مبادئ حوكمة الجامعات وانعكاسها على تحقيق التنمية المستدامة في جامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الاستـــلام: ٥/ أغسطس / ٢٠٢٤م
التحكيم: ١٦/ أغسطس /٢٠٢٤م
القبـــــول: ١٤ / سبتمبر /٢٠٢٤م

أ.د. عبدالملك أحمد أحمد المعمري [1، *]

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

[1] أستاذ الإدارة- رئيس قسم العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا-فرع تعز (المدينة)- اليمن.
* عنوان المراسلة: almamary_1000@yahoo.com

مبادئ حوكمة الجامعات وانعكاسها على تحقيق التنمية المستدامة في جامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في جامعة تعز، ومستوى تحقيقها للتنمية المستدامة، والتحقق من مدى انعكاس تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز على تحقيق الجامعة للتنمية المستدامة. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة الكترونية لجمع البيانات والتي تم إرسالها إلى عينة قصدية من الفئات الخبيرة وذوي الاختصاص بموضوع ومتغيرات الدراسة تكونت من (36) عضو هيئة تدريس، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS) من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وتم تقييم نموذج الدراسة واختبار فرضية الدراسة بواسطة برنامج (SEM-PLS). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ضعيف لتطبيق جامعة تعز لمبادئ حوكمة الجامعات وأيضا لتحقيقها للتنمية المستدامة، ووجود أثر قوي دال إحصائيا لمبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة جامعة تعز بإنشاء وحدة تنظيمية وادارية (وحدة الحوكمة) تعمل على نشر وتطوير مبادئ حوكمة الجامعات وتعالج أي قصور في تطبيقها وتسهم في تطوير خطط التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: ***مبادئ حوكمة الجامعات – التنمية المستدامة – الاستقلالية – الشفافية – آليات الرقابة.***

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

Principles of University Governance and Their Reflects on Achieving Sustainable Development at Taiz University from The Academic Members Perspective

Professor. Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary [* 1]

Abstract

This study aimed to identify the level of application of university governance principles (strategic orientation, independence, management orientation, accountability, participation, transparency, and control mechanisms) at Taiz University, the level of its achievement of sustainable development, and to verify the extent to which the application of university governance principles at Taiz University reflects the university's achievement of sustainable development. To achieve that, the descriptive analytical approach and an electronic questionnaire were used to collect data from a purposeful sample of expert categories and specialists in the study's subject and variables, consisting of (36) academic members, all of whom were subjected to statistical analysis using the (SPSS) program to descriptive analysis of the variables and dimensions of the study and using the (SEM-PLS) program to evaluate the study model and test the study hypothesis. The results of the study showed that there is a weak level of application of university governance principles at Taiz University and also its achievement of sustainable development, and there is a strong statistically significant effect of university governance principles on Taiz University's achievement of sustainable development from the study sample's opinion.

Keywords: *University Governance Principles - Sustainable Development - Independence - Transparency - Control Mechanisms.*

[1] Professor of Management- Head of Administrative Sciences -University of Science and Technology- Taiz City Branch- Yemen.

* Corresponding Email Address: almamary_1000@yahoo.com

المقدمة:

التنمية المستدامة (Sustainable Development) مفهوما اجتذب اهتمام واسع النطاق، وأصبح الشعار الذي تستخدمه وكالات المساعدات الدولية، ونشطاء التنمية والبيئة، والمصطلح الذي يستخدمه مخططو التنمية، وموضوع المؤتمرات والأوراق الأكاديمية المختلفة، فقد أصبحت التنمية المستدامة نموذجًا تنمويًا شاملًا (Mensah, 2019). وتبرز أهمية هذا المفهوم بصورة أكبر في قطاع التعليم العالي، كونه يُعد واحداً من أهم المؤشرات الرئيسة للتنمية، ووسيلة ارتقاء وتقدم للمجتمعات، ويقع عليه مسؤولية تنمية الكوادر البشرية ذات المهارات العلمية، واحداث التقدم العلمي والاجتماعي، بما يسهم في تشكيل خطط التنمية المستدامة للمجتمعات وتطويرها من مختلف جوانبها، الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصحية وغيرها. الأمر الذي فرض على الجامعات _التي تمثل أهم منظمات قطاع التعليم العالي، ولها مكانة بين المنظمات المجتمعية_ تغيير ممارساتها، وإعادة التفكير في أنشطتها، بما يحقق ربطها بمشاريع التنمية التي تهدف إلى تحقيق التقدم والرقي للمجتمع.

وفي حين أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحقيق التنمية المستدامة، إلا أنه يتم الاعتراف دائمًا بالحوكمة (الحكم الرشيد) باعتبارها أداة حاسمة لتعزيز التنمية المستدامة، وتعتبر أيضا عنصرا حاسما يجب دمجه في استراتيجيات التنمية (Kardos, 2012). فالحوكمة تعزز المساءلة والشفافية والكفاءة وسيادة القانون على جميع المستويات، وتسمح بالإدارة الفعالة للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية لتحقيق التنمية العادلة والمستدامة، وضمان مشاركة المجتمع المدني في عمليات صنع القرار، كما إن الحوكمة والتنمية المستدامة مفهومان مرتبطان ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض. فالحوكمة لا تضمن التنمية المستدامة؛ إلا أن غيابها يحدها بشدة، ويمكن أن يعيقها في أسوأ الأحوال (Kardos, 2012).

وقد اعتبرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (2010) وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات، حيث تضمن حوكمة الجامعات الوصول إلى الجودة وبتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تكوين الطلبة، وانما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع. ويؤكد حميدوش (2020) في دراسته _التي حاول فيها استشراف إمكانية الاستفادة من تجارب جامعات الدول المتقدمة في تحسين حوكمتها بالاسترشاد بالمناهج والآليات التي تتبعها تلك الجامعات في تحقيق الحوكمة وبما يحقق التنمية المستدامة_ على أن قضية حوكمة الجامعات في الدول العربية مازال يعتريها الكثير من القصور والنقائص، وتحتاج إلى مزيد من الإفصاح والشفافية وتوسيع رقعة المشاركة المجتمعية، بما يضمن تعظيم دور منظومة التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة من خلال بناء الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع مجتمعات المعرفة.

وعليه، يمكن تقديم حوكمة الجامعات كأساس مثالي لتحقيق الجامعات للتنمية المستدامة، فبحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (2010) تتناول حوكمة الجامعات أبعادا متعدّدة تشمل: كيفية تماسك أجزاها، كيفية ممارستها لسلطتها، كيفية الاتصال بالأعضاء الداخليين- طلاب وأعضاء التدريس-، كيفية اتخاذها للقرار، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك؛ ليتسنى من خلال ذلك تحقيق التنمية المستدامة. لكن وعلى الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بكل من حوكمة

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

الجامعات وتحقيق التنمية المستدامة، كل على حدة إلا أن قضية الربط بينهما لم تأخذ نصيبها الكافي من الدراسة خاصة في قطاع التعليم العالي. وفي هذا السياق، تتناول الدراسة الحالية إلى أي مدى يمكن لمستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات أن يدعم التنمية المستدامة وينعكس في تحقيقها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر منظمات التعليم العالي من المنظمات المهمة والحيوية في مختلف البلدان، وباليمن بشكل خاص في الوقت الحالي، كونها تلعب دورا محوريا في دفع عجلة نوع المعرفة التي يمكن أن تحفز النمو الاقتصادي للبلد، والمسئولة عن مد المجتمع بالكوادر البشرية الكفؤة والتي أيضا لها دورا مهما في معالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع ومنظماته (المعمري، 2013). وفي مجتمع كالمجتمع اليمني ما زالت منظماته، ومنها منظمات التعليم العالي وبخاصة الجامعات الحكومية، تبحث عن سبل لتحقيق التنمية المستدامة، في حين من المعترف به دائمًا أن الحوكمة تمثل أداة حاسمة لتعزيز التنمية المستدامة (Kardos, 2012)، وإن المشاكل التي ترتبط الآن حصريًا بالتنمية المستدامة قد تكون في الواقع مشاكل الحوكمة من أجل التنمية المستدامة، وأن عدم توضيح نوع الحوكمة المطلوب لتحقيق التنمية المستدامة قد يؤدي إلى سوء التواصل بين أصحاب المصلحة وعدم التوافق بين النهج والأدوات المستخدمة، مما يعوق التقدم في تنفيذ التنمية المستدامة (Zeijl-Rozema et al., 2008). بالمقابل أظهرت بعض الدراسات ضعف تطبيق الحوكمة ببعض الجامعات الحكومية اليمنية (الشاوش، 2021). كما أكدت دراسة الشرفي (2021) أن اليمن يعاني من عدم تطبيق وتفعيل معايير الحوكمة وكذلك استشراء الفساد في المؤسسات والدوائر الحكومية، الأمر الذي أدى إلى توسع دائرة الفقر والتدني لمعدلات التنمية بشكل كبير.

ومن واقع عمل الباحث في إحدى الجامعات الحكومية (جامعة تعز محل الدراسة)، ومعايشته للوضع فيها استشعر الأهمية البالغة لتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات كمفهوم إداري حديث يمكن أن يسهم في دعم تنفيذ خطط التنمية، وعنصرا رئيسا لتطبيق سياسات إصلاحية في قطاع التعليم العالي، خصوصا وأن الجامعات الحكومية اليمنية وبخاصة جامعة تعز تمر بوضع صعب نتيجة للحصار والتجاذبات السياسية والخلافات الداخلية، ووجود مشاكل مالية وإدارية رغم محاولات التطوير المستمر والبطيء. وتعزيزا لمشكلة الدراسة قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولاحظ ندرة الدراسات على المستوى المحلي والإقليمي التي ربطت بين حوكمة الجامعات والتنمية المستدامة. لذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الموضوع وسد هذه الفجوة، واستكمالاً للدراسات السابقة، وتلبية لما نادت به العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية بضرورة تطبيق حوكمة الجامعات لضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات (ناصر الدين، 2012)، وتحقيق التنمية المستدامة (Kardos, 2012؛ حميدوش، 2020)، وذلك من أجل تدعيم وإثراء الدراسات في هذا المجال.

وفي ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في جامعة تعز من وجهة نظر أعضاء التدريس؟
2. ما مستوى تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء التدريس؟

3. ما انعكاس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة؟

فرضية الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الثالث للدراسة، فرضية الدراسة الآتية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي – الاستقلالية – توجه الإدارة – المساءلة – المشاركة – الشفافية- آليات الرقابة) مجتمعة في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة."

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في جامعة تعز من وجهة نظر أعضاء التدريس.
2. التعرف إلى مستوى تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء التدريس.
3. معرفة أثر مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- أهمية الموضوعات التي تتناولها، فالحوكمة والتنمية المستدامة تعدان من المواضيع الأكثر حساسية، والتي تحظى باهتمام كبير من جانب المجتمع العلمي وصناع السياسات، أضف إلى أنها مواضيع واسعة النطاق ومعقدة وتحتاج إلى التعامل معها من منظور شامل، ومن وجهات نظر مختلفة؛ الأمر الذي يتطلب إيلاءها المزيد من الاهتمام والبحث، خاصة في قطاع التعليم العالي.
- أهمية إجراء الدراسة بإحدى منظمات التعليم العالي (ممثلة بجامعة تعز)، والتي تعد الأداة الأساسية لتحقيق التنمية البشرية والمجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة، إذ يعتبر إجراء الدراسة فيها خطوة مهمة لتعزيز التوجه الاستراتيجي، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، بما يُسهم في إحداث إصلاح في التعليم العالي في ظل التغييرات والتطورات المتلاحقة التي تشهدها اليمن، ومحافظة تعز بشكل خاص، وبالتالي الاسهام في تحقيق التنمية المستدامة.
- مساهمة هذه الدراسة في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة_على حد علم الباحث_ من خلال المساهمة بدراسة أصيلة في مجال انعكاس الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة في إحدى أهم منظمات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (ممثلة بجامعة تعز)، إذ أنها وعلى حد علم الباحث تعد الدراسة الأولى التي تناولت الموضوع بدراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي؛ وهي بذلك تمثل امتداد للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة بصفة عامة، وإضافة نوعية ومحاولة متواضعة ورافداً للمكتبة العلمية محليا وعربيا في مجالي الحوكمة والتنمية المستدامة، وتقديم معلومات قد تفتح

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

المجال أمام دراسات مستقبلية للتعمق في انعكاس مبادئ الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام مناهج وأساليب مختلفة.

- كما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أن لها أهمية خاصة لكل من القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية بشكل عام وجامعة تعز بشكل خاص وصانعي السياسات، لأنها تقدم صورة واضحة للموضوع، مع التركيز على بعض نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها بعناية أكبر من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأيضا مساهمتها في رفع مستوى الوعي بأهمية مبادئ حوكمة الجامعات، وبما لها من دور فاعل في تحقيق التنمية المستدامة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس (من هم بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، واستاذ مساعد) في جامعة تعز، البالغ عددهم (503) عضو هيئة تدريس في العام الجامعي 2023/ 2024م، وتم اختيار عينة قصدية من الفئات الخبيرة وذوي الاختصاص بموضوع ومتغيرات الدراسة، تكونت من (36) عضو هيئة تدريس، بنسبة (7.2٪) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (1): وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

	المتغيرات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	28	78
	انثى	8	22
	الإجمالي	36	100
الدرجة العلمية	أستاذ	3	8.3
	أستاذ مشارك	7	19.4
	أستاذ مساعد	26	72.2
	الإجمالي	36	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	8
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	31
	من 11 سنة إلى 15 سنة	9	25
	16سنة فأكثر	13	36
	الإجمالي	36	100

ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضيتها، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إعدادها بالاعتماد على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالدراسات السابقة، وتألّفت الاستبانة من جزئين. تضمن الجزء الأول منها المعلومات الديمغرافية لأفراد عيّنة الدراسة، هي: النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فقد تضمّن متغيري الدراسة: المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الجامعات)، الذي تم قياسه من خلال (21 فقرة)، تم اعتمادها من دراسة Jaramillo (2012)، موزعة على سبعة أبعاد، هي: (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) بواقع (ثلاث فقرات) لكل بُعد، والمتغير التابع (التنمية المستدامة) الذي تم قياسه من خلال (أربعة عشر فقرة) تم تكيفها من دراسة Filho et al. (2021). وتم قياس جميع فقرات متغيري الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضّح في الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
بدائل الإجابة لمتغير مبادئ حوكمة الجامعات	تماما	غالبا	نسبيا	قليلا	لا أبدا
بدائل الإجابة لمتغير التنمية المستدامة	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا

تقييم نموذج القياس (موثوقية وصدق أداة الدراسة):

من خلال برنامج (Smart PLS) الإصدار(3.2.9)، تم اختبار نموذج القياس (Measurement Model) من أجل تحديد العلاقة بين كل متغير والفقرات المستخدمة في قياسه (مؤشرات قياسه)، وضمان الموثوقية والمصداقية للمتغيرات ومؤشراتها كما يلي:

أولا– الصدق التقاربي لنموذج القياس:

يشير الصدق التقاربي (Convergent Validity) إلى قياس الاتساق الداخلي للمقاييس، وإلى أي مدى يوجد ارتباط بين الدرجات الخاصة بمؤشرات القياس، وبمعنى أخر هو مدى الثقة في أن أبعاد/متغيرات الدراسة تقاس بصورة جيدة من خلال المؤشرات (الفقرات) المستخدمة. ولقياس الصدق التقاربي، تم الاعتماد على أربع مؤشرات، هي (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017):

1. **الثبات الفردي للفقرات** (Individual Item Reliability)**: ويتم قياس الثبات الفردي لكل فقرة في المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي** (Confirmatory Factor Analysis (CFA))**، حيث يجب ألا يقل معامل التحميل عن** (0.70) **لكل فقرة من فقرات المقياس، ويتم حذف أي فقرة يكون معامل تحميلها أقل من** (0.40)**، والفقرة التي يكون معامل تحميلها (من** 0.40 **إلى** 0.70) **يتم حذفها فقط إذا أدى ذلك إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة (**Composite Reliability (CR)**، أو متوسط نسبة التباين المفسر** (Average Variance Extracted (AVE)).
2. **الاتساق الداخلي** (Internal Consistency Reliability)**: ويتم فيه قياس الاتساق الداخلي للمقياس من خلال معامل كرونباخ ألفا** (Cronbach's Alpha Coefficient) **والثبات التركيبي أو الموثوقية المركبة** (Composite Reliability (CR))**، حيث يجب ألا يقل كلا المعاملين عن** (0.70) **ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات قوي.**
3. **متوسط نسبة التباين المفسر** (Average Variance Extracted (AVE))**: والذي يقيس مستوى التباين بين المتغيرات والمؤشرات (الفقرات) المستخدمة في القياس حيث يجب ألا تقل عن** (0.50) **لكل متغير أو بُعد.**

ثانيا– الصدق التمايزي:

يشير الصدق التمايزي (Discriminant Validity) **أو صلاحية التمايز إلى تنافر وتباعد وعدم وجود تداخل بين المتغيرات المكونة لنموذج القياس، أي مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات، حيث تكون فيه العلاقة بين متغيرات الدراسة أعلى من القيم الأخرى لتحقيق صلاحية التمايز بين متغيرات الدراسة، وإذا زادت القيم الأخرى عن قيم المؤشر قد تؤدي إلى حدوث مشكلة الارتباط الخطي المتعدد** (Hair et al., 2017).

وحيث أنه نموذج الدراسة تضمن متغيرين رئيسيين هما: (مبادئ حوكمة الجامعات، والتنمية المستدامة)، وتضمن متغير (مبادئ حوكمة الجامعات) (7) أبعاد، هي: (التوجه الاستراتيجي، والاستقلالية، وتوجه الإدارة، والمساءلة،

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة)، فقد تم اختبار نموذج القياس (Becker, Klein, & Wetzels, 2012; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013)، على مرحلتين، وعلى النحو التالي:

في المرحلة الأولى: تم اختبار نموذج القياس لتحديد العلاقة بين كل بُعد والفقرات المستخدمة في قياسه، وضمان الموثوقية والمصداقية للأبعاد ومؤشراتها، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (3)، (4).

جدول (3): نتائج الصدق التقاربي لأبعاد ومتغيرات الدراسة والفقرات المستخدمة في قياسها

المتغير/البُعد	كود الفقرة	التحليل العاملي	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
التوجه الاستراتيجي	SO1	0.857	0.805	0.806	0.885	0.719
	SO2	0.835				
	SO3	0.852				
الاستقلالية	I1	0.744	0.700	0.816	0.830	0.622
	I2	0.904				
	I3	0.705				
توجه الإدارة	MO1	0.918	0.839	0.840	0.904	0.758
	MO2	0.808				
	MO3	0.883				
المساءلة	AC1	0.853	0.744	0.859	0.854	0.663
	AC2	0.849				
	AC3	0.735				
المشاركة	P1	0.891	0.818	0.822	0.893	0.737
	P2	0.767				
	P3	0.909				
الشفافية	T1	0.761	0.734	0.855	0.849	0.652
	T2	0.789				
	T3	0.869				
آليات الرقابة	CO1	0.882	0.877	0.879	0.925	0.804
	CO2	0.946				
	CO3	0.860				
التنمية المستدامة	SD1	0.735	0.960	0.964	0.965	0.665
	SD2	0.856				
	SD3	0.786				
	SD4	0.853				
	SD5	0.764				
	SD6	0.857				
	SD7	0.872				
	SD8	0.780				
	SD9	0.784				
	SD10	0.797				
	SD11	0.892				

						0.875	SD12	
						0.825	SD13	
						0.900	SD14	

جدول (4): نتائج صلاحية التمايز من خلال معيار Fornell-Larcker Criterion

	التوجه الاستراتيجي	الاستقلالية	توجه الإدارة	المساءلة	المشاركة	الشفافية	آليات الرقابة	التنمية المستدامة
التوجه الاستراتيجي	0.848							
الاستقلالية	0.800	0.789						
توجه الإدارة	0.748	0.681	0.871					
المساءلة	0.816	0.723	0.758	0.814				
المشاركة	0.756	0.731	0.660	0.681	0.858			
الشفافية	0.831	0.771	0.799	0.719	0.846	0.808		
آليات الرقابة	0.726	0.706	0.639	0.677	0.687	0.662	0.897	
التنمية المستدامة	0.744	0.668	0.673	0.691	0.684	0.796	0.681	0.815

يتبين من الجدول (3) أن جميع فقرات مقاييس متغيرات الدراسة قد حققت معدلات مرتفعة في التحليل العاملي، حيث تجاوزت جميعها (0.70). كما أن نتائج اختبار الثبات ممتازة، حيث أن قيم معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) كانت جميعها أعلى من (0.70)، وأكدت هذه النتائج قيم الموثوقية المركبة CR حيث أيضا كانت أعلى من (0.70). كما يتضح من الجدول (3) أن قيم متوسط التباين بين المقاييس لكل متغير (AVE) جيدة، أكبر من (0.50). كما يتضح من قيم rho_A التي تبين القيمة الحقيقة للمصداقية، حيث يجب ان تكون القيمة محصورة بين (0.80) و (0.90)، وهذا ما بينته النتائج في الجدول (3) ان قيم rho_A لمتغيرات الدراسة محصورة بين المستوى المقبول. وبالتالي، فإن مقاييس الدراسة تتمتع بمستويات عالية من المصداقية المتقاربة وموثوقية الاتساق، ويمكن الاعتماد عليها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضية الدراسة. كما يتبين من الجدول (4)، الذي يوضح نتائج الصدق التمايزي، أن قيم المؤشر أعلى من التحميلات التقاطعية الأخرى. وبالتالي فان النتائج تدل على عدم وجود أي مشكلة في الارتباط الخطي.

في المرحلة الثانية: تم اختبار نموذج القياس لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الجامعات) والأبعاد المستخدمة في قياسه، وضمان الموثوقية والمصداقية للمتغيرات ومؤشراتها (الأبعاد)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (5)، (6).

جدول (5): نتائج الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها

المتغير	المؤشرات	التحليل العاملي	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
مبادئ حوكمة الجامعات	التوجه الاستراتيجي	0.929	0.946	0.949	0.956	0.756
	الاستقلالية	0.832				
	توجه الإدارة	0.847				

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

	المساءلة	0.863				
	المشاركة	0.874				
	الشفافية	0.912				
	آليات الرقابة	0.822				
التنمية المستدامة	SD1	0.735	0.960	0.964	0.965	0.665
	SD2	0.856				
	SD3	0.786				
	SD4	0.853				
	SD5	0.764				
	SD6	0.857				
	SD7	0.872				
	SD8	0.780				
	SD9	0.784				
	SD10	0.797				
	SD11	0.892				
	SD12	0.875				
	SD13	0.825				
	SD14	0.900				

جدول (6): نتائج صلاحية التمايز للمرحلة الثانية من خلال معيار Fornell-Larcker Criterion

	مبادئ حوكمة الجامعات	التنمية المستدامة
مبادئ حوكمة الجامعات	**0.869**	
التنمية المستدامة	0.808	**0.815**

يتبين من الجدول (5) أن جميع مقاييس متغيرات الدراسة قد حققت معدلات مرتفعة في التحليل العاملي، حيث تجاوزت جميعها (0.70). كما أن نتائج اختبار الثبات ممتازة، حيث أن قيم معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) كانت جميعها أعلى من (0.70)، وأكدت هذه النتائج قيم الموثوقية المركبة CR حيث أيضا كانت أعلى من (0.70). وأيضا جاءت قيم متوسط التباين بين المقاييس لكل متغير (AVE) جيدة، أكبر من (0.50). كما أن قيم rho_A لمتغيرات الدراسة محصورة بين المستوى المقبول (0.80) و(0.90). وبالتالي، فإن مقاييس الدراسة تتمتع بمستويات عالية من المصداقية المتقاربة وموثوقية الاتساق، ويمكن الاعتماد عليها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضية الدراسة. كما يتضح من الجدول (6) الذي يوضح نتائج الصدق التمايزي للمرحلة الثانية، أن قيم المؤشر أعلى من التحميلات التقاطعية الأخرى. وبالتالي فان النتائج تدل على عدم وجود أي مشكلة في الارتباط الخطي.

الإطار النظري:

- **التنمية المستدامة:**

مفهوم التنمية المستدامة تم النظر إليه من زوايا مختلفة، مما أدى إلى مجموعة كبيرة من التعريفات لهذا المفهوم، إلا إن التعريف الأكثر استشهاداً لهذا المفهوم هو التعريف الذي اقترحه تقرير لجنة برونتلاند (Brundtland Commission Report) (Schaefer & Crane, 2005)، حيث عرف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة. أي أن التنمية المستدامة

هي جهد يرمي إلى ضمان التوازن بين النمو الاقتصادي والسلامة البيئية والرفاهية الاجتماعية (Mensah, 2019). ويمكن القول إن مفهوم التنمية المستدامة يرتكز بشكل أساسي على ثلاث ركائز أو أبعاد، متداخلة ومتآزرة، هي (Mensah, 2019):

- البُعد الاقتصادي: ويشير إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد، من خلال نظام إنتاج يلبي مستويات الاستهلاك الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية.
- البُعد الاجتماعي: ويشمل مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة والهوية الثقافية والاستقرار المؤسسي.
- البُعد البيئي: ويعني سلامة النظام البيئي والقدرة الاستيعابية للبيئة الطبيعية بحيث تظل منتجة ومرنة لدعم حياة الإنسان.

وتعرف الدراسة الحالية التنمية المستدامة إجرائيا بأنها عملية تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي، وضمان الاندماج الاجتماعي، وحماية البيئة من خلال تشجيع روح الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والبحوث والأوساط الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني، وضمان اتخاذ الخيارات الصحيحة الآن لتحسين الحياة بطريقة مستدامة للأجيال القادمة.

- مبادئ حوكمة الجامعات:

مصطلح (Governance) ترجم إلى العربية إلى العديد من المصطلحات مثل: الإدارة المجتمعية، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، والإدارة الجيدة، والإدارة الرشيدة، والحاكمية، والحوكمة، والحكمانية، والضبط المؤسسي، إلا أن مصطلح الحوكمة هو الترجمة الأكثر انتشارا. أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح هي: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" (ابراهيم، 2011، 11). ولغويا، تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، أو أنها نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، 2007، 42؛ مرزوق، 2012، 67). وقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, 7-8)، وذكر Lafferty (2004)، أن الحوكمة أصبحت تشير حالياً إلى مجموع الآليات والأدوات المتاحة للتأثير على التغيير الاجتماعي في اتجاهات محددة مسبقاً.

ونظرًا للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنّت الحوكمة، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبّر عن الأزمة الحقيقيّة التي تمُر بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نُصب بعضها فوق الطلبة والهيئتين التدريسيّة والإدارية، لتكون مهمّتها اتخاذ القرارات المتعلّقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامّة سواء أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها، مما أثر على تطوّر الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تعيد صياغة توجّهات المجتمع بأشكاله كافة (ناصر الدين، 2012). وبسبب الفجوة الكبيرة الموجودة لدى خريجين الجامعات وما يحتاجونه من مهارات عملية للقدرة على الانخراط في سوق العمل، أصبحت الحوكمة هي المعيار الذي يقاس به جودة التعليم الجامعي (برقان والقرشي، 2012).

ومفهوم حوكمة الجامعات يعتبر مفهوم حديث نسبيا طوره كلارك سنة (1983) كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهدافها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

إنجازاتها (عبد الرحمان، 2019). كما لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم حوكمة الجامعات؛ وذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، وإلى اختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات. فحوكمة الجامعات من الموضوعات التي استقت مبادئها وأسسها من فرع حوكمة المنظمات الخدمية والتي بنيت في الأصل من حوكمة المنظمات. فعرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (1997، 61) بأنها "مفهوم معقد يشمل الإطار التشريعي، وخصائص الجامعات وارتباطها مع النظام ككل، وطريقة تخصيص الموارد المالية واستخدامها في الجامعات، وتشمل أيضا بعض الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي قد تملي سلوكيات أو تؤثر فيها."، وعرفها البنك الدولي بأنها "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بيئة هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي." (Fielden, 2008, 2). في حين عرفها Jaramillo (2013، 32) بأنها "الطريقة التي تحدد فيها الجامعات ومنظومة التعليم العالي وتنفذ أهدافها وإدارة مؤسساتها، ماديا وماليا وبشريا وبرامج أكاديمية، ومتطلبات دراسية أخرى متعلقة بحياة الطلبة ومراقبة إنجازهم". كما عُرفت بأنها "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعات وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة. وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة والاستقلالية، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة" (غوانمة، 2018، 109؛ الفرا وآخرون، 2017، 67).

كما ذكر برقان والقرشي (2012، 6-7) أن حوكمة الجامعات تتناول أبعاد متعددة، تتمثل بـ: كيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارستها للسلطة، كيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكيفية اتخذاها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. أي يمكن القول إن حوكمة الجامعات تحدد منظومة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بسوق العمل وبالمجتمع (عبد الرحمان، 2019). وقد أشار Jaramillo (2012، 2013) إلى ضرورة بناء مجموعة مؤشرات للحوكمة في التعليم العالي، تعمل على تقييم مدى اتباع الجامعات لممارسات الحوكمة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية والاتجاهات الدولية، كما ترصد مدى التقدم المحرز بمرور الوقت، وحدد المبادئ الأساسية التي تستند عليها حوكمة الجامعات بكل من: التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة. وهي المبادئ التي تبنتها هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق، تعرف الدراسة مبادئ حوكمة الجامعات إجرائيا بأنها: مجموعة من الأساليب التنظيمية، التي تعمل على توجيه أنشطة الجامعات الحكومية (جامعة تعز) وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، للقيام بمهامها بالشكل الصحيح، والمتمثلة بـ:

1) التوجه الاستراتيجي: الإطار الشامل للسياق والرسالة والأهداف الاستراتيجية لجامعة تعز.
2) الاستقلالية: اعتماد جامعة تعز على نفسها ماليا، واداريا، وأكاديميا.

3) توجه الإدارة: صنع القرارات التي توجه وتنظم عمل جامعة تعز، وتتركز حول التسجيل، والتعيين، والمكافآت، والترقيات للهيئات الأكاديمية، وإنشاء وصيانة المرافق.
4) المساءلة: عملية تقييم مدى إنجاز أهداف جامعة تعز، ونشر المعلومات فيما يتعلق بإنجاز الطلبة، الالتحاق في سوق العمل، الطريقة المستخدمة في تقييم الطلبة، وأداء الهيئات الإدارية، وعملية التدقيق المالي، وما شابه.
5) المشاركة: تحليل إلى أي مدى تضع جامعة تعز في الحساب أصحاب المصالح المختلفين (الطلبة، الهيئات الأكاديمية، الحكومة، ممثلو الصناعة، المانحون، الاتحادات والنقابات) في عملية صنع القرار.
6) الشفافية: مستوى توفير جامعة تعز المعلومات للجهات المستفيدة أو ذات الصلة بأعمالها، وسهولة وصولهم لها.
7) آليات الرقابة: الأدوات والوسائل المستخدمة في جامعة تعز لضمان العمل وفقا للمتطلبات المحددة سابقًا.

- **مبادئ حوكمة الجامعات والتنمية المستدامة:**

عُدت حوكمة الجامعات من أهم مداخل تحقيق أهداف التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة، وتكمن أهميتها في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وطبقت وفق منهج علمي منظم، ستسهم في تحقيق الجامعات للتنمية المستدامة من خلال ما يلي:

1. إصلاح إدارة النظم التعليمية بتفعيل نظم وتقنيات إدارية، استنادا إلى مجموعة من القيم والمعايير التي تؤكد على الشفافية والمساءلة، التي تهدف إلى وضع الأطراف كافة أمام مسئولياتهم (عبد الرحمان، 2019).
2. منع الجامعات من التعرض للأزمات المحتملة، ومساعدتها على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية (Hamdouna, 2016).
3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرا رات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة (ناصر الدين، 2012).
4. تعظيم قيمة الجامعة وسمعتها الأكاديمية والعلميّة، ومقدرتها التنافسية على تحقيق أهدافها وتوجيه أنشطتها وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها محليا واقليميا ودوليا (Hamdouna, 2016؛ ناصر الدين، 2012؛ خورشيد ويوسف، 2009).
5. تعزيز النزاهة والكفاءة في الجامعات، وإيلاء المزيد من الاهتمام للقضايا البيئية والأخلاقية في النظام التعليمي (Hamdouna, 2016).

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة واقع تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي في دول مختلفة، أو ربطتها بمتغيرات أخرى (مثل: جودة التعليم العالي، وجودة البحث العلمي، والتميز التنظيمي، الأداء التنظيمي، والتوجه الريادي)، وفيما يلي عرض لبعض من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1. **دراسة الشريجي (2024)، بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت":**

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

هدفت للتعرُّف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، والشفافية، والمساءلة والمحاسبة، والاستجابة والمشاركة، وتعزيز سيادة القانون، والفعالية والتميز) بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات (المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت) - ليبيا. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات استخدم المنهج الكمي بتوزيع استبانة الكترونية على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة بلغت (362) مشارك. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ضعيف، ويُعزى هذا إلى ضعف مستوى تطبيق كل من مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، مبدأ تعزيز سيادة القانون، ومبدأ الفعالية والتميز بالجامعات قيد الدراسة، في حين كان مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

2. **دراسة صطيف، وعبدالعزيز وعبد السيد (2023)، بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس":**

هدفت للتعرُّف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عدهم (162) عضواً استجاب منهم (43) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث، حيث جاء ترتيب تطبيقها على التوالي: مبدأ الشفافية، ومبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة.

3. **دراسة هللو وأبو غبن (2023)، بعنوان: "أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة":**

هدفت للتعرُّف على أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي بالتطبيق على جامعة الأقصى بغزة. ولتحقيق ذلك، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب (المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (233) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، تكونت من (150) موظف. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار بواسطة برنامج (SPSS): أن مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات بجامعة الأقصى كان بدرجة كبيرة، وأن مستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى أيضاً بدرجة كبيرة، ووجود أثر لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية) في التوجه الريادي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الشفافية) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

4. **دراسة اسميو، والمبروك، والكوم (2022)، بعنوان: "ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي":**

هدفت للتعرُّف على دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدنية بنغازي في الحد من الفساد الجامعي وتحسين جودة التعليم العالي وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث (الاستقلالية، وتقييم الأداء، والمشاركة) بضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (80) عضو من هيئة التدريس. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن الممارسات المتبعة في الجامعات الخاصة

لكل من الاستقلالية، وتقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة تسهم في تحسين جودة التعليم العالي الخاص وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

5. دراسة الخليفة (2022)، بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس":

هدفت للتعرّف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (العدالة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك، اعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (60) عضوا من كليات التربية في أربع جامعات سودانية (هي: الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم، نيالا). وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية السودانية جاء بدرجة متوسطة.

6. دراسة داود والمنزوع (2022)، بعنوان: "حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء":

هدفت للتعرّف على حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، والتوجيه الاداري، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، والنزاهة) وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء. ولتحقيق ذلك، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الأكاديمية والإدارية في (10) كليات بجامعة صنعاء بدرجة (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، أمين كلية، ومدير عام) والبالغة (80) مفردة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار بواسطة برنامج (SPSS): وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد حوكمة الجامعات مجتمعة ومنفردة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء.

7. دراسة حورية والعويدي (2022)، بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس":

هدفت للتعرّف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (الأنظمة والتعليمات، والوضوح والشفافية، والمحاسبة والمساءلة، والتشاركية، والاستقلالية) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك، أعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (135). وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة. وعلى مستوى المجالات عكس مجال الأنظمة والتعليمات، والاستقلالية درجة تطبيق مرتفعة، بينما عكس مجال المساءلة، ومجال الوضوح والشفافية، ومجال التشاركية درجة تطبيق متوسطة.

8. دراسة الرامي والحسيني (2021)، بعنوان: "واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين":

هدفت للتعرّف على واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والذي شمل الأبعاد الخمسة المُتبناة من البنك الدولي لقياس حكامة الجامعات وهي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية،

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

والمساءلة، والمشاركة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونيا، وتكونت عينة الدراسة من (392) استبانة. تم بناء نموذج القياس الحكامة الرشيدة في الجامعات عبر برنامج AOMS، وأظهرت النتائج أن الأبعاد المعتمدة تساهم بقوة في تشكيل مفهوم الحكامة الرشيدة، حيث فاقت تشبُّعاتها المعيارية (70٪) وفق نتائج التحليل العاملي التوكيدي. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن مستوى تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة.

9. دراسة السعدية (2021)، بعنوان: "درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس-تصور مقترح":

هدفت للتعرُّف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال خمسة أبعاد، هي: (الرؤية الاستراتيجية، والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة، والمساءلة) في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (318) من أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر أفراد عينة كان عاليًا جدًا على نحو عام.

10. دراسة الشاوش (2021)، بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة أب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها":

هدفت للتعرُّف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة) في جامعة أب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (84) عضوا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة أب بشكل عام، مستوى تطبيق مبدأ (الاستقلالية، والشفافية) كان متوسط، بينما يطبق بدرجة ضعيفة مبدأ (المساءلة، والمشاركة).

11. دراسة شبلي ومحسن (2020)، بعنوان: "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية":

هدفت للتعرُّف للكشف عن تأثير حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة) في تحسين العملية التعليمية الشاملة في (جامعة البصرة، والجامعة التقنية الجنوبية) في العراق. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لغرض جمع بيانات الدراسة اداتين، هما: قائمة فحص لجمع البيانات التي تكشف عن إدراك وتوجه الإدارة نحو مفاهيم حوكمة الجامعات وآليات تنفيذها، واستبانة للكشف عن العلاقة السببية بين حوكمة الجامعات وتحسين جودة أداء العملية التعليمية. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي بواسطة برنامج (SPSS): وجود دور إيجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في ظل توافر البيئة الملاءمة.

12. دراسة القاسم وابو بشار (2019)، بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية":

هدفت للتعرُّف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المسؤولين الحاليين والسابقين عنها.

ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة قصدية قوامها (35) مسؤولا وبنسبة (79.54٪) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت كبيرة بشكل عام وفي جميع مبادئ الحوكمة.

13. دراسة Wijaya, Supriyono and Dewi (2019)، بعنوان: " Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution" "أثر الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة":

هدفت إلى تحليل أثر الحوكمة الجامعية الجيدة والالتزام التنظيمي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مالانج بأندونيسيا. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج التجريبي. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، طبقت على عينة قصدية قدرها (36) موظفًا في منصب قيادي في جامعة ما تشونغ (Ma Chung). أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الجيدة كان له أثر كبير ومباشر على الأداء التنظيمي.

14. دراسة العتيبي (2018)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية":

هدفت للتعرّف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (151) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بواسطة برنامج (SPSS): أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطاً بشكل عام.

15. دراسة غوانمة (2018)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها":

هدفت للتعرّف على واقع تطبيق الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، والشفافية، والمشاركة، والاستقلالية، والمساءلة، والرقابة) في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (1344) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي من خلال برنامج (SPSS): أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة). وأن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صوره، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

16. دراسة Negara and Purnamasari (2018)، بعنوان: " Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets" "تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الجيدة في إدارة أصول الجامعات الجديدة":

هدفت إلى اختبار ما إذا كانت الجامعات الحكومية الجديدة قد نفذت حوكمة جيدة وفقًا لخصائص الحوكمة الجيدة للجامعة والتي تتطلب ثمان خصائص عامة / أساسية، وهي: المشاركة، والتوجه الاجتماعي،

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

والمساءلة، والشفافية، والاستجابة، والفعالية والكفاءة، والإنصاف والشمول، وسيادة القانون. ولتحقيق ذلك، استخدم البحث النوعي، وكانت أدوات الدراسة هي: المقابلة والملاحظة والتوثيق. وتمثلت عينة الدراسة بموظفي الجامعة المسؤولين عن إدارة الأصول وقسم الشؤون العامة وقسم المرافق والبنية التحتية في بيئة الجامعات الجديدة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات الحكومية شيء يجب القيام به بالتدريج ولكن بثبات، حيث أن هناك العديد من العقبات في عملية الانتقال من الجامعات الخاصة إلى الجامعات الحكومية. وقيمت الدراسة تنفيذ الحوكمة الجامعية الجيدة على أساس الثمانية الخصائص الأساسية، وأظهرت النتائج أن الجامعات الحكومية الجديدة قد طبقت الخصائص الثمانية المذكورة أعلاه لتحقيق حوكمة جامعية جيدة. ومع ذلك، لا تزال هناك عقبات في جهودهم لتحقيق الإدارة الجيدة للجامعة من بينها فهم وقياس وتقييم النظام الإداري الجيد.

17. دراسة Mafa (2016)، بعنوان: "Involving students in university governance: Perceptions of Open and Distance Learning Students" "إشراك الطلاب في حوكمة الجامعة: تصورات طلاب التعليم المفتوح والتعليم عن بعد":

هدفت للتعرّف على مشاركة طلاب التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في حوكمة الجامعات. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة قصدية تكونت من (24) طالب. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي من خلال برنامج (SPSS): أن الطلاب كانوا على دراية بما تعنيه المشاركة في حوكمة الجامعات، مع وجود تساؤلات عن القواعد المستمدة من مشاركتهم.

18. دراسة Yirdaw (2016)، بعنوان: "Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study" "جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا: دور الحوكمة: إثيوبيا كحالة دراسة"

هدفت للتعرّف على دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا. ولتحقيق ذلك، اتبع منهجية دراسة الحالة النوعية، حيث أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور. وتوصلت النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها نقص التمويل، وبالتالي فإن درجة تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات تعتبر ضعيفة.

19. دراسة حمدان وعواد (2015)، بعنوان: "حوكمة التعليم العالي وأثرها في جودة البحث العلمي: دليل من فلسطين، والبحرين":

هدفت للتعرّف على مستوى حوكمة التعليم العالي في كل من الجامعات الفلسطينية والبحرينية، ومن ثم البحث في علاقة حوكمة التعليم العالي بدعم البحث العلمي. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (92) من الأكاديميين العاملين من الجامعات الفلسطينية والبحرينية جميعها. وأظهرت نتائج التحليل من خلال برنامج (SPSS) باستخدام مجموعة من المقاييس الاحصائية تواضع مؤشرات حوكمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية والبحرينية، ووجود علاقة موجبة بين مستوى حوكمة التعليم العالي ودعم جهود البحث العلمي في هذه الجامعات.

20. دراسة Asiimwe and Steyn (2014)، بعنوان: " Building blocks to effective and sustainable university governance in Uganda" "بناء اللبنات الأساسية للحوكمة الفعالة والمستدامة للجامعات في أوغندا":

هدفت للتعرّف على اللبنات الأساسية للحوكمة الفعالة والمستدامة للجامعات العامة والخاصة في أوغندا. ولتحقيق ذلك، اتبع منهجا بحثيا مختلطا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (92) من الأكاديميين في الجامعات الأوغندية. وأظهرت نتائج التحليل: أنه لضمان بناء حوكمة فعالة في الجامعات لابد من الاعتماد على الكفاءة المهنية لأعضاء مجلس الجامعة، هياكل الحوكمة، الجودة، عملية التخطيط التشاركي، المشاركة في الإدارة.

21. دراسة Giovannak (2013)، بعنوان: " University Governance at the Crossroads: The Italian Case" "حوكمة الجامعة عند مفترق الطرق: الحالة الإيطالية"

هدفت إلى اقتراح نموذج لحوكمة الجامعات الناشئة في إيطاليا، خاصة بعد تطبيق القانون 2010/240، مع الإشارة بشكل خاص إلى اختيارات الجامعات العامة حول تعدد وتكوين مجالس إدارتها. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (56) جامعة حكومية إيطالية قامت بتعديل هيكلها التنظيمي من خلال قوانينها. وأظهرت النتائج أن مجالس الإدارة الجديدة للجامعات الإيطالية العامة تتكون من (11) عضو، ولا يزال العنصر السائد في تلك المجالس هو المكون الأكاديمي والمدرسين والموظفين الإداريين والذين يمثلون دائما (46٪) من المجالس، أما وجود أعضاء مستقلين عن مجالس الإدارة تتراوح نسبتهم بين (27٪) و(36٪)، ويتم تعينهم من قبل رئيس الجامعة وفي بعض الأحيان يتم انتخابهم من قبل مجلس الشيوخ الأكاديمي بناء على اقتراح من رئيس الجامعة.

22. دراسة Lee and Land (2010)، بعنوان: " What University governance can Taiwan Learn from the United States?" "ما الذي يمكن لحوكمة الجامعة في تايوان تعلمه من الولايات المتحدة":

هدفت للتعرّف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعات تايوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية سعياً منها إلى تحسين ممارستهما فيما حققته الجامعات التايوانية فيما يتعلق بالشفافية، واللامركزية، والمشاركة في الإدارة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومجلس المحافظين. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (90) مختصًا وقياديًا في وزارة التربية والتعليم وأعضاء مجلس الشورى. وأظهرت نتائج التحليل: أن جامعات تايوان ما زالت في مراحل متأخرة لتحقيق التوازن بين الديمقراطية والكفاءة مقارنة بالجامعات الأمريكية، وأن على الجامعات التايوانية العمل على تحسين أنموذج الحوكمة الذي تطبقه من خلال نماذج البلاد المتقدمة.

من خلال مطالعة واستعراض الدراسات السابقة، يتبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في التركيز على حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي، واختلفت عنها باستثناء دراسة شبلي ومحسن (2020)، في تناولها لحوكمة الجامعات من خلال سبعة مبادئ، هي: (التوجه الاستراتيجي، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، وآليات الرقابة)، وتميزت عنها في ربطها بالتنمية المستدامة، وفي تطبيقها في جامعة تمر بظروف استثنائية وهي (الحصار، والصراعات السياسية الداخلية).

تحليل البيانات ومناقشتها:

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

أولا-التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة مستوى أهمية متغيرات الدراسة وأبعادها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار(26)، استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لمعرفة فيما إذا كان متوسط درجة الإجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، ومعرفة معنوية (القيمة الاحتمالية Sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ يكون المتغير/البُعد إيجابي، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المتغير/البُعد، إذا كانت الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي للمتغير/البُعد أكبر من (3)، ويكون المتغير/البُعد سلبي، بمعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على المتغير/البُعد، إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير/البُعد أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي أصغر من (3)، وتكون إجابات أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وحيث أنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج ما بين (1-5)، فإن قرار مستوى الأهمية لدرجة الموافقة على متغيرات وأبعاد الدراسة يكون كما يوضحه جدول (7). وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (8).

جدول (7): مستوى الأهمية لدرجة الموافقة

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79
الأهمية النسبية	85-100	69-84	53-68	37-52	20-36
مستوى الأهمية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

جدول (8): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات/أبعاد الدراسة

المتغير/البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي٪	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الأهمية
التوجه الاستراتيجي	2.64	1.175	52.80	13.477	0.000	متوسط
الاستقلالية	2.78	0.832	55.60	20.034	0.000	متوسط
توجه الإدارة	2.67	1.121	53.40	14.270	0.000	متوسط
المساءلة	2.08	0.967	41.60	12.922	0.000	ضعيف
المشاركة	1.86	0.762	37.20	14.661	0.000	ضعيف
الشفافية	2.83	0.845	56.60	20.115	0.000	متوسط
آليات الرقابة	2.06	0.900	41.20	12.534	0.000	ضعيف
الجامعات مبادئ حوكمة	2.50	0.845	50.00	17.748	0.000	ضعيف
التنمية المستدامة	2.28	0.945	45.60	14.470	0.000	ضعيف

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع (التنمية المستدامة) بلغ (2.28) على مقياس ليكرت الخماسي، وبمتوسط حسابي نسبي يلغ (45.60٪)، وهو مستوى ضعيف، وبانحراف معياري بلغ (0.945) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه هذا المتغير، كما أن قيمة T بلغت (14.470) عند القيمة الاحتمالية Sig (0.000)، والمتوسط الحسابي لتنمية المستدامة كانت أقل من الوسط

الفرضي (3)؛ مما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على مستوى تحقيق التنمية المستدامة في جامعة تعز؛ وهذا يشير إلى إنطباع سلبي لدى أفراد عيّنة الدراسة عن مستوى تحقيق جامعة تعز التنمية المستدامة؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن خطط الجامعة لا تدعم تحقيق الاستدامة، كما أن جهود الاستدامة في الجامعة تفتقر للمصداقية العالية، كما لا يسود فيها ثقافة الاستدامة، إذ يلاحظ عدم الاهتمام بتعزيز الفهم المشترك للاستدامة من خلال أنشطتها المختلفة، أو تعزيز المشاركة اللازمة في التخطيط للتنمية المستدامة من خلال برامج التدريس والبحث العلمي، وبما يضيف إلى قيمة تنافسية لها، إضافة إلى عدم مراعاة تحقيق التوافق بين التنمية والبيئة من خلال الاستخدام الفعال للموارد، وإقامة روابط وعلاقات جيدة بين الجامعة وأصحاب المصلحة الخارجيين.

كما يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز بلغ (2.50) على مقياس ليكرت الخماسي، وبمتوسط حسابي نسبي بلغ (50٪)، وهو مستوى ضعيف، وبانحراف معياري بلغ (0.845)، وهو أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه هذا المتغير، كما أن قيمة T بلغت (17.748) عند القيمة الاحتمالية Sig (0.000)؛ والمتوسط الحسابي الكلي لمبادئ حوكمة الجامعات كانت أقل من الوسط الفرضي (3)؛ مما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز بشكل عام؛ وهذا يشير إلى إنطباع سلبي لأفراد عيّنة الدراسة عن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز.

كما يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لمبادئ حوكمة الجامعات قد تراوحت في توافرها بين مستوى ضعيف ومتوسط (1.86–2.83)، وهو أقل من الوسط الفرضي (3)؛ مما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز. وقد جاء مستوى تطبيق المبادئ السبعة لحوكمة الجامعات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

أولا- بُعد أو مبدأ (الشفافية)، وبمستوى متوسط (56.60٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن الجامعة إلى حد ما تعلن عن البيانات والمعلومات ذات الطبيعة العامة في مواقعها على الشبكة أو الوسائل الأخرى المعتمدة، لكن لا يتوافر لديها قنوات سهلة لتوصيل المعلومات إلى المستفيدين وأصحاب المصالح، كما أن سياسات وإجراءات الجامعة لا تتصف بالبساطة وسهولة الفهم.

ثانيا- مبدأ (الاستقلالية)، وبمستوى متوسط (55.60٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن إدارة الجامعة إلى حد ما تمتلك قدرا من الاستقلالية الإدارية، لكنها لا تمتلك المستوى الكافي من الحرية لممارسة أنشطتها الأكاديمية، ولا تنمي مواردها المالية بشكل خاص من أجل تحقيق الاكتفاء المالي.

ثالثا- مبدأ (توجه الإدارة)، وبمستوى متوسط (53.40٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن إدارة الجامعة لا تحدد بشكل عادل ومجزي مكافآت الهيئات الأكاديمية والإدارية الثابتة منها والمؤقتة، كما لا تمتلك إجراءات واضحة ورسمية لتنظيم اختيار وتعيين القيادات العليا وصانعي القرار، أو هرما يوضح الصلاحيات المالية والإدارية للهيئات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة.

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

رابعا- مبدأ (التوجه الاستراتيجي)، وبمستوى متوسط (52.80٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن الجامعة إلى حد ما يتوفر لديها لائحة موثقة ومقرة رسميا لأهدافها القريبة والبعيدة المدى، لكنها لا تمتلك وصفا واضحا وموجزا لجودة الخدمة التي ستقدمها للمجتمع.

خامسا- مبدأ (المساءلة)، وبمستوى ضعيف (41.60٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن الجامعة لا تحقق النزاهة المالية من خلال (توافر المعلومات، والتدقيق، والجزاءات)، ولا تعتمد على المعلومات من المسوحات ونظم الاتصالات الخارجية في التقييم الأكاديمي والإداري، أو تعمل وفقا لمتطلبات نظام ضمان الجودة واجراءات متابعة تحقيق التحسين المستمر.

سادسا- مبدأ (آليات الرقابة)، وبمستوى ضعيف (41.20٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن إدارة الجامعة لا تمارس تقييما دوريا لإنجازها يشارك فيه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، ولا يتوافر لديها القنوات الرسمية التي تسمح لأصحاب المصالح والجمهور بمراقبة أنشطة إدارتها، ولا توفر كافة الضوابط والإجراءات التي تضمن حرية ممارسة المدقق (الداخلي والخارجي) لأعماله.

أخيرا- مبدأ (المشاركة)، وبمستوى ضعيف (37.20٪)؛ ويرجع ذلك_ بحسب آراء أفراد عينة الدراسة_ إلى أن الجامعة لا تهتم بمستوى مشاركة ممثلي الصناعة وسوق العمل والاتحادات والنقابات المهنية في القرارات المتعلقة بالخريجين، أو بمستوى مشاركة الكادر الأكاديمي والإداري في صنع قراراتها المختلفة، أو بمستوى مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بهم.

ثانيا- النموذج الهيكلي للدراسة واختبار فرضية الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة، تم من خلال برنامج (Smart PLS) دراسة التقييم الهيكلي لنموذج للدراسة بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية ((Structural Equation Modeling (SEM)، حيث تتم عملية التقييم حسب منهجية (SEM-PLS) وفق معايير واجراءات محددة، كما هو موضح في الجدول (9).

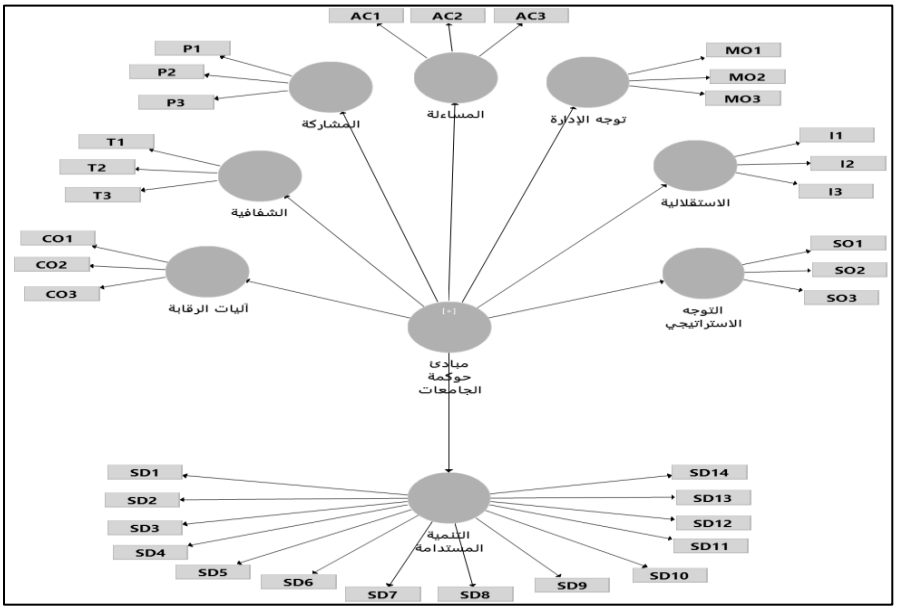
جدول (9): إجراءات ومعايير تقييم النموذج الهيكلي بواسطة SEM-PLS

معايير التقييم	المقياس
دلالة إحصائية المسارات	P value < 0.05
R^2تقييم مستوى معامل التحديد	$R^2 \leq 0.25$ (قيم ضعيفة) $0.25 < R^2 \leq 0.50$ (قيم متوسطة) $R^2 > 0.50$ (قيم جيدة)
F^2تقييم حجم الأثر	$0.02<f^2 \leq 0.15$ (أثر ضعيف) $0.15<f^2 \leq 0.35$ (أثر متوسط) $f^2 > 0.35$ (أثر قوي)
Q^2تقييم الملائمة التنبؤية	$Q^2 > 0$

المصدر: (Hair et al., 2017)

نصت فرضية الدراسة على أنه:

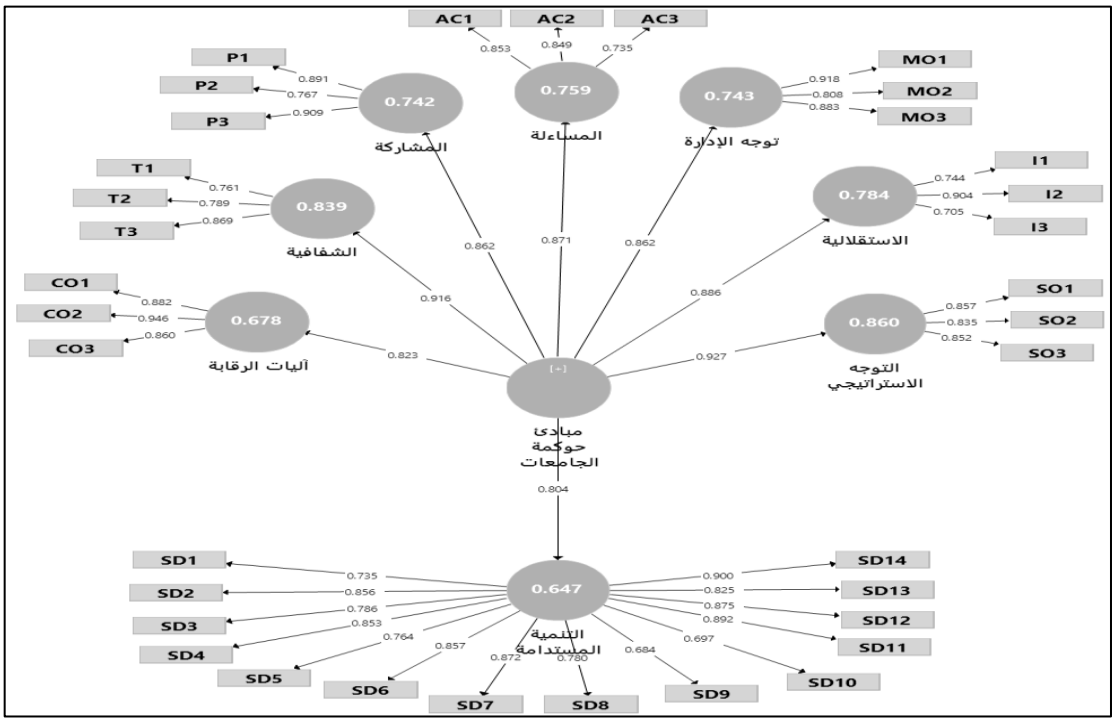
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي – الاستقلالية – توجه الإدارة – المساءلة – المشاركة – الشفافية- آليات الرقابة) مجتمعة في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة."



شكل (1): النموذج الهيكلي للدراسة

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم من خلال برنامج (Smart PLS) دراسة التقييم الهيكلي لنموذج الدراسة، وفق معايير واجراءات منهجية (SEM-PLS)، الموضحة في الجدول (9). وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الشكل (2)، والجدول (10).

شكل (2): معامل التحديد R^2 في النموذج الهيكلي للدراسة



https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

	B ميل الانحدار	T المحسوبة	R^2	f^2	P Value	Q^2
مبادئ حوكمة الجامعات -> التنمية المستدامة	0.804	17.594	0.647	1.834	0.000	0.402

يتضح من الجدول (10)، والشكل (2) أن هناك أثرًا إيجابي ذا دلالة احصائية لمبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة، إذ بلغت قيمة المسار المباشر (0.804)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (17.594) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)؛ وهذا يعني أنه إذا زاد تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جامعة تعز وحدة واحدة فإن تحقيقها للتنمية المستدامة سيزداد بمقدار (0.804). كما بينت نتائج الجدول (10) أن قيمة Q^2 (0.402) أكبر من الصفر؛ وهذا يدل على أن مبادئ حوكمة الجامعات لها قدرة تنبؤية بالتنمية المستدامة. وقد بلغ معامل التفسير (معامل التحديد R^2) لأثر مبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة (0.647)؛ وهذا يعني أن مبادئ حوكمة الجامعات تفسر ما نسبته (65٪) من التباين في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة، وأن (35٪) تفسر بواسطة متغيرات أخرى. وكان حجم هذا الأثر (f^2) قوي بلغ (1.834). وعليه، يتم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمبادئ حوكمة الجامعات (التوجه الاستراتيجي – الاستقلالية – توجه الإدارة – المساءلة – المشاركة – الشفافية- آليات الرقابة) مجتمعة في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة."

وعليه، ونظرا للعلاقة الإيجابية والقوية بين تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وتحقيق التنمية المستدامة، فإنه أصبح من الضروري لكي تسهم جامعة تعز والجامعات الحكومية اليمنية بشكل عام في تحقيق التنمية المستدامة أن تعمل على تطبيق كافة مبادئ حوكمة الجامعات بشكل فعال. كما أنه ورغم الدور المهم والفعال الذي يمكن أن تؤديه مبادئ حوكمة الجامعات في دعم جهود إدارة الجامعة الموجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة، الذي أكدته نتائج الدراسة الحالية، إلا إن الواقع كشف عن ممارسات ضعيفة ومحدودة في هذا الاتجاه، ويعزو الباحث ذلك إلى سببين رئيسيين: الأول، غياب الحوكمة على مستوى الدولة والذي بدوره يؤثر في مستوى الحوكمة في التعليم العالي؛ فالحكومة هي من تحدد اهداف الجامعات، كما أن قيادات الجامعات يتم تعينهم غالباً من قبل الحكومة، فضلا عن مستوى استقلال مالي واداري وأكاديمي محدود جداً. والثاني، محدودية إدراك الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة بمبادئ حوكمة الجامعات وبطرائق وآليات تنفيذها في تحقيق التنمية المستدامة.

النتائج:

1. أن مبادئ حوكمة الجامعات مطبقة بمستوى ضعيف في جامعة تعز، مع وجود انطباع سلبي لدى عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس في الجامعة) بشأنها، كما ظهر تفاوت في مستوى تطبيق المبادئ السبعة لحوكمة الجامعات التي شملتها الدراسة بين المتوسط والضعيف، وقد جاء تطبيق تلك المبادئ على التوالي: مبدأ الشفافية، ومبدأ الاستقلالية، ومبدأ توجه الإدارة، ومبدأ التوجه الاستراتيجي، ومبدأ المساءلة، ومبدأ آليات الرقابة، ومبدأ المشاركة. وهذا يشير إلى أن إدارة جامعة تعز لا تولي اهتماماً كافياً بتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات؛ الأمر الذي يتطلب منها إيلاء جميع مبادئ حوكمة الجامعات أهمية خاصة.

2. أن مستوى تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة كان ضعيفا، مع وجود انطباع سلبي لدى عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس في الجامعة) حول ذلك؛ الأمر الذي يتطلب من إدارة الجامعة بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق مستوى أفضل في التنمية المستدامة.
3. وجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق جامعة تعز للتنمية المستدامة، فكلما زاد مستوى التطبيق لمبادئ حوكمة الجامعات كلما زاد مستوى تحقيق الجامعة للتنمية المستدامة والعكس صحيح.

التوصيات:

وفقا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، توصى الدراسة جامعة تعز بإنشاء وحدة تنظيمية وإدارية (وحدة الحوكمة) في هيكل إدارة الجامعة، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية المطلوبة لتنفيذ عملها، تعمل على نشر وتطوير مبادئ حوكمة الجامعات، وتعالج أي قصور في تطبيقها، وتسهم في تطوير خطط التنمية المستدامة من خلال الآليات الآتية:

4. بناء دليل حوكمة الجامعات والتنمية المستدامة لتوسيع مدارك ومعارف الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بمبادئ حوكمة الجامعات، ونشر وتعميم ثقافة الاستدامة بينهم، وتعزيز الفهم المشترك للاستدامة لديهم في مختلف أنشطة الجامعة، والبرامج التدريسية المختلفة والبحث العلمي؛ بما يحقق مشاركتهم في التخطيط للتنمية المستدامة، ويرسي مبدأ التعاون، ويخلق روابط وعلاقات اجتماعية متماسكة بين كافة منتسبي الجامعة (أعضاء التدريس، وموظفين، وطلاب)، وينمي فيهم الانتماء والولاء للجامعة.
5. وضع برنامج استراتيجي متكامل للبرامج التدريسية والبحث العلمي وفق متطلبات نظام ضمان الجودة، ويحقق التوافق بين التنمية والبيئة من خلال الاستخدام الفعال للموارد، بالإضافة إلى عمل لائحة رسمية لأهداف الجامعة القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى، ووصف واضح وموجزا لجودة الخدمة التي ستقدمها للمجتمع.
6. وضع إجراءات وضوابط واضحة ورسمية لتنظيم اختيار وتعيين القيادات العليا وصانعي القرار، وهرما يوضح الصلاحيات المالية والإدارية للهيئات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة. ويحدد بشكل عادل ومجزي مكافآت الهيئات الأكاديمية والإدارية.
7. إعطاء صلاحيات مالية وإدارية وعلمية أوسع للهيئات الأكاديمية والإدارية لممارسة الأنشطة الأكاديمية التي تنمي الموارد المالية وتحقق الاكتفاء الذاتي، مع اعتماد مبدأ المحاسبة بالنتائج.
8. إشراك الكادر الأكاديمي والإداري في خطط التحسين والتطوير المستمر لعمل الجامعة من خلال ورش العمل، واللقاءات المفتوحة، والاجتماعات، مع الأخذ في الاعتبار آرائهم في القرارات التي يتم اتخاذها بدءا بمجالس الأقسام صعودا حتى أعلى مستويات اتخاذ القرار في الجامعة.
9. إقامة روابط وعلاقات جيدة مع مختلف أصحاب المصلحة المحليين والإقليميين (الوكالات الحكومية، ومؤسسات المجتمع، وشركاء التعاون)، وإشراك ممثلي عن الطلبة والصناعة وسوق العمل والاتحادات والنقابات المهنية في القرارات المتعلقة بسبل تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع، وتدريب وتأهيل خريجي الجامعة بما يُفيد في رفع مستوى الكفاءة النوعية لديهم.

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

10. وضع نظم واضحة ومتكاملة للتقييم، وعمل تقييم دوري لإنجازات الجامعة يشارك فيه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتوفير قنوات رسمية تسمح لأصحاب المصالح والجمهور بمراقبة أنشطة إدارات الجامعة، وأيضا توفير كافة الضوابط والإجراءات التي تضمن حرية ممارسة المدققين (الداخليين والخارجيين) لأعمالهم.
11. المتابعة والتحسين المستمر لإجراءات المساءلة ووضع الضوابط القانونية والتشريعية التي تضمن وتنظم مساءلة القيادات الإدارية العليا بما يحقق النزاهة المالية، ويضمن تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التدقيق، والجزاءات.
12. وضع الضوابط والتعليمات التي تلزم الهيئات الأكاديمية والإدارية في الجامعة على الافصاح الموضوعي والمنضبط عن أنشطتها المختلفة، وتوفير قنوات سهلة لوصول المستفيدين وأصحاب المصالح إلى مصادر المعلومات عند الحاجة.

المقترحات بدراسات مستقبلية:

يمكن إجراء بعض الدراسات المستقبلية التي قد تكون امتدادا للدراسة الحالية، ومنها:

1. إعادة أجراء الدراسة بحيث تكون أكثر شمولا للجامعات الحكومية اليمنية وبحجم عينة أكبر لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات فيها وانعكاس ذلك على تحقيق تلك الجامعات للتنمية المستدامة وتبيان نقاط القوة والضعف من أجل الحصول على النتائج التي من شأنها أن تكون أكثر تمثيلا وتفصيلا وتعميما للفائدة العلمية على مختلف الجامعات الحكومية.
2. إجراء المزيد من الدراسات على التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي من خلال إدخال متغيرات مستقلة أخرى غير مبادئ حوكمة الجامعات أو متغيرات وسيطة لتعزيز المعرفة في هذا المجال.
3. دراسة أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في منظمات التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:

ابراهيم، خالد. (2011). *حوكمة الانترنت (ط1)*. مصر: دار الفكر الجامعي.

اسميو، إسماعيل المهدي محمد، والمبروك، مجدي عثمان سالم، والكوم، مسعودة سالم. (2022). ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية-كلية الاقتصاد-جامعة سرت، 5*(2)، 107-135.

الخليفة. الزين الخليفة الخضر. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية، 142*(2)، 279-309.

الرامي، الحسين أحمد، والحسيني، ميرفت ربحي. (2021). واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 16* (6).

السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال. (2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس-تصور مقترح. *دراسات: العلوم التربوية، 48*(1)، 451-469.

الشاوش، علي عبدالله محمد. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة أب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 1*(10)، 7-51.

الشربجي، عادل محمد. (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب*، (9)، 1-30.

الشرفي، عاصم علي حسن. (2021). أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في الحد من الفساد وتحقيق التنمية المستدامة في اليمن، *مجلة إشراقات تنموية، 6*(26)، 769 – 792.

العتيبي، عبدالله. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *دراسات، العلوم التربوية، 45*(4)، 673-687.

الفرا، ماجد، والدهدار، مروان، وبن كحلة، كريم. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25*(1).

القاسم، نضال عمر، ابو بشار، جمال. (2019). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. *دراسات، العلوم التربوية، 46*(1)، 693-711.

المعمري، عبدالملك أحمد أحمد. (2013). أثر الرضا المهني في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في جامعة تعز. *مجلة العلوم الإدارية، 8*(3)، 33-82.

برقان، أحمد محمد أحمد، والقرشي، عبد الله علي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) (15-17/ ديسمبر)*، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

حمدان، علاء محمد موسى، وعواد، بهاء صبحي عبد اللطيف. (2015). حوكمة التعليم العالي وأثرها في جودة البحث العلمي: دليل من فلسطين، والبحرين. *المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي (3-5/مارس)، جامعة الشارقة، الإمارات.*

حميدوش، علي. (2020). حوكمة الجامعات لتحقيق التنمية المستدامة تجربة بعض الجامعات. *المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية*، (14)، 265-290.

حورية، علي حسين، والعويدي، حامد مبارك. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42*(2)،51-70.

خورشيد، معتز، ويوسف، محسن. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. *مؤتمر حوكمة التعليم العالي: منتدى الاصلاح العربي*، مكتبة الاسكندرية.

داود، فضيلة سليمان، والمنزوع، زايد علي. (2022). حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14*(3)، 331-349.

درويش، عدنان. (2007). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*. لبنان: اتحاد المصارف العربية.

شبلي، مسلم علاوي، ومحسن، عبدالرضا ناصر. (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة، 40*(2). 19-42

صطيف، أحمد محمد، وعبدالعزيز، سهام مصطفى، وعبد السيد، هشام فرج. (2023). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7*(43)،1-16.

عبد الرحمان، ياسر. (2019). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8*(2)، 184-202.

غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9*(26)، 103-117.

مرزوق، فاروق. (2012). *حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي (ط1)*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.

ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي-جامعة المنصورة، 2*(1).

هللو، إسلام عصام، وأبو غبن، أحمد فاروق. (2023). أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 7*(1)، 98-133.

Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A risk Perspective, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development, *A Conference Organized on the Egyptian Banking Institute, May 07-08, Cairo*.

Asiimwe, S., & Steyn, G. M. (2014). Building blocks to effective and sustainable university governance in Uganda. *Kamla-Raj, J Soc Sci, 39*(2).

Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning, 45*, 359-394.

Fielden, J. (2008). *Global trends in University Governance*. Educational working paper series, No. 9, Washington D.C.: World Bank Group.

Filho, L., Walter, Frankenberger, Fernanda, Salvia, Lange, A., Azeiteiro, Ulisses, Alves, Fatima, Castro, Paula, Will, Markus, Platje, Joost, Lovren, Violeta Orlovic, Brandli, Luciana, Price, Elizabeth, Doni, Federica, Mifsud, Mark, & Ávila, L. V. (2021). A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes. *Journal of Cleaner Production, 299*. ISSN 0959-6526.

Giovannak, L. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. International *Journal of Business Research and Development, 2*(2).

Hair, F. T., Hult, Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2ed ed.).* Cal: SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial Partial Least Squares Structural Equation Modeling: rigorous applications, Better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46,* 1-12.

Hamdouna, H. A. (2016). The Palestinian Universities for University Governance to Improve Quality to Improve the Quality of University Higher Education. *6th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education.*

Jaramillo, A. (2012). Benchmarking University Governance. *The World Bank MENA Region OECD-IMHE General Conference, Paris, September, 17*.

Jaramillo, A. (2013). *Benchmarking governance as a tool for promoting change (No. 81050, pp. 1-96).* The World Bank.

Kardos, M. (2012). The reflection of good governance in sustainable development strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58*, 1166 – 1173.

Lafferty, W.M. (Eds.) (2004). *Governance for sustainable development: the challenge of adapting form to function.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lee, L., & Land, M. (2010). What University governance can Taiwan Learn from the United States? *Paper presented at International presidential Forum, Harbin, China*, 179-187.

Mensah | (2019) Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences, 5*(1), 1653531

Mafa, O. (2016). Involving students in university governance: Perceptions of Open and Distance Learning Students. *IOSR Journal of Research & Method in Education, 6*(2).

https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2541

Negara. H., & Purnamasari. D. (2018). Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets. *International Journal of Computer Science and Network, 7*(5), 304-310.

OECD (2010). *Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt.* Paris: OECD Publishing.

OECD. (1997). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Micromarketing, 25*(1), 76–92.

Wijaya, A. F., Supriyono, B., & Dewi, P. I. (2019). Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution. Advances in Economics, *Business and Management Research, 93*, 169-173.

Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study. *SAGE, Journal, 1*(6), 1-12.

Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., Kemp, R., & Martens, P. (2008). Governance for sustainable development: a framework. *Sustainable Development, 16*(6), 410-421.