إعلان أهدافها وسياساتها للمجتمع	3.27	1.074	65.40	13	متوسطة
	الكلي للمجال الثاني	**3.50**	**1.131**	**70.07**		**مرتفعة**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد العينة المعوقات الاجتماعية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (1.131)، وبنسبة مئوية بلغت (70.07%)، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

- تراوحت تقديرات درجة الموافقة على المعوقات في هذا المجال بين (متوسطة – مرتفعة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.27-3.66) ونسبة مئوية تراوحت بين (65.40-73.29%).

- أن أعلى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "غياب دور مؤسسات المجتمع في دعم الجامعة والعمل على تطويرها". حيث حصلت على أعلى تقدير موافقة "بدرجة مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.196)، ونسبة مئوية بلغت (73.29%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى غياب الشراكة وضعف التعاون والتواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
- أن أدنى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "عدم حرص الجامعة على إعلان أهدافها وسياساتها للمجتمع" حيث حصلت على أدنى تقدير موافقة "بدرجة متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري (1.074)، وبنسبة مئوية بلغت (65.40%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف إدراك جزء كبير من المجتمع لأهداف الجامعة وسياستها، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الجامعة والمجتمع.

المجال الثالث: المعوقات المالية

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث "المعوقات المالية" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة درجة الموافقة على كل فقرة من الفقرات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8):

تقديرات أفراد العينة للمعوقات المالية مرتبة تنازليًا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
11	عدم الإفصاح عن المكافآت والمصروفات لمختلف قطاعات الجامعة	3.70	1.157	74.05	1	مرتفعة
10	ضعف الحوافز المالية للعاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة	3.62	1.187	72.54	2	مرتفعة
13	ضعف منح الجامعة جوائز مالية ومادية للمتميزين	3.62	1.267	72.43	3	مرتفعة
2	سوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة	3.55	1.107	71.02	4	مرتفعة
12	ضعف وجود معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز داخل الجامعة	3.52	1.242	70.48	5	مرتفعة
7	حلّ بعض المشاكل المالية الّتي تصادف عمل الجامعة بشكل ارتجالي بعيدًا عن المساءلة	3.48	1.094	69.73	6	مرتفعة
6	محدودية علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي في مجال الاستثمار	3.47	1.220	69.51	7	مرتفعة
3	ضعف الدعم المالي المخصص للدراسات والبحوث في مجال الحوكمة أو تنفيذ نتائج الدراسات التي تناولت ذلك	3.47	1.255	69.40	8	مرتفعة
1	عدم كفاية المخصصات المالية لتطوير الجامعة وتحديث إداراتها بما يحقق مبادئ الحوكمة	3.45	1.141	69.19	9	مرتفعة
14	غياب المحاسبة والمساءلة في حالات الصرف غير القانونية	3.44	1.201	68.86	10	مرتفعة
9	قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة تمكنها من وضع برامج لتطبيق الحوكمة	3.42	1.236	68.54	11	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
8	عدم إشراك مجالس الأقسام والكليات في وضع الموازنة السنوية للجامعة	3.39	1.347	67.89	12	متوسطة
4	اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تصريف موارد الجامعة	3.37	1.067	67.56	13	متوسطة
5	ضعف الاستقلال المالي للجامعة	3.12	1.253	62.59	14	متوسطة
	الكلي للمجال الثالث	**3.47**	**1.198**	**69.55**		**مرتفعة**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد العينة المعوقات المالية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (1.198)، وبنسبة مئوية بلغت (69.55%)، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

- تراوحت تقديرات درجة الموافقة على المعوقات في هذا المجال بين (متوسطة – مرتفعة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.12-3.70) ونسبة مئوية تراوحت بين (62.59-74.05%).
- أن أعلى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (11) والتي تنص على: "عدم الإفصاح عن المكافآت والمصروفات لمختلف قطاعات الجامعة". حيث حصلت على أعلى تقدير موافقة "بدرجة مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.157)، ونسبة مئوية بلغت (74.05%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية الإفصاح ودوره الإيجابي في تعزيز الشفافية وتحقيق العدالة والمساواة.
- أن أدنى درجة موافقة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "ضعف الاستقلال المالي للجامعة" حيث حصلت على أدنى تقدير موافقة "بدرجة متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري (1.253)، وبنسبة مئوية بلغت (62.59%)، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الكثير من القيادات أن الجامعة مؤسسة مستقلة ماليًا وإداريا لكن الواقع يشير إلى المركزية الشديدة والبيروقراطية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تنعكس سلبًا على حوكمة الجامعة من خلال سلبها استقلاليتها ماليًا والحد من قدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة ذمار تعزى لمتغيرات: (النوع، مجال التخصص)؟".

وهنا تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل متغير من المتغيرات على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وعلى مستوى الأداة ككل، وذلك على النحو الآتي:

أ) النتائج المتعلقة بمتغير النوع

لمعرفة الفروق الإحصائية لمتغير النوع (ذكور/إناث) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات الرتب ومجموعها لكل فئة من فئات المتغير، وتم استخدام اختبار مان وتني Mann-Whitney لمعرفة نتائج الفروق بين العينتين على مستوى كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9):

نتائج اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعًا لمتغير النوع

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة
المجال الأول (المعوقات التنظيمية والإدارية)	ذكور	173	91.82	15884.50	833.500	1.140	0.254
	اناث	12	110.04	1320.50			
المجال الثاني (المعوقات الاجتماعية	ذكور	173	91.61	15849.00	798.000	1.339	0.181
	اناث	12	113.00	1356.00			
المجال الثالث (المعوقات المالية)	ذكور	173	90.67	15686.50	635.500	2.245	0.025
	اناث	12	126.54	1518.50			
الكلي للأداة	**ذكور**	**173**	**91.18**	**15774.50**	**723.500**	**1.753**	**0.080**
	اناث	12	119.21	1430.50			

- **قيمة مستوى الدلالة عند (0.05).**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائيا للأداة ككل حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.080)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى).

كما يتبين من الجدول أعلاه؛ أن قيمة (Z) غير دالة إحصائيا للمجال الأول والثاني حيث إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المجالين الأول والثاني تعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى).

في حين يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (Z) دالة إحصائيا للمجال الثالث حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المجال الثالث (المعوقات المالية) تعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى) ولصالح الإناث.

أي أن هناك شبه إجماع حول درجة الموافقة على معوقات حوكمة جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة سواء كانوا ذكورًا أم إناثًا، ويعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم شيء من المعرفة والدراية بتلك المعوقات بغض النظر عما إذا كانوا ذكورًا أو إناثًا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شرف، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية حول معوقات الحوكمة تعزى لمتغير النوع.

ب) النتائج المتعلقة بمتغير مجال التخصص

لمعرفة الفروق الإحصائية لمتغير مجال التخصص (تطبيقي/إنساني) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات الرتب ومجموعها لكل فئة من فئات المتغير، وتم استخدام اختبار مان وتني Mann-Whitney لمعرفة نتائج الفروق بين العينتين على مستوى كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(10):

نتائج اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعًا لمتغير مجال التخصص

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة Sig
المجال الأول (المعوقات التنظيمية والإدارية)	تطبيقي	61	87.84	5358.50	3467.500	0.919	0.358
	إنساني	124	95.54	11846.50			
المجال الثاني (المعوقات الاجتماعية	تطبيقي	61	90.28	5507.00	3616.000	0.485	0.628
	إنساني	124	94.34	11698.00			
المجال الثالث (المعوقات المالية)	تطبيقي	61	93.67	5714.00	3741.000	0.120	0.905
	إنساني	**124**	**92.67**	**11491.00**			
الكلي للأداة	**تطبيقي**	**61**	**90.74**	**5535.00**	**3644.000**	**0.403**	**0.687**
	إنساني	**124**	**94.11**	**11670.00**			

- **قيمة مستوى الدلالة عند (0.05).**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائيا للأداة ككل حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.687)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير مجال التخصص (تطبيقي/إنساني).

كما يتبين من الجدول أعلاه؛ أن قيمة (Z) غير دالة إحصائيا على مستوى جميع المجالات حيث إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع المجالات تعزى لمتغير مجال التخصص (تطبيقي/إنساني).

أي أن هناك شبه إجماع حول درجة حدة معوقات حوكمة جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة سواء منهم من كان في التخصصات الإنسانية أو التطبيقية، ويعود السبب في ذلك إلى أن المعوقات لا تفرق بين التخصصات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحميدي، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية حول معوقات الحوكمة تعزى لمتغير التخصص.

ثالثًا: التوصيات:

توصي الباحثة بالقيام بالآتي:

- نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة في الجامعة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- تفعيل دور مؤسسات المجتمع في تقديم الدعم الكافي للجامعة والعمل على تطوير أنظمتها ونشاطاتها.
- التأكيد على أهمية مشاركة الأطراف المستفيدة من الجامعة في اتّخاذ القرارات.
- منح الجوائز والمكافآت التشجيعية للمبادرات المجتمعية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تفعيل دور الجامعة في معالجة مشكلات المجتمع وتقديم الدعم المعنوي والمادي للباحثين في قضايا المجتمع.

- تنمية الوعي حول أهمية المساءلة المجتمعية ودورها في تحسين أداء الجامعة.
- ضرورة التأكيد على أهمية الإفصاح عن المكافآت والمصروفات في مختلف قطاعات الجامعة.
- صرف مستحقات العاملين في الجامعة وتحفيزهم على تطبيق الحوكمة بفعالية.
- تقديم الجوائز المالية والمادية للمتميزين في الجامعة.
- ضرورة تخصيص ميزانية مالية كافية للدراسات والبحوث العلمية في الجامعة في مجال الحوكمة.
- تعزيز مبدأ المحاسبة والمساءلة في حالات الصرف غير القانونية بمختلف قطاعات الجامعة.
- التخطيط لتوفير مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة تمكنها من وضع برامج لتطبيق الحوكمة.
- ضرورة إشراك مجالس الأقسام والكليات في وضع الموازنة السنوية للجامعة.
- تقديم الندوات التوعوية والتثقيفية لمنتسبي الجامعة حول مفهوم الحوكمة وأهميتها.
- ضرورة إعداد دليل توصيف وظيفي لتحديد الأدوار والمسؤوليات والوظائف لموظفي الجامعة في ضوء مبادئ الحوكمة.
- العمل على تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة.
- التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية وضم المستفيدين من الجامعة في مجالس الجامعة بما يحقق للجامعة التطور والريادة.
- ضرورة إعداد ميثاق أخلاقي ومهني يحكم السلوك الجامعي.
- الاستفادة من التجارب العالمية الحديثة في مجال تطبيق الحوكمة في الجامعات وسبل الحد من المعوقات التي قد تواجهها.

رابعًا: المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء دراسة للتعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لمبادئ الحوكمة.
- إجراء دراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة للكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الأخرى وسبل التغلب عليها.
- إجراء دراسة للكشف عن أثر تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

المراجع:

برقعان، أ، والقرشي، ع. (15-17ديسمبر،2012). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهات التحديات* [ورقة مقدمة] المؤتمر العلمي الأول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.

وزارة التعليم العالي. (2006). *الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي باليمن (2006-2010)*، صنعاء، اليمن.

البستنجي، ي. (2018). *درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

البنك الدولي. (2013). *الجامعات تحت المجهر مقارنة معيار الحوكمة في الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسط، ليبيا.

الحدابي، د. والعزيزي، م. (2019). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 12* (39)، 31-62.

الحمزي، أ. (2015). *تصور مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة التغيير* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

الحميدي، م. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقات تطبيقها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية. 28*(110)،155-210.

الخطة الإستراتيجية لجامعة ذمار. (2019). *الخطة الإستراتيجية للجامعة (2019-2026)*، جامعة ذمار، اليمن.

الخطيب، أ. (2001). *الإدارة الجامعية: دراسات حديثة* (ط.1). مؤسسة حماده للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

الدحياني، ن. (2015)، *تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

درويش، علي محمد عبدالعزيز. (2005). *تطبيقات الحكومة الإلكترونية: دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الركبان، ج. (2020). تطبيق الحوكمة في جامعة الملك فيصل: دراسة تقويمية. *مجلة كلية التربية. 30*(2)، 259-285.

الرمثي، س. وعيد، هـ. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. *المجلة التربوية*. (66)، 1069 – 1009.

الروضان، ر. (2021). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 9*(2)، 653-676.

الريمي، ع. ح. م. ع.. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. *مجلة الآداب*، 1(24)، 646–698. https://doi.org/10.35696/.v1i24.914

الزائدي، أ. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 11* (1)، 1- 44.

السعود، ر. (2013). *القيادة التربوية- مفاهيم وآفاق* (ط.1). دار صفا للنشر والتوزيع.

الشامي، ح. م. ع. (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

الشامي، م. (2015). *واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومع وقاتها ومتطلبات تطويرها* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

الشاوش، ع. (2014). *التدبير الإستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد الأول.

شرف، هـ. (2015). *واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوّقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكلّيّات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح.

الشمري، ف. (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض- المعوقات وسبل التطوير. *مجلة العلوم التربوية. 30*(3)،399- 426.

العزيزي، م. (2014). *تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

عسيري، خ. (2017). *واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

العنزي، م. (2022). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*. (29)، 19-92.

الغامدي، ع. (2020). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*. (21)، 1-41.

الغامدي، ع. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لكلية التربية*. *28*(1)، 212-247.

غوانمة، ف. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. *9*(26)، ص103-117.

الفايز، هـ. (2019). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الإستراتيجي للحوكمة. *مجلة العلوم التربوية*. (13)، 165-234.

الفرا، إ. (28 مارس، 2013). *الحوكمة مفهومها وطرق تطبيقها في الجامعات* [ورقة مقدمة]. ورشة عمل: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، غزة.

الفواز، ن. (2015). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

القرشي، ع. (2013). *الحاجة إلى حوكمة الجامعات اليمنية*[مقال منشور]. الأحد الموافق: 28 إبريل https://marebpress.net/articles.php?lang=arabic&id=20178

القريوتي، م. (2004). *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. دار وائل للنشر والتوزيع.

كوكو، ر. وجدو، د. وجلابة، هـ. (2020). تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وآليات التغلب عليها: راسة حالة جامعة النيل الأزرق. *مجلة كلية العلوم الإدارية*. (3)، 1-44.

مجمع اللغة العربية. (2008). *المعجم الوسيط* (ط.4). مجمع اللغة العربية.

محمود، ر. (2018). *درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

المفيز، خ. (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*. (26)، 199- 286.

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

ناصر الدين، ي. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. (62)، 341- 374.

نوال،ع. (2020). حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لإصلاح الجامعات. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*. (8)، 289-313.

النوفل، ن. (2016). *معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود.

References

Baruqʿān, A., & Al-Qurashī, ʿA. (2012, December 15–17). *Ḥawkamāt al-jāmiʿāt wa-dawruhā fī muwājahat al-taḥaddiyāt* [University governance and its role in facing challenges] [Conference paper]. Al-Muʾtamar al-ʿIlmī al-Awwal: ʿAwlamat al-Idāra fī ʿAṣr al-Maʿrifa, Jinan University, Lebanon, (in Arabic).

Ministry of Higher Education. (2006). *Al-istrātījiyya al-waṭaniyya li-taṭwīr al-taʿlīm al-ʿālī bi-al-Yaman (2006–2010)* [National strategy for developing higher education in Yemen (2006–2010)]. Ministry of Higher Education, (in Arabic).

Al-Bustanji, Y. (2018). *Darajat mumārasa al-qudāt al-akādīmiyyīn li-al-ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Urdunniyya wa-ʿalāqatuhā bi-taḥaqquq maʿāyīr six sigma* [Degree of academic leaders' practice of governance in Jordanian universities and its relationship with Six Sigma standards] (Unpublished master's thesis). Middle East University, (in Arabic).

World Bank. (2013). *Al-jāmiʿāt taḥta al-mijhar: Muqāranat mayyār al-ḥawkamah li-tahdīth al-taʿlīm al-ʿālī fī sharq al-awsaṭ wa-shamāl Ifriqiyya* [Universities under scrutiny: Governance benchmark comparison for modernizing higher education in MENA]. World Bank & Marseille Center for Mediterranean Integration, (in Arabic).

Al-Ḥaddābī, D., & Al-ʿAzīzī, M. (2019). *Mustawā taṭbīq mabādiʾ al-ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Yamaniyya: Dirāsa muqārana bayna al-jāmiʿāt al-khāṣṣa wa-al-ḥukūmiyya* [Level of governance principles application in Yemeni universities]. *Al-Majalla al-ʿArabiyya li-Ḍamān Jawdat al-Taʿlīm al-Jāmiʿī*, 12(39), 31–62, (in Arabic).

Al-Ḥamzī, A. (2015). *Taṣawwur muqtarah li-ḥawkamāt al-jāmiʿāt al-Yamaniyya al-ḥukūmiyya fī ḍawʾ madkhal idārat al-taghyīr* [Proposed model for governance of Yemeni public universities in light of change management] (Unpublished doctoral dissertation). Sana'a University, (in Arabic).

Al-Ḥumaydī, M. (2017). *Wāqiʿ taṭbīq al-ḥawkamah al-rashīda wa-maʿawwiqāt taṭbīqihā fī Jāmiʿat al-Ṭāʾif* [Reality and obstacles of applying good governance at Taif University]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya*, 28(110), 155–210, (in Arabic).

Dhamar University. (2019). *Al-khuṭṭa al-istrātījiyya lil-jāmiʿa (2019–2026)* [University strategic plan]. Dhamar University, (in Arabic).

Al-Khaṭīb, A. (2001). *Al-idāra al-jāmiʿiyya: Dirāsāt ḥadītha* [University administration: Modern studies] (1st ed.). Hammadah Publishing, (in Arabic).

Al-Duḥayānī, N. (2015). *Taṣawwur muqtarah li-taṭbīq maʿāyīr al-ḥawkamah fī kulliyāt al-mujtamaʿ al-Yamaniyya* [Proposed model for governance standards in Yemeni community colleges] (Unpublished doctoral dissertation). Sana'a University, (in Arabic).

Darwīsh, ʿA. M. ʿA. (2005). *Taṭbīqāt al-ḥukūmah al-iliktirūniyya: Dirāsa maydāniyya ʿalā idārat al-jinsiyya wa-al-iqāma bi-Dubai* [E-government applications: A field study on the Department of Nationality and Residency in Dubai] (Unpublished master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, (in Arabic).

Al-Rukbān, J. (2020). *Taṭbīq al-ḥawkamah fī Jāmiʿat al-Malik Fayṣal: Dirāsa taqwīmiyya* [Applying governance at King Faisal University: Evaluative study]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya*, 30(2), 259–285, (in Arabic).

Al-Rimthī, S., & ʿId, H. (2019). *Taṭwīr al-adāʾ al-muʿassasī bi-Jāmiʿat Bīsha fī ḍawʾ anẓimat al-ḥawkamah al-ʿālamiyya* [Developing institutional performance at the University of Bisha in light of global governance systems]. *Al-Majalla al-Tarbawiyya*, (66), 1009–1069, (in Arabic).

Al-Rawḍān, R. (2021). *Wāqiʿ ḥawkamah Kulliyyat al-Tarbiyya bi-Jāmiʿat al-Qaṣīm fī ḍawʾ Ruʾyat 2030* [Governance reality in the College of Education at Qassim University under Vision 2030]. *Al-Majalla al-Duwaliyya lil-Dirāsāt al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya*, 9(2), 653–676, (in Arabic).

Al-Raimi, A. H. M. A.. (2022). The Impact of Internal Audit on Applying Governance Principles: A Field Study on Commercial Banks in the Republic of Yemen. *Journal of Arts*, *1*(24), 646–698, (in Arabic). https://doi.org/10.35696/.v1i24.914

Al-Zāʾidī, A. (2019). *Wāqiʿ taṭbīq mabādiʾ al-ḥawkamah bi-makātib al-taʿlīm bi-Jidda* [Application of governance principles in Jeddah education offices]. *Majallat Jāmiʿat Umm al-Qurā lil-ʿUlūm al-Tarbawiyya wa-al-Nafsiyya*, 11(1), 1–44, (in Arabic).

Al-Saʿūd, R. (2013). *Al-qiyāda al-tarbawiyya: Mafāhīm wa-āfāq* [Educational leadership: Concepts and prospects] (1st ed.). Ṣafā Publishing, (in Arabic).

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, (in Arabic). https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2613

Al-Shāmī, M. (2015). *Wāqiʿ mumārasa al-shafāfiyya al-idāriyya fī Wizārat al-Tarbiyya wa-al-Taʿlīm bi-al-Yaman* [Administrative transparency in Yemen's Ministry of Education] (Unpublished doctoral dissertation). Sana'a University, (in Arabic).

Al-Shāwush, ʿA. (2014). *Al-tadbīr al-istrātījī li-al-mawārid al-bashariyya bi-al-jāmiʿāt al-Yamaniyya* [Strategic management of human resources in Yemeni universities] (Unpublished doctoral dissertation). Mohammed I University, (in Arabic).

Sharaf, H. (2015). *Wāqiʿ taṭbīq nuzum al-ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīniyya* [Reality of governance systems in Palestinian universities] (Unpublished master's thesis). An-Najah University, (in Arabic).

Al-Shamrī, F. (2018). *Darajat taṭbīq mabādiʾ al-ḥawkamah fī al-kulliyyāt al-ahliyya bi-al-Riyāḍ* [Degree of governance principles application in private colleges in Riyadh]. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyya*, 30(3), 399–426, (in Arabic).

Al-ʿAzīzī, M. (2014). *Taṭwīr adāʾ al-jāmiʿāt al-Yamaniyya fī ḍawʾ iqtisād al-maʿrifa* [Developing performance of Yemeni universities in light of knowledge economy] (Unpublished doctoral dissertation). Sana'a University, (in Arabic).

ʿAsīrī, Kh. (2017). *Wāqiʿ ḥawkamāt Jāmiʿat al-Amīr Saṭṭām* [Governance reality in Prince Sattam University] (Unpublished master's thesis). Prince Sattam University, (in Arabic).

Al-ʿAnazī, M. (2022). *Ḥawkamah al-aqsām al-ʿilmiyya fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdiyya: Taṣawwur muqtarah* [Governance of academic departments in Saudi universities: Proposed model]. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyya*, (29), 19–92, (in Arabic).

Al-Ghāmidī, ʿA. (2020). *Taṭbīq al-ḥawkamah fī Kulliyyat al-Tarbiyya bi-Jāmiʿat al-Imām* [Governance application in the College of Education at Imam University]. *Majallat al-Baḥth al-ʿIlmī fī al-Tarbiyya*, (21), 1–41, (in Arabic).

Al-Ghāmidī, ʿA. (2022). *Wāqiʿ taṭbīq al-ḥawkamah al-rashīda fī kulliyyāt al-tarbiyya bi-al-jāmiʿāt al-Saʿūdiyya* [Reality of good governance in Saudi education colleges]. *Al-Majalla al-ʿIlmiyya li-Kulliyyat al-Tarbiyya*, 28(1), 212–247, (in Arabic).

Ghawānima, F. (2018). *Wāqiʿ taṭbīq al-ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Urduniyya al-ḥukūmiyya* [Governance application in Jordanian public universities]. *Majallat Jāmiʿat al-Quds al-Maftūḥa*, 9(26), 103–117, (in Arabic).

Al-Fāyiz, H. (2019). *Namūdhaj muqtarah limaʿāyīr ḥawkamāt al-jāmiʿāt al-Saʿūdiyya* [Proposed governance criteria for Saudi universities]. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyya*, (13), 165–234, (in Arabic).

Al-Farrā, I. (2013, March 28). *Al-ḥawkamah: Mafhūmuhā wa-ṭuruq taṭbīqihā fī al-jāmiʿāt* [Governance: Concept and methods of application in universities] [Workshop paper]. Islamic University of Gaza.

Al-Fawwāz, N. (2015). *Wāqiʿ taṭbīq al-ḥawkamah al-rashīda fī jāmiʿāt Makkah al-Mukarramah* [Reality of governance in universities of Makkah] (Unpublished doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, (in Arabic).

Al-Qurashī, ʿA. (2013). *Al-ḥājah ilā ḥawkamāt al-jāmiʿāt al-Yamaniyya* [The need for governance in Yemeni universities] [Published article] , (in Arabic). https://marebpress.net/articles.php?lang=arabic&id=20178

Al-Qaryūtī, M. (2004). *Mabādiʾ al-idāra: Al-nazariyyāt wa-al-ʿamaliyyāt wa-al-wazāʾif* [Principles of management]. Dār Wā'il, (in Arabic).

Kuku, R., Jadū, D., & Jalāba, H. (2020). *Taḥaddiyāt wa-maʿawwiqāt taṭbīq al-ḥawkamah fī muʿassasāt al-taʿlīm al-ʿālī* [Challenges of governance application in higher education]. *Majallat Kulliyyat al-ʿUlūm al-Idāriyya*, (3), 1–44, (in Arabic).

Arabic Language Academy. (2008). *Al-muʿjam al-wasīṭ* [The concise dictionary] (4th ed.). Arabic Language Academy, (in Arabic).

Maḥmūd, R. (2018). *Darajat mumārasa ruʿasāʾ al-aqsām al-akādīmiyya li-mabādiʾ al-ḥawkamah al-tarbawiyya* [Academic department chairpersons' practice of educational governance principles] (Unpublished master's thesis). Middle East University, (in Arabic).

Al-Mufayz, Kh. (2018). *Taṭbīq al-ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdiyya: Taṣawwur muqtarah* [Governance application in Saudi universities: Proposed model]. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyya*, (26), 199–286, (in Arabic).

Al-Malikī, M. (2017). *Namūdhaj muqtarah li-ḥawkamāt al-jāmiʿāt al-Yamaniyya* [Proposed model for governance of Yemeni universities] (Unpublished master's thesis). Ibb University, (in Arabic).

Nāṣir al-Dīn, Y. (2012). *Wāqiʿ taṭbīq al-ḥākimiyya fī Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ* [Governance application reality at Middle East University]. *Majallat Ittiḥād al-Jāmiʿāt al-ʿArabiyya*, (62), 341–374, (in Arabic).

Nawwāl, ʿA. (2020). *Ḥawkamāt muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī ka-madkhal li-iṣlāḥ al-jāmiʿāt* [Governance of higher education institutions as an approach to university reform]. *Majallat Tanmiyat al-Mawārid al-Bashariyya*, (8), 289–313, (in Arabic).

Al-Nawfal, N. (2016). *Maʿawwiqāt fāʿiliyyat adāʾ al-mushrifāt al-tarbawiyyāt* [Obstacles to the effectiveness of educational supervisors] (Unpublished master's thesis). Imam Muhammad ibn Saud University, (in Arabic).

UNDP. (1997). *Discussion Paper, Reconceptualising Governance* [Discussion Paper]. Programme Support, UNDP.

Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalisation,Socities and Eduducation, 8*(4),477-495.