



ISSN-L:2707-742X

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة / شهرية (فصلية مؤقتاً) تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم
العدد (2) العدد (19) جهادي الآخر 1445هـ / ديسمبر 2023م

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation; Volume (2) Issue (19) Jumada Al-Akher 1445 AH / December 2023 AD



<https://doi.org/10.56793/pcra221319>



فوق النشر هذا العمل مُرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لنسب المؤلف -
غير تجاري - عدم اشتقاق 4.0 دولي
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 Interna-
tional (CC BY-NC-ND 4.0)





Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

ISSN: 2707-742X

<https://doi.org/10.56793/pcra221319>

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

It is issued by the Arabian Peninsula Center for Research and Assessment

المجلد (2) العدد (19) جمادى الآخرة 1445 هـ / ديسمبر 2023 م

Volume (2), Issue (19), Jumada al-Akhira 1445 AH; December 2023 AD

رخصة النشر والتداول: يؤكد مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم؛ أن هذا المصنّف مرخص بموجب المشاع الإبداعي المصنّف 4.0 دولي. (CC BY NC ND)

License Copyright: The Arabian Peninsula Center for Research and Assessment confirms that this work is licensed under the

Creative Commons Attribution 4.0 International License. (CC BY NC ND)

Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation. Republic of Yemen. Sana'a

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

Professor of educational administration and
planning and head of the Arabian Peninsula Center
for Research and Evaluation

رئيس هيئة التحرير

أ. د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

associate professor of quality management;
Director of the Scientific Research Department
at the Arabian Peninsula Center

مدير التحرير

أ.م.د. منصور صالح العبدى

أستاذ إدارة الجودة المشارك؛ ومدير إدارة
البحث العلمي بمركز جزيرة العرب

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

Associate Professor of Higher Education
Administration; Director of the Scientific
Assessment Department at the Arabian Peninsula
Center

مساعد مدير التحرير

أ.م.د. مبروك صالح السوداني

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك؛ ومدير
إدارة التقييم العلمي بمركز جزيرة العرب

Editorial secretary

Engineer / Amat Al-Salam Fahd
Saleh Al-Maamari

سكرتيرة التحرير

المهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمرى

Members of the editorial board

أعضاء هيئة التحرير

N	Name and surname/major/university	الاسم واللقب/التخصص/الجامعة	م
1	Prof. Abdul Khaleq Hadi Tawaf/ Business Administration/ Amran University- Yemen	أ.د/عبد الخالق هادي طواف/إدارة أعمال/جامعة عمران- اليمن	1
2	Prof. Dr. Ibrahim Othman Hassan / Curricula and Teaching Methods / University of Khartoum + Hail	أ.م.د/إبراهيم عثمان حسن/مناهج وطرق التدريس/جامعتي الخرطوم+ حائل	2
3	Prof. Dr. Abd al-Salam Awad Labhas/ Curricula and Teaching Methods/ University of Aden	أ.د/عبد السلام عوض لبهص/مناهج وطرق تدريس/جامعة عدن	3
4	Prof. Dr. Abdul-Jabbar Al-Tayyib Al-Nour/ Educational Administration and Planning/ Sana'a University	أ.م.د/عبد الجبار الطيب النور/إدارة وتخطيط تربوي/جامعة صنعاء	4
5	Prof. Dr. Sadiq Ahmed Al-Sabai / Financial and Accounting Sciences / Najran University	أ.م.د/صادق أحمد السيبي/علوم مالية ومحاسبية/جامعة نجران	5
6	Prof. Dr. Hammoud Mohsen Al-Maleiki/ Educational Administration and Planning/ University of Dhamar	أ.م.د/حمود محسن المليكي/إدارة وتخطيط تربوي/جامعة ذمار	6
7	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra	أ.د/عبد الكريم حسين رعدان/بلاغة ونقد أدبي/جامعة المهرة	7
8	Prof. Dr. Saeed Omar Bin Dahbaj/ Interpretation and Sciences of the Qur'an/ Seiyun University	أ.م.د/سعيد عمر بن دحباج/تفسير وعلوم القرآن/جامعة سيئون	8
9	Prof. Dr. Ayman Abdo Hassan / Curriculum and Teaching of Physical Education / Assiut University	أ.م.د/أيمن عبده حسن/مناهج وتدريس تربية رياضية/جامعة أسيوط	9
10	Prof. Dr. Abd al-Rahman Ahmad al-Mukhtar/ Islamic History/ Amran University Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar	أ.م.د/عبد الرحمن أحمد المختار/تاريخ إسلامي/جامعة عمران	10
11	Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar University	أ.د/أسامة سعيد هنداوي/تكنولوجيا تعليم/ج. الأزهر	11
12	Prof. Dr. Muhammad Qassem Qahwan/ Fundamentals of Education/ Amran University	أ.م.د/محمد قاسم قحوان/أصول تربية/جامعة عمران	12
13	Prof. Dr. Muhammad Abdullah Humaid / Management and Strategic Planning / University of Hajjah	أ.د/محمد عبد الله حميد/إدارة وتخطيط استراتيجي/جامعة حجة	13
14	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran	أ.م.د/محمد حسن الفتاح/آداب إنجليزية/جامعة عمران	14
15	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University	أ.د/علي أحمد القاعدي/فقه مقارن/جامعة عمران	15
16	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University	أ.م.د/مبروك صالح السوداني/إدارة تعليم/جامعة عمران	16
17	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinaar + Hail	أ.م.د/نور الدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعتي سنار+ حائل	17
18	Prof. Noman Ahmed Fayrouz/ Academic Accreditation Council/ Ibb University	أ.د/نعمان أحمد فيروز/مجلس الاعتماد الأكاديمي/جامعة إب	18
19	Prof. Ali Qaid Sinan / Linguistics (grammar and morphology) / Sana'a University Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and	أ.م.د/علي قائد سنان/لغويات (نحو وصرف)/جامعة صنعاء	19
20	Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and Teaching Methods Sanaa University	أ.د/فازع خالد المسلمي/مناهج وطرق تدريس إنجليزية	20
21	Prof. Dr. Fadlallah Abdul Razzaq Qatran/ Rhetoric/ Amran University Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Comparative Jurisprudence/ Amran	أ.م.د/فضل الله عبد الرزاق قطران/بلاغة/جامعة عمران	21
22	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University	أ.م.د/طه أحمد العقبي/فقه مقارن/جامعة عمران	22
23	Prof. Dr. Diaa Ali Noman / Private Law / International Center of Expertise, Marrakech, Morocco	أ.م.د/ذياء علي نعمان/قانون خاص/المركز الدولي للخبرة مراكش المغرب	23
24	Prof. Dr./ Fadel Muhammad Al-Misbah/ Islamic Call and Culture/ Najran University	أ.م.د/فاضل محمد المصباحي/دعوة وثقافة إسلامية/جامعة نجران	24
25	Dr. Hamad bin Hilal Al-Ahmedi/ Management and Planning/ The Open University/ Sultanate of Oman	د.حمد بن هلال اليعمدي/إدارة وتخطيط/الجامعة المفتوحة/سلطنة عمان	25
26	Prof. Dr. Saeed Naji Ghaleb Iskandar / History / Taiz University	أ.د/ سعيد ناجي غالب اسكندر/تاريخ/ج. تعز	26

جميع حقوق الطبع والاقتباس محفوظة - مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه؛ ظاهرة وباطنة، وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونصلي ونسلم على إمام المرسلين، والمبعوث رحمة للعالمين؛ البشير النذير، والسراج المنير رسولنا الكريم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، وبعد/

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (19) من المجلد (2)؛ جمادى الآخرة/ 1445 هـ - ديسمبر/ 2023م وتضمن (5) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية باستثناء بحث واحد فبالإنجليزية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ بحث الأول القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، واستقصى الثاني واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية، وقيم الثالث واقع الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، وبحث الرابع أثر عوائد النفط في دعم وتنوع الصادرات النيجيرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة: 2010- 2018)، وأخيراً بحث الخامس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم، وكما يتضح من العناوين؛ فقد تناولت الأبحاث موضوعات مهمة في إدارة التعليم الجامعي الحكومي والأهلي، والإدارة التربوية والشراكة المجتمعية إضافة إلى الاقتصاد وتضمنت معلومات مفيدة، كما قدمت توصيات إبداعية؛ إضافة إلى ما تميزت به من جودة عالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثين من دولتين عربيتين.

وهذه المناسبة نتقدم بوافر التحية ممزوجة بجزيل الشكر وبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد، وغالبيتهم من الجمهورية اليمنية، إضافة إلى باحث من جمهورية السودان، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الرائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نهني الباحثين وإدارة المجلة؛ حصول المجلة على خدمة فحص الاقتباس، من تورنتن Turnitin كروسريف (crossref) كما تم إضافة الرقم (ORCID أوركيد)، وهو مهم للتعريف بالباحثين عالمياً، ونعمل باستمرار للتميز على مختلف المسارات، ونهدف بذلك إلى نقل الجهود البحثية والباحثين من نطاق التداول المحدود وصولاً إلى العالمية. وأخيراً؛ يسعدنا أن نؤكد لجميع الباحثين والباحثات؛ في الجامعات والمؤسسات البحثية اليمنية والعربية والعالمية؛ أن شعار المجلة هو الريادة والتميز في تقديم خدمات سريعة وبجودة عالمية وبرسوم رمزية لا تتجاوز الكلفة، وبذلك فالتحكيم والنشر عبر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ سيبقى الأجود في التحكيم، والأسرع زمنياً والأقل تكلفة؛ كون أولويتنا في المجلة خدمة جميع الباحثين- بدون استثناء- ونرحب دوماً بالأفكار والمقترحات الإبداعية، وفي ذات الوقت بالبحوث الفردية والجماعية، والتي تهدف إلى نشر المعرفة وتعزيز القيم الأصيلة والتعريف بمنهج الوسطية والاعتدال ونشر الوعي التربوي ومفاهيم الإدارة الحديثة، سائلين الله أن يبارك للجميع أن يوفقنا جميعاً لخدمة العلم وطلبته، وصناعة الغد المشرق الذي يعود فيه المسلمون إلى قيادة العالم؛ فيعم الأمن والسلام شتى أرجاء الأرض، وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضاه، آمين.

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمرى

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research	شروط وقواعد النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221315).	مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة (https://doi.org/10.56793/pcra221315).
<p>❁ General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:</p>	<p>❁ الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتوافر فيها شروط العلمي وخطواته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:</p>
1 The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	1 أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).
2 The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	2 التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.
3 The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	3 البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.
4 The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	4 التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.
5 Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	5 الالتزام بقواعد البحث العلمي؛ توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.
6 The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	6 تنظم المجلة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنية.
The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	7 يتحمل الباحث كامل المسؤولية القانونية عن المحتوى الذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبر عن وجهة نظر المركز / المجلة.
N ❁ Publishing rules, procedures and conditions:	م ❁ قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:
1 The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	1 يجب ألا يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.
2 The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	2 الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحويًا وإملائيًا ولغويًا.
3 The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	3 عدد كلمات الدراسة (9,000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.
4 The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	4 عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و 250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3-5 كلمات.
5 The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	5 يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:

6	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى - أسفل - يمين - يسار).	6
7	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسية (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقاً لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOI) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOI) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة (https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال 24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees (\$100). And for Yemenis (\$50) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم (\$100) دولاراً أمريكياً، ولليمنيين (\$50) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5-7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

20	Once the researcher is notified that his study has been finally accepted for publication, the copyright is transferred to the journal.	بمجرد إشعار الباحث بقبول دراسته للنشر قبلاً نهائياً، تنتقل حقوق الطبع والنشر إلى المجلة.	20
21	The study is published electronically. Within a week after the modifications are completed.	يتم نشر الدراسة إلكترونياً؛ خلال أسبوع بعد الانتهاء من التعديلات.	21
22	A list of references referred to in the body of the research is placed at the end of the research, in alphabetical order, and Arabic comes first, followed by references in English.	توضع قائمة بالمراجع المشار إليها في متن البحث في آخر البحث مرتبة ألف بائياً، وتأتي العربية أولاً يليها المراجع بالإنجليزية.	22
23	The researcher(s) shall obtain one copy and (5) extracts from the issue in which the research is published.	يحصل الباحث/الباحثون/ على نسخة واحدة و(5) مستلزمات من العدد الذي ينشر فيه البحث.	23

 To communicate with the journal:

للتواصل مع المجلة: 

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem
.Maghrabah
.Republic of Yemen - Sana'a
Phone: the international code (00967).
Tel. 01-381947
Mobile + WhatsApp (00967 -
771196665/ 00967715474947
Website: <https://www.apcfra.com>
Email: apcra.org@gmail.com
Or direct download via the website:
<https://apcfra.com/sendpaper>

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة
تحرير المجلة
الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.
الجمهورية اليمنية- صنعاء.
الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف
01- 381947
الموبايل+ واتس (00967- 771196665/
00967715474947
الموقع الإلكتروني:
<https://www.apcfra.com>
البريد
الإلكتروني: apcra.org@gmail.com
أو التحميل المباشر عبر الموقع:
<https://apcfra.com/sendpaper>

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ-ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية د. أشواق يحيى العوش Sustainable Leadership and its Relationship to Organizational Climate and Administrative Performance Efficiency in Yemeni Private Universities Dr. Ashwaq Yahya Yahya Al-Awsh	191
48 - 26	واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية الباحثة: عبير علي داحش عليان The Status of Administrative Corruption and Its Relationship to Organizational Climate in the Education Offices of Amran Governorate, Yemen Researcher: Abeer Ali Dahesh Alyan	192
70 - 49	واقع الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي الباحث: عبد اللطيف حسين أحمد الفجير The Reality of the Partnership between the Local Management and the Yemeni Universities in the Field of Educational Qualification and Development Researcher: Abdulatef Hussein Ahmed Alfugair	193
93 - 71	The Impact of Oil Revenues on Supporting and Diversifying Nigerian Exports (An Applied Study during the Period: 2010-2018) Dr. Yousif Manaha Mohammed Al-Amin أثر عوائد النفط في دعم وتنوع الصادرات النيجيرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة: 2010 - 2018) د. يوسف مناها محمد الأمين	194
111-94	مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم (1) د. بشير أحمد الحاج (2) د. صفاء عبده الشتاء (3) د. أوسيم محمد عطاء The level of organizational commitment of faculty members and their assistants at Sabr College of Science and Education at Lahj University from their point of view (1) Dr. Bashir Ahmed Al-Hajj. (2) Dr. Safaa Abdo Al-Shita. (3) Dr. Oseem Mohammed Atta	195

القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية (1) (2)

د. أشواق يحيى يحيى العوش

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية.

الايمل: ashwaqy479@gmail.com | أوركيد: <https://orcid.org/0009-0002-3263-0472> | تلفون: 0096770766131

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة من (68) عبارة مقسمة في محورين، تم توزيعها على عينة بلغت (289) قيادياً أكاديمياً وإدارياً في (12) جامعة أهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.49 من 5)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأيير قوية بلغت (0.829)، وهي دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وبين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، بناء على النتائج أوصت الباحثة بالاستمرار في الاهتمام بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة وتنمية وتدريب العاملين في الجامعات على القيادة المستدامة، والعمل باستمرار على تحسين مستوى كفاءة الأداء الإداري، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، المناخ التنظيمي، كفاءة الأداء الإداري، القيادات، الجامعات اليمنية.

Sustainable Leadership and its Relationship to Organizational Climate and Administrative Performance Efficiency in Yemeni Private Universities

Dr. Ashwaq Yahya Yahya Al-Awsh

Department of Educational Administration and Planning || college of Education || Sana'a University

Mail: ashwaqy479@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3263-0472> || Tel: 00967770766131

Abstract: The study aimed to identify the extent to which administrative leaders in Yemeni private universities practice sustainable leadership characteristics from their perspective, and to understand the nature of the relationship (influence and impact) at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between sustainable leadership and both organizational climate and administrative performance. The researcher used a descriptive-analytical correlational method, and the instrument consisted of a questionnaire comprising 68 statements divided into two dimensions. The questionnaire was distributed to a sample of 289

¹- أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف: أ. د. فهد صالح مغريه: العام الجامعي 1445هـ - 2023م.

²- التوثيق للاقتباس (APA): العوش، أشواق يحيى يحيى (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213191>

academic and administrative leaders in 12 Yemeni private universities. The study found that the overall level of practice of sustainable leadership in Yemeni private universities was high, with an average score of 3.49 out of 5. It also revealed a statistically significant relationship and influence at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between sustainable leadership and its dimensions (foundational practices of university leadership, academic and administrative leadership practices), organizational climate and its dimensions (organizational structure, nature of work, communication), as well as administrative performance and its dimensions (effectiveness and efficiency, competitiveness, education and growth, stakeholder satisfaction) in Yemeni private universities. Based on the results, the researcher recommended continued attention to the practices, behaviors, and characteristics of sustainable leadership, as well as the development and training of university personnel in sustainable leadership. Additionally, the study suggested ongoing efforts to improve the level of administrative performance and proposed further complementary studies on the topic.

Keywords: Sustainable leadership, organizational climate, administrative performance, leaders, Yemeni universities

مقدمة.

يعد التعليم في مجتمع المعرفة، أحد أركان الاقتصاد الأكثر أهمية، فمؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً حاسماً في قيادة عجلة التنمية وتحقيق الأهداف التنموية المختلفة، كما أن لها دوراً أساسياً في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع؛ بحثاً واستخداماً وتطبيقاً، ومع الاهتمام المتزايد بالتنمية المستدامة وركائزها الثلاث، ظهرت معها مجموعة من المفاهيم والممارسات الإدارية ذات العلاقة بالمنظمات الرسمية وغير الرسمية وقادتها الإداريين، ومن أبرزها "القيادة المستدامة" التي هدفت إلى تحقيق حالة التوازن بين الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ضمن معايير الأداء المتفوق والفعال. كما يعد مفهوم الاستدامة نهج يأخذ في اعتباره الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فتتطلب وجود قيادة وإدارة استراتيجية قادرة على استيعابها، ودعم تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات مستدامة تطبق مبادئ الاستدامة (الجهيني، 2015، 60)، وأكد (Jabor et al, 2012) بأن الحاجة إلى قيادة جيدة وجديدة أمراً حتمياً في تطوير الجامعات، فالقيادة المستدامة موضوعاً مهيمناً في الإصلاح الأكاديمي، وعنصراً رئيسياً في تنظيم وإدارة الجامعات. ويعتمد نجاح الجامعات والمنظمات- إلى جانب القيادة المستدامة- على عدة عوامل؛ منها المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير (الطويل، 2015)، فهو يُعد خط الوصل بين الموارد البشرية وأهداف ونتائج المؤسسة والمناخ في المؤسسة يخلق توقعات إيجابية.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وهو تعبير عن مجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها في جامعة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها الجامعة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها (الليحياتي وآخرون، 2017، 91)، ولرفع كفاءة تلك الجامعات لابد من العمل بوتيرة عالية لتطوير أدائها في مختلف مجالاتها، من خلال تأسيس الرؤى المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، حيث يؤكد (بشارت، 2020)؛ أن الإدارة الفاعلة تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، حيث تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية، بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة، بأقل وقت وتكلفة، وبالنظر لواقع الجامعات اليمنية من منظور عالمي؛ فقد كشف تصنيف التايمز للتعليم العالي بخصوص فحص الجامعات العربية المصنفة، للعام 2021 بحسب موقع (<https://www.tiempo.com>)

www.timeshighereducation.com عن قوة التعليم العالي في معظم جامعات الدول العربية؛ بخلاف اليمن فقد تبين غياب كل الجامعات اليمنية من تصنيف تايمز، وبعض التصنيفات العالمية للتعليم العالي عالمياً وعربياً، وهو مؤشر خطير جداً قد يجعل الجامعات اليمنية ومخرجاتها عديمة الجدوى، ومثل هذه الوضعية تحتم على القيادات والباحثين تكثيف الجهود للارتقاء بأداء الجامعات، وهو ما حفز الباحثة لتناول موضوع القيادة المستدامة؛ باعتبارها محوراً وركيزة أساسية في بيئة العمل الإداري، ولها انعكاسات إيجابية على المناخ التنظيمي، وتحفيز القيادات للتميز الإداري والأكاديمي، كما تعد القيادة المستدامة أحد العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الجامعات، لذا فمن الضرورة بمكان دراسة واقع القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية والتأكد من إمكانية إسهامها في إحداث التغيير الهادف للوصول بالجامعات اليمنية الأهلية إلى مصاف العالمية.

مشكلة البحث:

تواجه القيادات الجامعية في الجمهورية اليمنية تحديات مختلفة؛ منها ضعف تحقيق التوازن بين وظائف الجامعة، والموارد المالية، والتغير المستمر في متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛ مما ينعكس على المناخ التنظيمي السائد وعلى كفاءة الأداء الإداري، وقد أشارت دراسة (الصريحي، 2015) أن المناخ السائد بجامعة صنعاء كان غير مناسب، بينما أثبتت نتائج دراسة (القحطاني، 2013) أن أنماط المناخ التنظيمي السائد بكلية التربية في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، كما لاحظت الباحثة أن هناك ضعفاً في الرضا عن البيئة التنظيمية في الجامعات اليمنية وخاصة الجامعات الأهلية ويرجع ذلك لأسباب عديدة، ومنها ضعف المناخ التنظيمي بتلك الجامعات، فقد أجمعت دراسات كل من (المديني، 201؛ الغيلي والشريبي، 2016؛ عبيد، 2017؛ العماري، 2017؛ الأكلبي، 2018؛ الشهاري، 2019؛ قطران، 2019؛ العولقي، 2020؛ العامري، 2020؛ الصايد، 2022؛ الكعدني، 2022؛ البكالي، 2022) بأن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في مختلف مجالات أدائها؛ ومن أبرز دلائله: أن المستوى الإداري للجامعات اليمنية فشل في الارتقاء بها ضمن التصنيفات العالمية.

وعلى الرغم من أهمية القيادة المستدامة، إلا أن الباحثة لاحظت- من خلال البحث- عدم وجود دراسات سابقة محلية عن القيادة المستدامة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي، وقلتها في الدراسات السابقة العربية، كما تبين بأن بعض الدراسات المحلية اهتمت بدراسة واقع الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، والبعض الآخر اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات اليمنية الحكومية، ولم تجد دراسة تناولتها في الجامعات اليمنية الأهلية، كما لم تجد- أيضاً- أي دراسة ربطت بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في قصور المعلومات وغياب أي دراسة علمية عن واقع القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري بهذه الجامعات.

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟
2. ما مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟
3. ما مستوى كفاءة الاداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟

4. ما طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها.
2. معرفة مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.
3. الكشف عن مستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية.
4. فحص طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من حداثة موضوعه ومن أهمية المتغيرات المبحوث فيها وهي: (القيادة المستدامة، المناخ التنظيمي، كفاءة الأداء) وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث على المستويين النظري والعملي كالآتي:
- يتوقع أن يفيد الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية في خلق وعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات بأهمية مراعاة معايير القيادة المستدامة، في ممارساتهم ونشرها في جامعاتهم.
 - ستساعد نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية والإدارية في تحسين وتطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، بما يساعد على تقديم مخرجات متميزة، ذات جودة عالية، تناسب احتياجات المجتمع وسوق العمل.
 - ستساعد نتائج البحث قيادات الجامعات اليمنية الأهلية على إدراك أهمية المناخ التنظيمي في تلك الجامعات، والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للوصول إلى لتصنيفات عالمية؛ تضمن الاعتراف بها ومخرجاتها إقليمياً وعالمياً.
 - تسهم نتائج البحث في حث قيادات الجامعات اليمنية الأهلية، لتبني نماذج القيادة الحديثة ومنها القيادة المستدامة، واعتبارها كهدف دائم يجب تحقيقه لضمان قدرة جامعاتهم على التكيف والبقاء والاستمرارية.

حدود البحث:

ستقتصر نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية التي تحتل منصباً قيادياً وإدارياً في الجامعات اليمنية الأهلية، وتمثل في (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام، مديرو عموم وإدارات).
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء (العلوم والتكنولوجيا- أزال للتنمية البشرية- الوطنية- اليمنية- اليمنية الأردنية- اللبنانية- الناصر- تونتك - المستقبل - سبأ - الملكة أروى- الأندلس).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2022-2023 م.

مصطلحات البحث:

- القيادة المستدامة **Sustainable Leadership Concept**: وتعرف بأنها: "القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظمي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة. (Aver&Bergsteiner, 2011: 5، 5) وإجرائيا في هذه الدراسة: "هي مسؤولية مشتركة للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية، والبيئة، والمجتمع، ويساعد على تحسين كفاءة أداء الجامعات، وذلك في الأبعاد: (المنظور طويل الأمد، استثمار الموارد البشرية والمالية، الإبداع، التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية) ويتضح من خلال ممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية".
- المناخ التنظيمي **Organizational Climate**: ويعرف على أنه: " الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم. وهو: "مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل، أي أنه مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة". (فليه والسيد، 2005، 291)
- التعريف الإجرائي: "مجموعة الخصائص التي تصف حالة الجامعة من خلال الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء عملهم، والتي تؤثر على العاملين وسلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم والجامعة، وتحدد مستوى رضاهم ومدى فعاليتهم وكفاءة أدائهم وتحدد مدى تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار".
- كفاءة الأداء الإداري **Administrative performance efficiency** : ويعرفها شرف الدين (2014، 251). بأنها: "القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة"
- وتعرفها الباحثة إجرائيا: " قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية الأهلية على القيام بالمهام والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم، على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن، لتحقيق أهداف الجامعة في ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم للعمل، وسلامة وصول التعليمات الإدارية، من خلال نظم اتصالات فعالة".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- القيادة المستدامة:

تعتبر القيادة المستدامة عملية تعاونية يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل على جميع الأفراد، بهدف حماية وتطوير الحاضر والتحضير للمستقبل من خلال وضع أهداف طويلة المدى. تعتمد هذه القيادة على مراعاة الموارد المادية والحفاظ عليها، بمعنى الاستخدام الفعال للموارد وتحسين الكفاءة البيئية والاقتصادية. كما تولي اهتماماً بالغاً بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، من خلال توفير بيئة صحية وأمنة للجميع وتعزيز التواصل والتعاون مع المجتمع. وتعتبر احترام المعتقدات والاحتياجات للأفراد المتأثرين بنشاط المؤسسة أمراً مهماً، من خلال مراعاة التنوع والشمولية وتلبية احتياجات الجميع بطريقة عادلة ومنصفة.

أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية:

يذكر (عوض الله وعيداروس، 2019) إن أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- أنها عامل هام في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- أن قدرة القائد المستدام في جعل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية لديهم مسئولية مشتركة، يعد عنصراً هاماً في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- تعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعات المحيطة.
- تدعم تجريب الأفكار الإبداعية واستدامة التطوير التنظيمي للهياكل والمستويات الإدارية في ظل مسارات تتابعية مستدامة، ويعتبر الإبداع والابتكار أحد المصادر الهامة والأساسية للتقدم في أي مؤسسة تعليمية.
- تعزز القدرات القيادية لاستدامة القيادة داخل مجتمع التعلم، عن طريق إطلاق العنان لإبداع موظفيهم وتعزيز قدراتهم القيادية، بإظهار الاستحسان تجاه أفكارهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية وتطويرها. وترى الباحثة ضرورة تطبيق هذا النمط القيادي في الجامعات حيث إنه نمط يعمل على بناء قادة جاهزين لتقديم خدماتهم للمستفيدين دون أي محاباة أو تفریق، وتحقيق أهداف طويلة الأمد دون التضحية بالأهداف قصيرة الأمد، وأن أهمية القيادة المستدامة بالجامعات تكمن في العمل على تحسين وتطوير الأداء.

ممارسات القيادة المستدامة:

وضعت (Kanters, 2013) مجموعة من الممارسات التي توجه القادة نحو اتباع نمط القيادة المستدامة في

قيادتهم لمؤسساتهم وهي:

1. استهداف التنمية المستدامة: بالاعتناء بالخدمة والاهتمام بإرضاء الزبائن، وبأثر المؤسسة على المجتمع والبيئة.
2. تفحص وجهة نظرك: ويكون ذلك بالانفتاح وتقبل وجهات النظر الأخرى، وفحص القضايا من جوانب متعددة.
3. كن حاضراً وواعياً: أي بالحضور الشخصي مع العاملين، ومتابعة إجراءات العمل، والمجتمع خارج مؤسستك.

4. بادر بالحوار: سواء داخل مؤسستك أو خارجها، للحد من مخاوف الآخرين، ودعم التعلم المهني والأكاديمي في المؤسسة.
 5. أصنع المستقبل بمشاركة الآخرين: كل شخص يؤثر في ممارسات العملية التعليمية، فأشرك الناس في التجهيز لعملية اتخاذ القرار باستخدام الإمكانيات التي يقدمها الشركاء للمؤسسة.
 6. كن شجاعاً: بإعطاء فرصة لشركائك ليطوروا أنفسهم، والاستفسار منهم إذا كانوا في حاجة للمساعدة إذا استدعى الأمر لذلك، وأن تكون قدوة ومثالاً في القيم الخاصة بك.
 7. ارتق بالأفضل: التركيز على الارتقاء بأفضل الممارسات المهنية المستدامة، وهو أن تحمي وتعزز سلامة القيادة المستدامة وعمليات التعلم الخاصة بها سواء فكرياً أو أخلاقياً.
 8. كن مبدعاً ومبتكراً: تمتلك رؤية منفتحة نحو تطورات أكبر ونحو فرص ناشئة، وتعمل على ترجمتها بشكل مبدع وبطريقة مبتكرة إلى أفعال ورؤى محددة، وتشجع شركائك لتبني التغيير، والأخذ بالمبادرة عندما يلزم ذلك.
 9. كن صبوراً: الاستثمار في التحسين ولكن دون أن تتوقع أو تصر على النجاح الفوري، والثوق في المجهول لأنه جزء من عملية التنمية المستدامة.
 10. نفذ ما تقول: التحدي الأكبر هو أن تفعل ما تقول، أصنع قرارات واضحة واطهر العزم على تحقيقها من استدامة نفسك والآخرين ومتابعة هذه القضية معاً.
- ويتبين أن هذه الممارسات تمنح القادة شخصيات إبداعية ومؤثرة لها القدرة على تطوير العمل والمرؤوسين، وإشعارهم بالرضا وخلق مناخ إيجابي يؤدي إلى أداء العمل بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

2-1-2-2-المناخ التنظيمي وأهميته:

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي في تحسين سلوك العاملين وتطوير أدائهم والحفاظ على رضاهم ويذكر (هواين، 2014) أن المناخ التنظيمي لا ينبع من فراغ، بل إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من العوامل والأشياء والأشخاص والبيئة، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، حيث يؤثر على أداء الأفراد وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي يؤثر على السلوك التنظيمي، وبالتالي يؤثر في حياة المؤسسات التربوية، وخصوصاً من خلال الأبعاد التنظيمية؛ مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة.

أبعاد المناخ التنظيمي:

يذكر (فلية والسيد، 2005) أن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد؛ وتلخصها الباحثة كما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين والعلاقات الوظيفية بينهم وبين الرؤساء وكذا بين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.
2. نظم الاتصال: وهي الوسيلة التي تضمن نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة، وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليته الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي.

3. نظم العمل وإجراءاته: وهي مجموعة القرارات والتعليمات التي تنظم تنفيذ المهام التي تقع على عاتق المنظمة.
4. كفاءة الأداء الإداري: ويمثل الأداء أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بطريقة فعالة ويساعد على تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، وتحسين العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.

2-1-2- أهمية كفاءة الأداء الإداري:

- تبرز أهمية كفاءة الأداء؛ وفعال (سعد وناصر، 2019) في أنه يحقق الكثير من الفوائد، أهمها:
- أ. تعبيره عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وإرضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة.
 - ب. اعتبار نتيجة الأداء المعيار الأساس في تخمين نجاح أو فشل المنظمة في إجراءاتها وخططها وسياساتها.
 - ج. اعتبار الأداء مؤشراً حقيقياً في بيان قدرة المنظمة على استثمار الموارد المالية.

أبعاد كفاءة الأداء الإداري:

- يؤكد الباحثون (سلطان، 2015؛ القيسي، 2018؛ وعلقم، 2020) العديد من الأبعاد لكفاءة الأداء الإداري، تلخصها الباحثة في:
- 1) **التعلم والنمو:** يركز التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع ظروفها المتغيرة، وذلك من خلال تقديم منتجات جيدة، وقيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، ويحتوي التعلم على المعايير الآتية:
 - a. مستوى القدرة الفردية وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية والإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
 - b. معيار رضا الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف.
 - 2) **رضا المتعاملين:** ويمثل المحصلة النهائية لمجموعة العوامل والمتغيرات البيئية والتي تشارك معاً للوصول إلى رضا المتعاملين، وأما داخليا فهو يمثل حالة الارتياح العاطفي الناتجة عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله، وتعتبر عملية رضا المتعاملين معقدة وذلك بسبب تنوع رغبات المتعاملين وتعدد حاجاتهم، فيجب على المنظمة تحديدها والعمل على توفير الخدمات التي تفوق توقعاتهم. فإن المتعاملين يرغبون بأن تقدم لهم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وبجودة عالية، ويعد رضا المتعاملين أحد مفاتيح نجاح أي منظمة لأنه ضمان لعودتهم والتعامل مع المنظمة.
 - 3) **تحقيق الأهداف:** هو النتاج المطلوب تحقيقه في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات، وأهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القريب فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- حرصت الباحثة على الاستفادة من أحدث الدراسات في الموضوع، ومراعاة لضوابط النشر؛ تكتفي بأهمها، وكالاتي:
- هدفت دراسة (البكري، 2023) إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (99) من مديري العموم، ومديري الإدارات النوعية بديوان مديرية التربية والتعليم بالبحر

الأحمر، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد القيادة المستدامة لقيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.91).

- كما هدفت دراسة الذماري، (2022): إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني بأمانة العاصمة صنعاء، وقياس مستوى ممارسة أبعادها من قبل قيادات منظمات المجتمع المدني، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي، من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (200) قائداً من القيادات الإدارية من منظمات المجتمع المدني العاملين في أمانة العاصمة- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات أبعاد القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني، وأن ممارسة قيادات المجتمع المدني القيادة المستدامة ممثلة بأبعادها في منظمات المجتمع المدني مرتفعة.

- أما دراسة حسين وآخرون، (2022): فهتفت إلى التعرف على واقع جودة المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، والتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المسحي والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (196) من عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات بالجامعة عالية، وأن مستوى الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج بوجه عام من وجهة العينة كان منخفضاً.

- وهدفت دراسة عثمان، (2022): إلى معرفة دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة، بلغت (250) شخصا من العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تمارس نمط القيادة الديمقراطية وله دور في تطوير الأداء الوظيفي، ويليه النمط الحر، أما النمط الأوتوقراطي فهو أقل أهمية من النمط الديمقراطي والنمط الحر حيث إنه ليس له دور في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن مستوى تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بتقدير مرتفع، ووجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

- بينما هدفت دراسة السومحي، (2022): إلى معرفة دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (425) عاملاً وعاملة، بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات الشرقية باليمن (حضرموت، شبوه، المهرة، سقطرى) وبينت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية كان عالٍ وبتوسط (3.57)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) بين المناخ التنظيمي وكل من القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي..

- وهدفت دراسة سليمان، (2021): إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة كأداة تم إجراؤها مع عينة قوامها (17) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية

التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة.

- اما دراسة الرشيد ومسفر (2020): فهدفت إلى التعرف على واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وبلغ عددهم (618) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت إلى أن واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- وهدفت دراسة فاروق (Farooq, 2019) إلى التعرف على ممارسات القيادة المستدامة، ومدى ملاءمة نموذج قياس الممارسات المستخدمة من وجهة نظر العاملين في جامعات أوغندا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (820) موظفاً إدارياً وأكاديمياً في ست جامعات بالمنطقة الوسطى في أوغندا، تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك أربع ركائز فرعية للقيادة المستدامة تمارس في الجامعات الأوغندية، وهي بناء قدرات الموظفين، وقيادة التنوع، التوزيع الاستراتيجي، والحفظ (المحافظة والحماية)، وأن الموظفين في الجامعات الأوغندية يرون أن ممارسات القيادة المستدامة ذات قيمة كبيرة في أدائهم في عصر التغيير الجامعي.

- وهدفت دراسة غوش (Ghosh, 2017) إلى تفسير العلاقات الموجودة بين عدد من المتغيرات هي: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة خاصة في ولاية أوتار (براديش الغربية، دلهي، NCR، الهند)، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في الطريقة التي ينظر بها كبار الأكاديميين والأكاديميين الشباب إلى المناخ التنظيمي الحالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (384) أكاديمي من خمس جامعات خاصة في ولاية أوتار (براديش الغربية، دلهي، NCR، الهند)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين، وأن هناك اختلافاً كبيراً في الطريقة التي يختبر بها كل الأكاديميين الكبار والصغار المناخ التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على هدف مشترك يتمثل في دراسة متغير القيادة المستدامة ومتغير المناخ التنظيمي ومتغير كفاءة الأداء الإداري في الجامعات، مثل دراسة (حسين، 2023)، ودراسة (الحازمي، 2022)، ودراسة (سفر، 2021)، ودراسة (الكردي، 2020). ودراسة (السومجي، 2022)، ودراسة (الرشيد ومسفر، 2020)، ودراسة (خلوس، 2019) ودراسة (الفريحي، 2019)، لكنها تميزت في الجمع بين المتغيرات الثلاثة للدراسة المتمثلة في القيادة المستدامة والمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري، في الجامعات اليمنية الأهلية، وبشمول عينتها؛ قيادات أكاديمية وإدارية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (1331) عنصراً منهم (604) قيادات أكاديمية، و (746) قيادات إدارية من (رؤساء جامعات ونوابهم، وعمداء كليات ونوابهم، رؤساء أقسام أكاديمية، أمناء جامعات، مدراء إدارات، رؤساء أقسام إدارية) في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة والتي يبلغ عددها (34) جامعة (عطافي، 2022؛ شجاع الدين؛ 2022؛ البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2022؛ الزيارات الميدانية للجامعات الأهلية، ومواقعها على الإنترنت 2022).

عينة الدراسة:

نظراً لكثرة عدد الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولعدم قدرة الباحثة على مسح جميع الجامعات، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه الجامعات، مع الأخذ في الاعتبار (أن تضم الجامعة أربع كليات فأكثر، وأن يكون قد مضى على تأسيسها (10) سنوات فأكثر)، وتم اختيار (12) جامعة من إجمالي الجامعات اليمنية الأهلية، البالغ عددها (34) جامعة أي ما نسبته (35%) من الجامعات مجتمع الدراسة. كما تم أخذ عينة الدراسة كأفراد باستخدام العينة العشوائية الطباقية النسبية بنسبة (51%) لكل جامعة، من القيادات الأكاديمية والإدارية بلغ حجمها (298) مفردة، وهذا العدد يتناسب مع حجم المجتمع حسب جدول حجم العينات الذي أورده العريقي (2016، 186).

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين؛ الجزء الأول: بيانات ديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: (91) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي القيادة المستدامة (35) عبارة، المناخ التنظيمي (21) عبارة، كفاءة الأداء الإداري (35) عبارة.

صدق الأداة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على المشرف لمراجعتها والتأكد سلامة عباراتها، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية واللغة العربية، علم نفس، إحصاء قياس وتقويم، وبعد أن أبدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين الأول: البيانات الديموغرافية للعينة، والثاني اشتملت على (80) عبارة موزعة محاور الدراسة، القيادة المستدامة (25) عبارة، المناخ التنظيمي (17) عبارة، كفاءة الأداء الإداري (26) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من عدم وجود عبارات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وعلى مستوى جميع عبارات الاستبانة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيما؟" وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتائج كما في الجدول (1).
الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	تنظر قيادة الجامعة إلى السلوك الأخلاقي باعتباره مبدأ غير قابل للتفاوض.	3.95	0.92	1	مرتفعة
2	تتعامل قيادة الجامعة مع المرؤوسين باحترام وتقدير.	3.83	0.91	2	مرتفعة
3	تعمل قيادة الجامعة كعضو رئيس في فريق	3.62	0.97	3	مرتفعة
8	تتعامل قيادة الجامعة مع التغيير باعتباره عملية تطويرية	3.61	0.93	4	مرتفعة
9	تهتم قيادة الجامعة ببقاء طاقم العمل لفترة طويلة على جميع المستويات.	3.61	1.06	5	مرتفعة
5	تدعم قيادة الجامعة الثقة بين المرؤوسين.	3.48	0.99	6	مرتفعة
4	تركز قيادة الجامعة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.45	0.99	7	مرتفعة
6	تركز قيادة الجامعة على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.	3.43	0.95	8	مرتفعة
1	تنهى قيادة الجامعة جميع المرؤوسين مهنياً باستمرار.	3.30	0.99	9	متوسطة
	المتوسط الكلي لبُعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	3.59	0.79		مرتفعة

يتضح من الجدول (1) أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة بحسب بعد الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية كانت مرتفعة، وهذه الدرجة تشير بأن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تدرك أهمية الممارسات التأسيسية لممارسة القيادة المستدامة لقناعتها بدورها في كفاءة الأداء، لذا تهتم بالسلوك الأخلاقي، وتحرص على العمل الجماعي وفرق العمل، وتدرك أهمية المرؤوسين في تحقيق النجاح لذا تسعى باستمرار لتطوير قدراتهم ومهاراتهم مهنياً، بالإضافة إلى تركيزها على الأهداف طويلة الأمد وكيفية تحقيقها، وتهتم بالمحافظة على البيئة، ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً بالممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، عن طريق الالتزام بالسلوك الأخلاقي، والتعامل مع المرؤوسين بإيجابية واحترام، وتعزيز الثقة لديهم، وتهتم بالعمل الجماعي، وتعتبر التغيير عملية تطويرية، وتحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأجل،

4-2-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى ملاءمة المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟"

وللإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات العينة على عبارات أبعاد المناخ التنظيمي، بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات الأهلية والنتائج يبينها الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على أبعاد متغير المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوفر
3	الاتصالات	3.61	0.82	1	مرتفع
1	الهيكل التنظيمي	3.60	0.77	2	مرتفع
2	طبيعة العمل	3.47	0.87	3	مرتفع
	متوسط محور المناخ التنظيمي	3.56	0.75		مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن الجامعات محل الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين تولي اهتماماً عالياً بالمناخ التنظيمي بجميع أبعاده، وأن هذه الجامعات تستشعر الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي ودوره في تحسين الأداء وجودة المخرجات، ويشير ذلك أيضاً إلى أن هذه الجامعات تهتم ببناء الهياكل التنظيمية وفقاً لأسس موضوعية، الأمر الذي يساعدها في تحقيق أهدافها ووضوح المهام والمسؤوليات لدى العاملين والحد من تداخل الاختصاصات، كما تهتم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسهل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويتضح أن الجامعات اليمنية الأهلية تهتم اهتماماً مرتفعاً بنظام الاتصال، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لنقل المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية، ولتبادل المعلومات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة.

3-4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما مستوى كفاءة الأداء الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات أبعاد المناخ التنظيمي، للتعرف على مستوى كفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وكما في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد كفاءة الأداء الإداري مرتبة

تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوفر
4	التعليم والنمو	3.38	0.84	1	متوسط
1	الشفافية	3.38	0.91	2	متوسط
2	الفعالية والكفاءة	3.33	0.89	3	متوسط
3	التنافسية	3.32	0.86	4	متوسط
5	رضا المستفيدين	3.29	0.88	5	متوسط
	متوسط كفاءة الأداء الإداري	3.34	0.79		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن الجامعات اليمنية الأهلية تبدي اهتماماً متوسطاً بكفاءة الأداء الإداري بجميع أبعاده، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قصور في نشر هذه الجامعات اللوائح والأنظمة والقوانين وجعلها متاحة لكافة المستفيدين، كما يوجد قصور في توفير الجامعات المناخ المناسب الذي يثير دافعية الموظفين للعمل، كما يوجد قصور في حرص الجامعات على العاملين المتميزين والمحافظة عليهم لتعزيز استدامة مزاياها التنافسية، وفي استخدام قيادة

الجامعة نظام التقييم الذاتي لأدائها بانتظام، كما يوجد قصور في الاستمرار باستطلاع آراء المستفيدين لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

وللإجابة على السؤال قامت الباحثة باختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation)، واستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، واختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، وتم ذلك كما يأتي:

4-4-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة وبين المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية".

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) كما في الجدول (4):

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة المستدامة بأبعادها والمناخ التنظيمي بأبعاده المتغير التابع

المتغير المستقل	الارتباط	الهيكل التنظيمي	طبيعة العمل	الاتصالات	إجمالي المناخ التنظيمي
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	**720.	**765.	**623.	**771.	
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	**770.	**843.	**688.	**842.	
إجمالي القيادة المستدامة	**766.	**827.	**674.	**829.	

(**) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية؛ إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) والمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً ($R = 0.829$)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

4-4-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة وبين كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

ولاختبار الفرضية استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) وكما بينها الجدول (5):

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة المستدامة بأبعادها وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده كمتغير تابع

المتغير المستقل	الشفافية	الفعالية والكفاءة	التنافسية	التعليم والنمو	رضا المستفيدين	إجمالي كفاءة الأداء الإداري
الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة	**711.	**767.	**752.	**685.	**674.	**792.
ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية	**773.	**819.	**820.	**733.	**749.	**859.
إجمالي القيادة المستدامة	**763.	**815.	**808.	**729.	**731.	**849.

(**) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية،

الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، (2020)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً $R = (0.849)$ ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
4-4-3 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المناخ التنظيمي وبين كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) كما يوضحها الجدول (6).
جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وأبعاده وكفاءة الأداء الإداري وأبعاده كمتغير تابع ثاني

المتغير التابع الأول	الشفافية	الفعالية والكفاءة	التنافسية	التعليم والنمو	رضا المستفيدين	إجمالي كفاءة الأداء الإداري
الهيكل التنظيمي	**747.	**754.	**758.	**730.	**658.	**804.
طبيعة العمل	**802.	**812.	**814.	**730.	**738.	**860.
الاتصالات	**751.	**725.	**746.	**758.	**736.	**819.
المناخ التنظيمي ككل	**841.	**837.	**848.	**810.	**780.	**908.

(**) جميع قيم الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

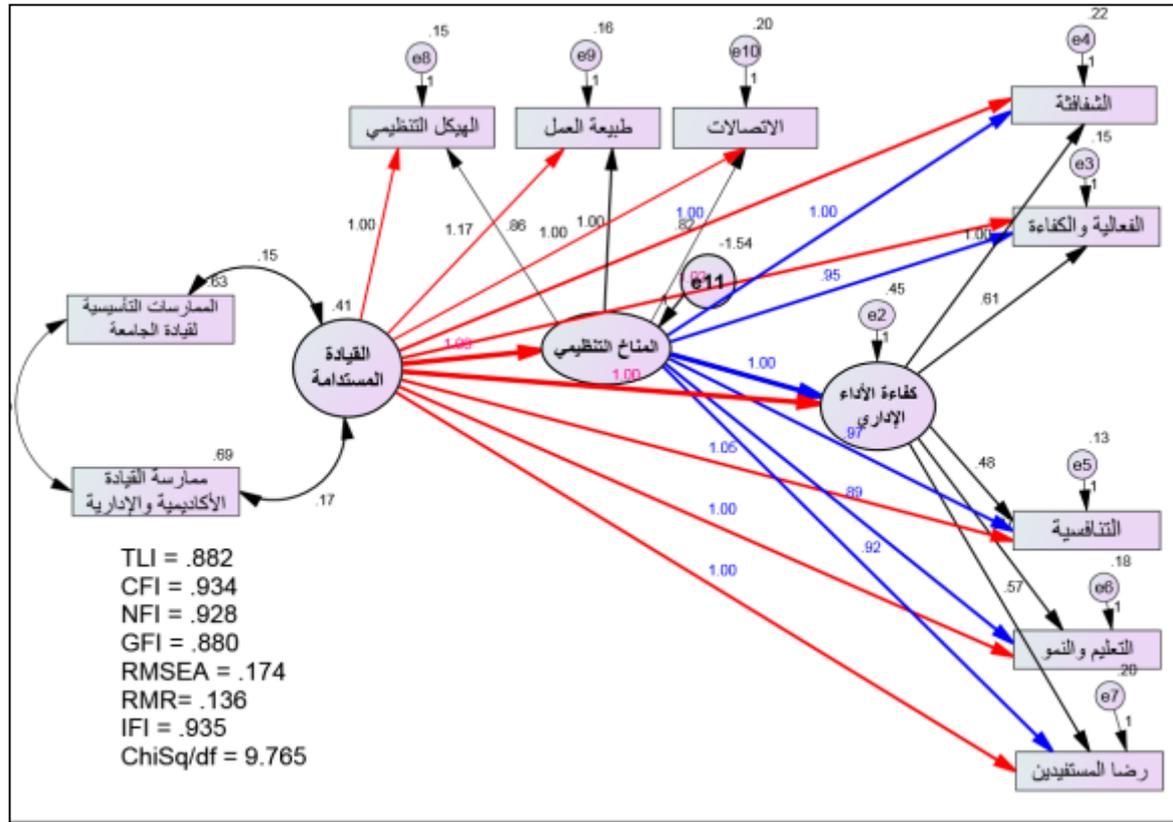
يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $(R = 0.908)$ ، وهو قوي جدا ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

4-4-4 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة المستدامة وبين المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos لمعرفة طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، وكفاءة الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، لمعرفة كفاءة النموذج.

جودة النموذج المقترح:

سيتم اختبار مدى صحة النموذج البنائي المفترض الذي يتمثل في القيادة المستدامة بأبعاده (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية)، والمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات)، وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين)، ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير بين القيادة المستدامة وكفاءة الأداء الإداري والمناخ التنظيمي، والشكل (1) يوضح النموذج المفترض.



شكل (1) النموذج لنظري والعلاقة بين متغيرات الدراسة

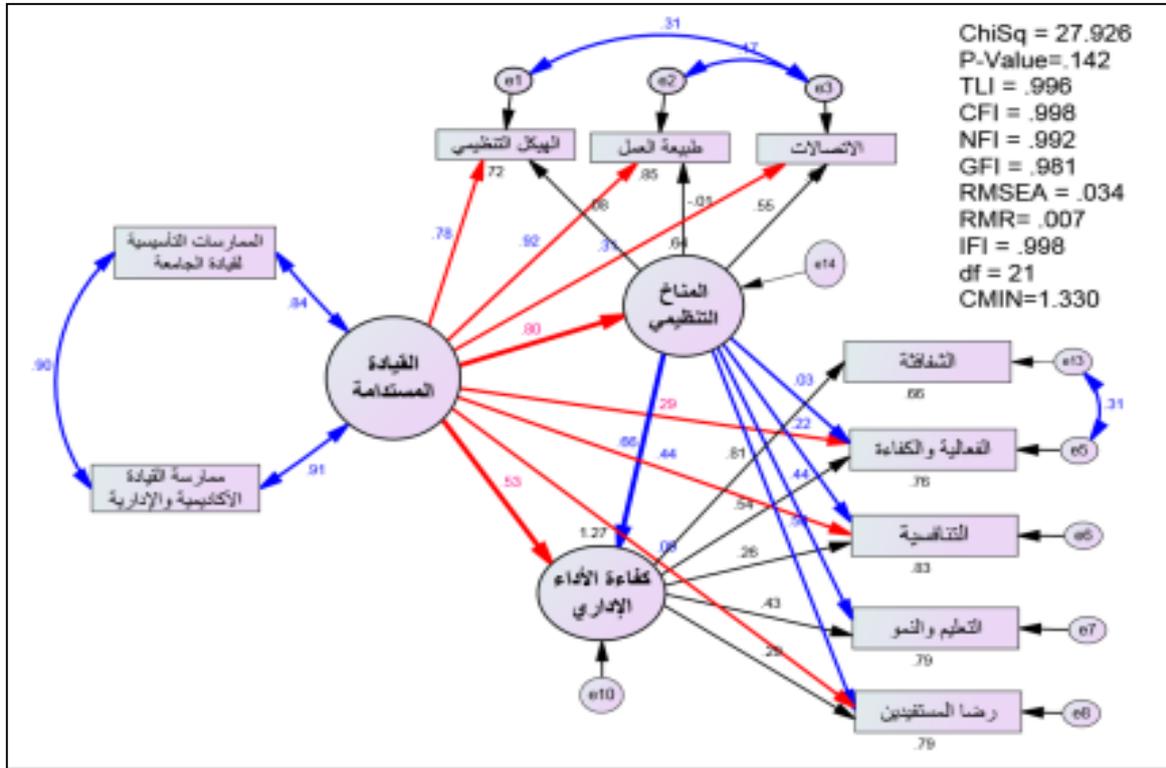
يوضح الشكل (1) النموذج النظري المقترح لاختبار طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم التحقق من النموذج البنائي النظري الذي يوضح علاقة التأثير والتأثر عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تمت معالجة النموذج باستخدام برنامج Amos (24)، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال عدد من المؤشرات يوضحها الجدول (7)

جدول (7) نتائج اختبار (Amos) بخصوص مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح

اسم الفئة	المؤشرات	نتيجة الاختبار	مستوى القبول القيمة	القرار
المطابقة المطلقة	جودة المطابقة (GIF)	0.880	(1-0)	قبول
	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.171	أقل أو يساوي 0.08	رفض
	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.136	أقل من أو = 0.08	رفض
المطابقة التزايد	المطابقة المعياري NFI	0.928	(1-0)	قبول
	المطابقة المقارن CFI	0.934	(1-0)	قبول
	مؤشر توكر لويس TLI	0.882	(1-0)	قبول

قبول	(1-0)	0.935	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مطابقة النموذج
رفض	أقل من 5	9.765	كاي تربيع (Chi-Square/ cmindf)	

يتضح من الجدول (7) وجود ثلاثة مؤشرات غير متطابقة مع القيمة المعيارية وقد تم رفضها، وهذه المؤشرات هي الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.171) وهي أكبر من (0.08)، كما أن جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية أكبر من (0.08)، كما جاءت قيمة مؤشر مربع كاي المعيارية (CMIN/df) = 9.765، وهي أكبر من 5، ولتحسين جودة النموذج تم حذف القيم التي ليس لها دلالة إحصائية وبالتالي تم حذف المسار (القيادة المستدامة- الشفافية)، والمسار (القيادة المستدامة- التعلم والنمو)، والمسار (المناخ التنظيمي- الشفافية)، والشكل (2) يوضح ذلك:



شكل (2) النموذج المعدل لاختبار طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمينية الأهلية.

وللتأكد من جودة النموذج تم استخدام تحليل المسار من خلال عدد من المؤشرات وكما يوضحها الجدول (8)

جدول (8) مؤشرات صلاحية النموذج المعدل

المؤشر	نتيجة الاختبار	مستوى القبول القيمة	القرار
كاي تربيع (Chi-Square) أو X2	27.926	غير دال	قبول
درجة الحرية df	21	/	قبول

مستوى الدلالة P	0.142	أكبر من 0.05	قبول
مؤشر مربع كاي 2K المعيارية (CMIN/df) أونسية ((X2/df)	1.330	أقل من 5	قبول
مؤشرات المطابقة المطلقة			
جودة المطابقة (GIF)	0.998	(1-0)	قبول
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.034	أقل أو يساوي 0.08	قبول
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.007	أقل من أو يساوي 0.08	قبول
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
المطابقة المعياري NFI	0.992	(1-0)	قبول
المطابقة المقارن CFI	0.998	(1-0)	قبول
مؤشر توكرو لوييس TLI	0.996	(1-0)	قبول
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	0.998	(1-0)	قبول

يتضح من الجدول (8) أن الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.034) وهي أصغر من (0.08)، كما يتضح أن جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR) يساوي (0.007)، وهو أصغر من (0.08). كما يتضح أن قيمة مؤشر مربع كاي 2K المعيارية (CMIN/df) بلغت (1.330) وهي أقل من (5)، كما أن مؤشرات المطابقة المتزايدة (NFI، CIF، TIF، IFI) جميعها جاءت أكبر من (0.99) وهذا يعني أن هذه القيمة جيدة وقريبة من التطابق التام، وبالتالي يمكن القول إن النموذج المعدل يتمتع بجودة مطابقة جيدة وملائم لقياس طبيعة العلاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي، الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

1. على قيادات الجامعات الأهلية الاستمرار في الاهتمام أكثر بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة لما لها من أثر إيجابي ودور قوي وفعال في كفاءة الأداء الإداري.
2. العمل على تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في مختلف المجالات التي ترتبط بأعمالهم، أو بتطوير الأداء، كالمشاركة في إعداد وصياغة الخطط الخاصة بمجالات عملهم.
3. على قيادات الجامعات الأهلية المحافظة على مستوى الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والمحافظة على مناخ تنظيمي مناسب للأفراد لخلق مناخ صحي يشجع على الإبداع بين المرؤوسين من أجل تحريك طاقاتهم الكامنة، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد في أعمالهم بما ينعكس على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات.
4. ضرورة الحرص من قبل الجامعات الأهلية على العاملين المتميزين والمحافظة عليهم لتعزيز استدامة مزاياها التنافسية.
5. على قيادات الجامعات الأهلية تحقيق كفاءة الأداء الإداري بجميع أبعاده (الشفافية، الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين)، كون جميع الأبعاد كان مستواها متوسط.
6. كما تقترح الباحثة- ولسد الفجوة البحثية في الموضوع- إجراء دراسات مكملة لهذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- 1) إجراء دراسة مماثلة بعنوان (القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية).
- 2) محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى غير الجامعات: في مكاتب التربية، أو المدارس أو المؤسسات الصناعية، أو شركات صناعة (الأدوية، الأغذية)، أو البنوك، أو شركات الاتصالات.
- 3) دراسة أثر القيادة المستدامة في كفاءة الأداء الإداري من خلال الريادة الاستراتيجية.
- 4) دراسة أثر القيادة المستدامة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو قمر، محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
2. الأكلحي، عبد الكريم سعيد (2018). تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
3. بشارت، ليلى محمد (2020). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورؤية رسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(28)، ص 110-133. <https://doi.org/10.33976/1443-028-002-043>
4. البكري، محمود ناصف أحمد. (2023). واقع أبعاد القيادة المستدامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، المجلة التربوية، المجلد (6) العدد (2) أبريل، جامعة جنوب الوادي، ص ص 61-114. <https://maeg.journals.ekb.eg>
5. تايمز (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي تايمز للجامعات العالمية، متاح على موقع: <https://www.timeshighereducation.com/> يوم 2023/3/12.
6. الجهيني، نعيم عطاء الله. (2015). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
7. الحازمي، مها يحيى. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (11)، ص 155-182. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H200122>
8. خلوس، إيمان. (2019). جودة إدارة العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية. "دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة". ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
9. دياب، عبد الباسط؛ مهدي، محمد؛ وحسين، محمد. (2022). تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية. مجلة شباب الباحثين، العدد (14) الجزء (1) 134-الرابط: <https://jyse.journals.ekb.eg-281826-6535081fc09b71fbd557281>
10. الذماري، نجلاء العزي (2022). أثر القيادة المستدامة على تحقيق التفوق التنظيمي في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مركز تطوير الإدارة العامة، صنعاء.
11. الرشيد، شوق عبدالله؛ وعوض، مسفر. (2020). واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة جامعة طنطا، (87) الجزء الأول أبريل. ص 268-305. <https://maed.journals.ekb.eg>

12. الرفاتي، عادل. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداء لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
13. سعد، كاظم وناصر، عمران. (2019). دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد. مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4 (8)، 280-263.
<https://doi.org/10.3400910782-004-008-010>
14. سلطان، محمد. (2015). اثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
15. سليمان، هناء إبراهيم. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 40 (189)، ص ص 59-121، <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.1702247>
16. السومعي، نشوى (2022): دور المناخ التنظيمي كدور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
17. شجاع الدين، فضل محمد. (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
18. شرف الدين، علي يحيى. (2014). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية، مصر.
19. الشهاري، محمد شرف أحمد. (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
20. الصايدي، بشرى ناجي صالح. (2022). الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
21. الصريحي، نبيلة حسن. (2015). الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالمناخ التنظيمي في جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة صنعاء.
22. الطويل، أكرم أحمد رضا، وحميدي أسراء. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقة بالجودة، دار الحامد، الأردن.
23. العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية، المجلة النفسية والتربوية، العدد8، ص-387
<https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159.332>
24. عبيد، وفاء علي مثنى. (2017). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد19، ص205-241. <https://doi.org/10.3656/0442-000-019-005>
25. عثمان، مريم علي. (2022). دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية (من وجهة نظر العاملين). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
26. عطاوي، جميلة ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
27. علقم، ليلى محمد (2020). أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الصغير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن. رابط: <http://search.mandumah.com/Record/105276>

28. العماري، عبد الكريم علي (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
29. عوض الله، ولاء، وعيداروس، أحمد نجم الدين وميخائيل، إنجي. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (30) العدد (19) يوليو. ص 530-564. رابط: <http://search.mandumah.com/Record/997921>
30. العولقي، عبد الله أحمد. (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة بالرياض، 60 (3)، ص 476-537. <https://search.emarefa.net/det%detail/BrMe124277>
31. الغيلي، رياض يحيى، والشريبي، عبدالله أحمد (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة (9)، العدد (26)، ص-163 <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>.187
32. الفريحي، سارة عبد اللطيف، وشرف، علي محمد. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(5)، 248-278. <http://doi.org/DOI:10.31559/EP2015.3.3>
33. فليه، فاروق عبده، والسيد، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان الأردن: دار المسيرة، ط1.
34. القحطاني، جيهان محمد. (2013). القيادة التحولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في كليات التربية جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء. اليمن.
35. قطران، يحيى عبد الرزاق، والفيقه، عبد الباسط سعيد. (2019). توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية: الواقع والمأمول. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع26، ص 6-50. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
36. القيسي، عبيد. (2018) أثر التهمك التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
37. الكرد، نور الدين أحمد. (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، أطروحة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
38. الكعدني، ناصر محمد. (2022). الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.
39. اللحياتي، سلطان. (2017). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة البعث للعلوم الإنسانية، 39(30) ص ص 85-121. <https://search.mandumah.com/Record/1053551>
40. المديني، إسماعيل. (2016). أثر التدريب في التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

ثانياً- المراجع بالعربية مترجمة إلى الإنجليزية: **Second: References in Arabic translated into English**

41. Al-Lahati, Sultan. (2017). The relationship of school climate to organizational citizenship behavior of secondary school teachers in the city of Mecca, Al-Baath Journal for Human Sciences, Egypt, Volume 39, Issue 30, pp. 121-85, <https://search.mandumah.com/Record/1053551>.
42. Abu Qamar, M. (2009). Performance Evaluation of Bank of Palestine Limited Using Balanced Scorecard. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza: Palestine.
43. Al-Akhalie, Abdul Kareem Saeed (2018). Development of University Administration at Sana'a University in Light of the Requirements of Electronic Management Implementation. Unpublished master's thesis, Sana'a University, Yemen.
44. Al-Amari, Abdul Karim Ali (2017). The Impact of Strategic Orientation on Competitive Advantage in Yemeni Universities: A Comparative Study between Government and Private Universities in Yemen. Unpublished Master's thesis, Al-Andalus University for Science and Technology, Yemen.
45. Al-Amri, Abdulaziz Abdulhadi. (2020). The Relationship between Organizational Support and Job Engagement and their Impact on Organizational Cynicism among Administrative Staff at Al-Hodeidah University. Psychological and Educational Journal, Issue 8, pp. 387-332, <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159>
46. Alaqam, Lina Mohammed Mansour (2020). The Impact of Organizational Flexibility on Organizational Performance Efficiency in the Jordanian Company for Small Financing. Unpublished Master's thesis. Al-Isra Private University, Amman, Jordan. Link: <http://search.mandumah.com/Record/1052761>
47. Al-Awlaqi, Abdullah Ahmed. (2020). Using Balanced Scorecard as an Approach to Enhancing Competitiveness in Higher Education Institutions. Journal of Public Administration, Institute of Public Administration in Riyadh, Volume 60, Issue 3, pp. 537-476. Link: <https://search.emarefa.net/det%detail/BrMe124277>
48. Al-Bakri, Mahmoud Nasif Ahmed. (2023). The Status of Sustainable Leadership Dimensions in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate. Educational Journal, Volume 6, Issue 2, April, South Valley University, pp. 114-61. Available at URL: (<https://maeg.journals.ekb.eg>)
49. Al-Dhimary, Najlaa Al-Azzi. (2022). The Impact of Sustainable Leadership on Achieving Organizational Excellence in Civil Society Organizations. Master's Thesis, College of Commerce, Center for Public Administration Development, Sana'a.
50. Al-Faraihi, Sara bint Abdul Latif Mohammed, and Sharaf, Alia Mohammed. (2019). The Role of Information Technology in Developing the Administrative Performance Efficiency of Female Principals in Intermediate Schools in the Qassim Region from Their Perspective. International Journal of Educational and Psychological Studies, Volume 5, Issue 3, pp. 278-248. <https://doi.org/10.31559/EPS201.5.3.3>
51. Al-Ghaili, Riyadh Yahya, and Al-Sharimi, Abdullah Ahmed (2016). The extent of the application of the University of Science and Technology in Yemen to the comprehensive quality standards in strategic planning according to the European model (EFQM), Arab Journal for Ensuring the Quality of Higher Education, Volume 9, Issue 26, pp. 163-187. <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

52. Al-Hazimi, Maha Yahya. (2022). A Proposed Concept for Developing Academic Leadership in Saudi Universities in Light of Sustainable Leadership. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6, (11), 182-155. <https://doi.org/10.263891AJSRP.H200122>
53. Al-Juhaini, Na'im Atallah. (2015). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Organizations. Unpublished doctoral dissertation, College of Administrative Social Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
54. Al-Ka'adani, Nasser Mohammed. (2022). Academic Corruption in Yemeni Universities and Strategies for Combating it in Light of Good Governance. Unpublished doctoral thesis, Sana'a University, Yemen.
55. Al-Kurd, Nour Al-Din Ahmed. (2020). Ethical Leadership of Heads of Academic Departments at Al-Aqsa University and Its Relationship to Organizational Climate, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Al-Aqsa University.
56. Al-Madini, Ismail. (2016). The Impact of Training on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Private Universities. Unpublished Master's Thesis, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Yemen.
57. Al-Qahtani, Jihan Mohammed Muayyad. (2013). Transformational Leadership and Its Relationship to Organizational Climate in the Colleges of Education, Sana'a University, Master's Thesis, College of Education, Sana'a University, Yemen.
58. Al-Qaisi, Abeer (2018). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Greater Amman Municipality, Unpublished Master's Thesis, Al-Isra University, Amman, Jordan.
59. Al-Rashidi, Shouq Abdullah, and Awad Musfir. (2020). The reality of organizational climate in public schools in Kuwait, Tanta University Journal, Volume (87), Issue (3), Part 1, April, pp. 305-268. (<https://maed.journals.ekb.eg>)
60. Al-Rifati, Adel. (2011). The extent of the ability of health NGOs in the Gaza Strip to apply the Balanced Scorecard (BSC) as a performance evaluation tool for financial performance. Master's thesis. Islamic University. Gaza. Palestine.
61. Al-Sayyadi, Bushra Najji Saleh. (2022). Strategic Entrepreneurship and Organizational Performance Levels in Yemeni Private Universities in Light of Organizational Excellence. Master's thesis, Faculty of Education, Sana'a University, Yemen
62. Al-Shahari, Mohammed Sharaf Ahmed. (2019). Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM). Master's thesis, Al-Andalus University for Science and Technology, Yemen.
63. Al-Soumahi, Nushwa. (2022). the Role of Organizational Climate as a Mediator in the Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment among Employees in the Offices of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Sana'a University.
64. Al-Suraimi, Nabeela Hassan Abdullah Yahya. (2015). Job Burnout among Administrative Staff and its Relationship to Organizational Climate at Sana'a University. Unpublished Master's thesis, Faculty of Education, Sana'a University.
65. Al-Taweel, Akram Ahmed Reda, and Hamidi, Asraa. (2016). Organizational Climate and its Relationship to Quality. Dar Al-Hamid, Jordan.

66. Atafi, Jameela Naji Ahmed. (2022). The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable in the Relationship between Excellence Management and Organizational Performance in Yemeni Universities. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Sana'a University.
67. Awad Allah, Walaa Eidarous, Ahmed Najm El-Din, and Mikhail, Ingy. (2019). Sustainable Leadership as an Approach to Enhancing Organizational Performance in Public Secondary Schools in Egypt. Faculty of Education Journal, Benha University, Volume (30), Issue (19), July, pp. 564-530. Link: <http://search.mandumah.com/Record/997921>
68. Basharat, Lina Mohammed (2020). A Proposed Concept for Activating the Role of Strategic Human Resource Management in Enhancing the Vision and Mission of Jordanian Universities. Al-Jami'a Journal for Educational and Psychological Studies, Volume 2, Issue 28, pp. 133-110. <https://doi.org/10.33976/1443-028-002-043> .
69. Diab, Abdel-Basit, Mahdi, Mohammed, and Hussein, Mohammed. (2022). A Proposed Concept for Activating the Role of Administrative Information Quality in Developing the Administrative Performance of University Leaders. Journal of Young Researchers, Issue 14, Part 1, pp. 134.-Available at:(<https://jyse.journals.ekb.eg-281826-6535081fc09b71fbd557281/>)
70. Fuleih, Farouk Abdo, and Al-Sayyed, Mohamed Abdel Majid. (2005). Al-Suluk Al-Tanzimi fi Idarat Al-Mu'assasat Al-Ta'limiya. Amman, Jordan: Dar Al-Maseera, 1st edition. <https://doi.org/10.263891AJSRP.H200122>
71. Khallous, Iman. (2019). Quality of Organizational Relationship Management and Its Relationship to Performance Efficiency in Educational Administration. "A Field Study in Some Elementary Schools in the Province of M'Sila". Unpublished Master's thesis, Mohamed Boudiaf University of M'Sila, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology, Algeria.
72. Obaid, Wafa Ali Muthanna. (2017). The Impact of Motivation on Job Satisfaction among Employees at the Presidency Office of Aden University. Journal of Administrative and Economic Sciences, Issue 19, pp. 241-205, <https://doi.org/10.36560442-000-019-005>
73. Othman, Maryam Ali Mohammed. (2022). The Role of Leadership Styles in Developing Job Performance in Yemeni Private Universities (from the Employees' Perspective). Unpublished Master's thesis, Sana'a University, Yemen.
74. Qattaran, Yahya Abdul Razaq, and Al-Faqih, Abdul Basit Saeed. (2019). Utilizing Information and Communication Technologies in the Management of Yemeni Universities: Reality and Expectations. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, Issue 26, pp. 50-6. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
75. Saad, Kazem, and Nasser, Imran. (2019). The Study of the Relationship between Information Technology Components and Organizational Performance Indicators: A Descriptive Analytical Study of a Sample of Employees in Some Commercial Banks in Baghdad. **Al-Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences**, 8(4) pp. 280-263. <https://doi.org/10.3400910782-004-008-010>
76. Sharaf al-Din, Ali Yahya. (2014). Developing Administrative Performance of Yemeni Universities in Light of Excellence Management. Unpublished doctoral dissertation, Ain Shams University, Faculty of Arts, Egypt.

77. Shuja' al-Din, Fadl Mohammed. (2022). Marketing of University Services and its Relationship to Enhancing the Competitive Ability of Yemeni Private Universities. Unpublished doctoral dissertation, Sana'a University, Yemen.
78. Suleiman, Hanaa Ibrahim. (2021). A Proposed Concept for an Organizational Climate Supporting Entrepreneurial Leadership Practices in Industrial Technical Secondary Schools in Damietta Governorate. **Faculty of Education Journal, Al-Azhar University**, 40(189), 121-159 https://jsre.journals.ekb.eg/article_170224
79. Sultan, Mohammed. (2015). The Impact of Implementing Training Strategy on Excellent Performance and Job Satisfaction of Employees in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master's thesis. Middle East University, Jordan.
80. Times (2021) presents the methodology of the Times World University Rankings, available on: <https://www.timeshighereducation.com> on 12/3/23.

ثالثاً-المراجع بالإنجليزية/Third- References in English

1. Avery, G., C., Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Honeybee and Locust Approaches. E book, ISBN 9780415891394, Published April 1, 2011 by Routledge New York.
2. Jaboret, M. K: Minghat, A. D: Maigari, S, A. & Buntat, Y. (2012). Sustainable Leadership for technical and vocational education and training in developing nations. International Journal of Scientific and Research publications, 2 (8), 1-5. Available on: <https://www.ijsrp.org/research-paper-0812/ijsrp-p0892.pdf>
3. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda, International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE) 7 (1), <https://doi.org/10.4018/IJQCSSE.2019010103>
4. Kanters, N. (2013). Sustainable leadership Research on the development of guideline for sustainable leadership, University of Humanistic Studies. Available on: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID: 55130088>
5. Bajunid, I A. (2006). Andy Hargreaves and Dean Fink, Sustainable Leadership, BOOK REVIEW, Journal of Educational Change, 7: 105–107, <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0022-3>
6. Moke, O, L., Muturi, W. (2015): Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; a Case of Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County, **Journal of Education and Practice**, 6 (19). 81-95, available on: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/24167/24740>
7. Ghosh, S., Josh P. (2017). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff in private Universities of Western Uttar Pradesh Delhi & NCR- An Empirical Analysis. **International Journal of Trend in Research and Development**. 4(1), 152-158. Available on: <http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD6580.pdf>

واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية⁽¹⁾ ⁽²⁾.

أ. عبير علي داهش عليان

موظفة في وزارة التربية والتعليم || صنعاء || الجمهورية اليمنية.

الايمل: Abeereyean2023@gmail.com | أوركيد: <https://orcid.org/0009-0006-1615-5308> | تلفون: 00967772973303

المستخلص: هدف البحث للتعرف على واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران، وأثر متغيرات: (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في تقديرات العينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والارتباطي)، وتمثلت الأداة في استبانة من (68) عبارة في محورين، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (287) من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بالإدارة العامة للتربية بالمحافظة وخمس إدارات تعليمية بالمحافظة، وكشفت نتائج البحث أن محور واقع الفساد الإداري- من وجهة نظر العينة- جاء بمتوسط كلي (3.31 من 5)، بتقدير (متوسط)، وحصل مجال أسباب الفساد على أعلى متوسط (3.50) وأبرزها الاقتصادية، فيما حصل مجال مظاهر الفساد الإداري على متوسط (3.11)، وأبرز مظاهره: الوساطة والمحسوبية والابتزاز، وجاء محور المناخ التنظيمي السائد بمتوسط كلي (2.76 من 5) وتراوحت متوسطات أبعاده ما بين (3.03- 2.31). وجميعها بتقديرات (متوسطة)، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العينة وفقاً لمتغيرات (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي) فيما وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: في محور الفساد الإداري، ولصالح (11 سنة فأكثر)، وكذلك في المناخ التنظيمي، ولصالح (5 فأقل + 11 سنة فأكثر)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بضرورة صرف المرتبات ومنح حوافز مادية ومعنوية لموظفي التربية والتعليم، فهي أساس القضاء على الفساد الإداري وإصلاح المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري، المناخ التنظيمي، الإدارة التعليمية، محافظة عمران.

The Status of Administrative Corruption and Its Relationship to Organizational Climate in the Education Offices of Amran Governorate, Yemen

Mrs. Abeer Ali Dahesh Alyan

An employee at the Ministry of Education || Sanaa || Republic of Yemen.

Mail: Abeereyean2023@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1615-5308> || Tel: 00967772973303

¹-أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، العام الجامعي 1445هـ - 2023م نوقشت بتاريخ الأرباء: 2023/12/27: لجنة المناقشة: أ.د/فهد صالح مغربه (رئيساً ومناقشاً خارجياً)، د.محمد عثمان المخلافي (مناقشاً داخلياً): د. عبد الخالق محمد الدعيس (المشرف الرئيس- عضواً) وأجيزت بتقدير امتياز.

²- التوثيق للاقتباس (APA): عليان، عبير علي داهش (2023). واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 26-48. <https://doi.org/10.56793/pcra2213192>

Abstract: The research aimed to identify the reality of administrative corruption and its relationship to the organizational climate in education offices - in Amran Governorate, and the effect of variables: (gender, qualification, years of experience, job level) on the sample estimates. The researcher used the descriptive approach of both types (survey and correlational), and the tool was represented in A questionnaire consisting of (68) statements in two axes was distributed to a stratified random sample of (287) principals, department heads, and supervisors in the general administration of education in the governorate and five educational departments in the governorate. The results of the research revealed that the axis of the reality of administrative corruption - from the sample's point of view - came with an overall average. (3.31 out of 5), with a rating of (average). The field of causes of corruption received the highest average (3.50), the most prominent of which is economic, while the field of manifestations of administrative corruption received an average of (3.11), and its most prominent manifestations are: mediation, nepotism, and extortion. The theme of the prevailing organizational climate came with an overall average of (3.31 out of 5). 2.76 out of 5) and the averages for its dimensions ranged between (3.03-2.31). All of them have (medium) estimates, and it was also shown that there is a negative (weak) correlation with statistical significance at $(0.05 \geq \alpha)$ between administrative corruption and organizational climate, and that there are no statistically significant differences between the sample estimates according to the variables (gender, job level, and educational qualification) while There were differences depending on the variable years of experience. In the axis of administrative corruption, for the benefit of (11 years and over), as well as in the organizational climate, and for the benefit of (5 and under + 11 years and over), based on the results, the researcher recommended the necessity of disbursing salaries and granting material and moral incentives to education employees, as they are the basis for eliminating administrative corruption and reforming Organizational climate.

Keywords: administrative corruption, organizational climate, educational administration, Amran Governorate.

مقدمة.

الفساد ظاهرة خطيرة تنبذها جميع الأعراف السليمة والأديان السماوية من العصور السابقة وحتى يومنا هذا حيث تؤثر هذه الظاهرة سلباً على نهضة الأمم وتقدم الشعوب ونمو المجتمعات. يقول الله تعالى في مُحكم كتابه الكريم ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ﴾ [البقرة: 205]. تعد ظاهرة الفساد من أكثر القضايا تعقيداً وتغيُّراً؛ حيث يتخذ أشكالاً عديدةً، وترتكبه جهات مختلفة، كما أنه يؤثر الهياكل السياسية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية والتنظيمية، وعلى السياسات الاقتصادية والهيكلية، ويمكن أن يؤثر على العديد من جوانب الحياة اليومية. (مكتب الأمم المتحدة UNODC، 2018)، فهو يتسبب في تدمير الكيان الاقتصادي والسياسي. وبالتالي فقد لاقى مشكلة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً من المهتمين بعملية الإصلاح الإداري وعدد من الباحثين. (سبع، 2023)، ومن السلبيات الكبرى للفساد الإداري أنه يؤثر على التنمية المستدامة في البلاد وذلك لما يتسم به من ديناميكية تتمثل في تغير أشكاله وأنواعه والعوامل المسببة له والآثار الناتجة عنه تبعاً لتغير بيئته الخارجية وتبعاً لتطور سياسات مكافحته، ويُشبهه بعض الباحثين الفساد الإداري بالفيروس الذي يتأقلم مع محيطه من أجل البقاء والاتساع في أكبر بقعة ممكنة. وبالإضافة إلى تدمير البنية الاقتصادية فهو يؤدي إلى هدم البنية الإدارية وإضعاف القيم الوظيفية والأخلاق الاجتماعية. (العلوان، 2016)

ومن جانب آخر فقد أصبح مفهوم المناخ التنظيمي وبصورة متزايدة موضع اهتمام المزيد من البحوث والدراسات الواسعة والمتنوعة بتنوع الاختصاصات وذلك لتأثيراته الكبيرة على معظم المنظمات التنظيمية، وأن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقفة إلى حد كبير على قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم. (الوناس، 2016)، وتتقضي محاربة الفساد بمزيد من الفعاليات، والتعمق في فهم مظاهره المختلفة وبذل جهود منتظمة ومستندة إلى العلم

لقياس حدوثه. (UNODC، 2018)، وهناك صور مختلفة للفساد من أبرزها: الرشوة، المحسوبية، الوساطة، الغش، نهب المال العام، الابتزاز.... وجميعها متعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي، أن مثل هذا البحث سيقدم تفسيرات سبب زيادة شيوع الفساد الإداري في بلادنا. وانطلاقاً مما سبق تبرز مشكلة البحث، كونها من أهم المواضيع التي تؤثر على الفرد والمجتمع وكافة مجالات الحياة التعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في بروز بعض مظاهر الفساد الإداري التي أثرت سلباً في المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية في الجمهورية اليمنية، وقد زادت حدة مشكلة الفساد الإداري نتيجة للأوضاع الناجمة عن الحرب المستمرة منذ العام 2014م، ثم ما تلاها من انقطاع المرتبات عن الموظفين منذ نهاية العام 2016، وهو ما تسبب في تدني دخل التربويين وانعدامه أحياناً وانخفاض مستوى جودة الخدمات التعليمية، ومعه تفشت ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة الأمر الذي جعل موقع اليمن في أدنى المستويات، والأقل شفافية في العالم حسب تقارير منظمة الشفافية العالمية، مما يحتم دق ناقوس الخطر واتخاذ كافة الإجراءات الوقائية والعلاجية السريعة والعملية وضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب للحد من مظاهر الفساد التي اتخذت أشكالاً مختلفة، لذا رأيت ضرورة تناول هذين المتغيرين معاً وبحث العلاقة القائمة بينهما.

وتؤكد التقارير والدراسات أن موقع اليمن- وفقاً للتصنيفات العالمية ذات العلاقة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة - في أدنى المستويات، والأقل شفافية في العالم حسب تقرير منظمة الشفافية العالمية للعام (2022) حيث احتلت اليمن المرتبة (16) بين الدول الأكثر فساداً في العالم، وكل ذلك دعا إلى النظر في التشريعات والقوانين التي تتماشى مع مبادئ الشفافية والمساءلة. (<http://www.transparency.org>). والواقع أن الفساد متجذر منذ فترة طويلة؛ حيث أكدت نتائج دراستي (ناصر، 2010) و(القرعفي، 2011) بأن إدارات التربية في اليمن تعاني من تغليب المصلحة الخاصة لدى القيادات التربوية. وشيوع أبرز أنماط الفساد الإداري: (الاختلاس، الرشوة، الابتزاز، المحسوبية، التزوير، الوساطة)، واقتصرت أغلب الدراسات السابقة في الحديث عن الفساد الإداري من حيث أنواعه وأنماطه دون ربطه بأي متغير آخر، حيث إنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، ومن جانب آخر فقد تناولت دراستي فهيد (2022)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي وقبلها دراسة الكسر (2019) علاقته مع إدارة الأزمات، فيما لم تتناول أي دراسة سابقة العلاقة بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي، وهو ما حفز الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الفساد الإداري وما علاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران؟

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران -من وجهة نظر أفراد عينة البحث (مدير، رئيس قسم، مختص، موجه إداري)؟
2. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع الفساد الإداري وكذلك المناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران -تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران- من وجهة نظر أفراد عينة البحث (مدير، رئيس قسم، مختص، موجه إداري).
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية-بمحافظة عمران.
- 3- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع الفساد الإداري وكذلك المناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران- تُعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه؛ الفساد الإداري وهو من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي حيث يعد من السلوكيات التي لها تأثيرات ضارة على فاعلية الموظفين والمنظمات والمجتمع بشكل عام، كما أنه من القضايا ذات الحساسية في القطاع الحكومي، وبذلك تتوقع الباحثة أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:
- ستفيد في التوعية بمخاطر الفساد وكشف صوره وأنواعه، وتوعية القائمين عليه؛ بما يبرئ لتكاتف جهود الجميع لمحاربه- رسميا وشعبيا.
 - سيوفر البحث تصورات عملية تساعد الجهات المختصة على الحد من ظاهرة الفساد ومن آثارها السلبية. كما يرشدها إلى كيفية زيادة فاعلية عمليات مكافحة أنماط الفساد الإداري الشائع في المناخات المختلفة للقطاعات الحكومية.
 - ستقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات تعالج الواقع الفعلي لكل الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وبما يحد من أثر الفساد في العملية التعليمية؛ بحيث يمد القيادات التربوية ومتخذي القرار- سواءً في ديوان الوزارة وقطاعاتها أو في الإدارات التعليمية في المحافظات والمديريات- بمعلومات تفيد في وضع برامج ومشروعات تطويرية للحد من تفشي الفساد وإصلاح المناخ التنظيمي في الإدارات العامة للتربية والتعليم.
 - قد تفتح آفاقا أمام الباحثين لإجراء بحوث جديدة في المجال.

حدود البحث:

- حدود موضوعية: أسباب الفساد الإداري ومظاهره، عناصر المناخ التنظيمي والعلاقة بينهما.
- حدود بشرية: عينة من قيادات وموظفي الإدارة العامة للتربية والتعليم (مدراء عموم، إدارات، رؤساء اقسام، مختصين، موجهين وإداريين).
- حدود مكانية: مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، ومكاتب (إدارات) التربية والتعليم في المديريات.
- حدود زمانية: في العام (1445 هـ - 2023).

تعريف مصطلحات البحث:

- الفساد الإداري: تُعرفه منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه "إساءة استخدام السلطة المعهود بها لتحقيق مكاسب شخصية". ويشير هذا التعريف إلى شكل من أشكال التخريب، أو الاستخدام غير المشروع للموارد المخصصة لغرض معين لتحقيق هدف آخر. (ماكلاكلان، 2017: 1).

- التعريف الإجرائي: "هو غياب المعايير الأخلاقية والسلوكيات القويمة للأنظمة والقوانين التي تؤدي إلى واقع مر يسلكه موظفي مكاتب التربية والتعليم لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود سواء تم بصورة سرية أو علنية كما تظهره نتائج تطبيق الاستبانة بأبعادها المختلفة على عينة البحث في مكاتب التربية والتعليم في محافظة عمران في الجمهورية اليمنية"
- المناخ التنظيمي: "علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه العضو نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الموظف فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسئول عن العلاقات القائمة بين الأعضاء والتي يشكل مجموعها هيكل النظام" (البحيبي، 2018: 8)
- التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: هو مجموعة تصورات مفردات عينة البحث لجميع الظروف المحيطة بالموظف داخل مكاتب التربية سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة إليهم أو القوانين الإدارية... والتي يمكن التعرف عليها من خلال إجابات مفردات العينة على عبارات مقياس المناخ التنظيمي. ويقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات استبانة قياس الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي المستخدمة في هذا البحث.
- محافظة عمران: تقع محافظة عمران على بعد 50 كم، شمال العاصمة صنعاء وتمتد شمالاً حتى محافظة صعدة التي تقابلها من الشمال ومن الجنوب محافظة صنعاء وشرقاً محافظة الجوف وإلى الغرب محافظة حجة وجزء من محافظة المحويت، وتبلغ مساحة المحافظة حوالي (8236.7) كم² تتوزع في عشرين مديرية تضم حوالي (4946) قرية ومحلة إضافة إلى تجمعات صغيرة متناثرة وجميع هذه القرى والمحلات موزعة في حوالي (129) مركزاً وعزلة.

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة

2-1- الخلفية النظرية:

يقول الله عز وجل: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ [الروم: 41] ومضمون الآية الكريمة أن الفساد يمثل خروجاً عن قواعد الفطرة السوية، وبذلك يتأذى منه الغالبية، في مقابل استفادة فئة قليلة، وبذلك يعد الفساد الإداري من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير السلبي على مجريات سير الإدارة العامة أو قراراتها وأنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشرة، وتتفق جميع الأعراف على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم. (الطائي، 2015).

2-1-1- الفساد الإداري؛ أسبابه وأنماطه:

قسم الكثير من الباحثين ومنهم (الطبال، 2021) و(سبع، 2023: 418) أنماط الانحرافات في السلطة المسببة للفساد الإداري إلى أربع مجموعات (أبعاد/ أنماط) وتلخصها الباحثة كما يلي:

أ. الانحرافات التنظيمية: ومنها عدم احترام وقت العمل، وعدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، والتراخي والسلبية في التعامل، عدم تحمل المسؤولية، إفشاء أسرار العمل.

ب. الانحرافات السلوكية: منها عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، سوء استعمال السلطة، والوساطة والمحسوبية، والمناطقية والأسرية.

- ج. الانحرافات المالية: منها مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة، فرض المغارم، الإسراف في استخدام المال العام، مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.
- د. الانحرافات الجنائية: منها الرشوة واختلاس المال العام والتزوير.

2-1-2-أسباب الفساد الإداري:

وفقاً للأدبيات في المجال؛ فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري وأبرزها:

الأسباب الاقتصادية:

ينجم الفساد الإداري كظاهرة عن أسباب اقتصادية؛ تتعلق بسوء توزيع الثروة في المجتمع، والتدخل الحكومي في الأنشطة الاقتصادية، وانخفاض مستوى الأجور وغياب العدالة في الرواتب، زيادة الإنفاق العام، غياب مبدأ الثواب والعقاب في الأداء، ويترادف معها انتشار الفقر والجهل، وبذلك يعاني أكثر موظفي الدول النامية- وخصوصاً في اليمن- من نقص الرواتب والامتيازات، مما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة، ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطراً لتقبل الهدية (الرشوة) من المواطنين لیسد بها النقص المادي في ضعف الرواتب. (محمد والحنكاوي، 2016: 415)

الأسباب السياسية:

وتظهر في التجاذبات السياسية وتدخلات ذوو النفوذ في قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية، مع ضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور إلى شيوع الولاءات الحزبية على حساب المصلحة الوطنية، ويتوافق معه حماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم، وغياب الأنظمة الرقابية، وكلها تدفع إلى بروز حالات الفساد الإداري، وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف والمصالح العامة للمجتمع، كما يزدهر الفساد نتيجة لقلّة المعرفة بالآليات والنظم الإدارية وقلّة الخبرة والكفاءة في إدارة شؤون الدولة. ومنها كذلك ضعف اختيار القيادات، الغموض أو ضعف الشفافية في المعاملات، مخالفة القوانين واللوائح، غياب الإرادة السياسية. (الطالباني، 2010)

الأسباب الاجتماعية:

وتعد العادات والتقاليد الاجتماعية عاملاً من عوامل الفساد؛ حيث تسود داخل بعض المجتمعات قيم المجاملة والقبلية، وتغليب الروح العاطفية، مما يؤدي إلى إهمال العمل، أمام تيار الانتماء الاجتماعي. (بوصنوبرة، 2021)

الأسباب القانونية:

قد يتفاجأ المرء بأن هناك مدخلاً ومنفذاً قانونياً وقضائياً للفساد الإداري، فمعلوم أن القوانين لا تشرع إلا لتحقيق المصلحة العامة وإرساء العدالة ورفع الغبن والظلم على المظلوم وإعادة الحقوق لأصحابها استناداً لمبدأ سيادة القانون، إلا أن هذه القوانين قد تصبح منقذاً للفساد الإداري ويتحول القضاء إلى مروج ومتساهل مع الأفعال الفاسدة، ومن ذلك قدم القوانين وتعقيد الإجراءات في محاسبة الفاسدين مما يجعلها معوقات أمام العدالة وينفذ من خلالها الفساد الإداري، وخصوصاً في الدول العربية. (عبد العالي، 2013).

2-1-3-المناخ التنظيمي وعناصره:

تنوعت عناصر المناخ التنظيمي عند الكثير من الباحثين؛ نتيجة للزوايا والمدخل التي ينطلقون منها، وتستخلص الباحثة أهم العناصر التي توافق أكثر الباحثين عليها، وبالتالي اعتمدها الباحثة في هذا البحث، وأهمها:

- 1- الهيكل التنظيمي: يؤكد كل من (العلايا، 2012؛ عيسى، 2014؛ الشيخ، 2016) أهمية التوافق بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، بحيث تعمل المنظمة من خلالها، ويحدد الهيكل التنظيمي مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك

عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهمات لابد أن يتسم بخصائص عديدة أهمها (التوازن، الاستمرارية، المرونة).

2- **نظم العمل وإجراءاته:** وهي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وتبين نظم العمل كيفية تسلم وتسليم المعاملات وسبل مراجعتها وإنجازها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه وإجازاته الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من إجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (الشيخ: 2016، 22)

3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتطلب المناخ التنظيمي السليم إشراك المعنيين في صناعة القرار؛ بحيث يمر القرار عبر مراحل ويعتمد على بدائل مختلفة من جهات متعددة، وينبغي على مشاورات واستطلاعات لمعرفة أثر القرار، ومدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة أو ألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (باعلي وعصموني، 2018).

4- **الحوافز:** وتمثل مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها المنظمة للعاملين بها -سواء أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية- بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك لتحسين ظروف العمل، وكلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (الشيخ، 2016، 23)

5- **تنمية الموارد البشرية:** تسعى المنظمات بشكل دائم ومستمر إلى تطوير إمكانيات العاملين بها وذلك بتوفير برامج وسياسات محددة؛ من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد، كما تهدف إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل وأوفر للوقت وللتكلفة بما ينعكس تلقائياً في الحصول على أحسن النتائج.

6- **نمط القيادة:** يعد النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ إن للقيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتنعكس من خلال التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (باعلي وعصموني: 2018، 26)

7- **نمط الاتصالات:** ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة الجسم، وبذلك تلعب الاتصالات دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (الجعوري، 2019، 48).

2-2- الدراسات السابقة:

2-2-1- دراسات تناولت الفساد الإداري:

- **دراسة سبع (2023):** هدفت إلى فحص التأثيرات المباشرة لروحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، العمل الجماعي، التوافق مع قيم المنظمة، الاندماج الوظيفي) على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، الابتكار، المرونة)، بالإضافة إلى قياس التأثيرات المباشرة لروحانية مكان العمل بأبعادها على الفساد الإداري بأبعاده (الانحرافات

التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات المالية والإدارية، الانحرافات الجنائية)، وتم تطبيقها على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط. واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وبلغت العينة (905) فردًا. وبينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد روحانية مكان العمل على أبعاد التميز المؤسسي، أن روحانية مكان العمل لها تأثير معنوي سلبي على أبعاد الفساد الإداري.

- دراسة سليمان وعبد الكريم (2020): هدفت إلى تحديد دور جودة حياة العمل في الحد من ممارسة الفساد الإداري ومدى وجود تمايز بين العاملين بالفئات الوظيفية في مصلحة الضرائب بمنطقة وسط الدلتا المختلفة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية عددها (356) وتوصل البحث إلى أن جودة العمل تمتلك تأثيرًا سلبيًا على الفساد الإداري مما يعني أنه يمكن استخدامها كوسيلة للحد من الفساد الإداري، وإلى وجود تمايز بين العاملين بالفئات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لكل من مستوى جودة حياة العمل ومستوى الفساد الإداري.

- دراسة بورنان (2019): هدفت للتعرف على أبرز عوامل الفساد الإداري ودرجة انتشارها في الإدارة الرياضية بالمسيلة في الجزائر، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على العاملين في مديرية الشباب والرياضة بطريقة عشوائية وعددهم (49) عاملاً، وتم التوصل إلى أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية أحد عوامل انتشار الفساد الإداري في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا بدرجة كبيرة، ومن تلك العوامل (ضعف قيمة المكافآت والحوافز بالنسبة لمتطلبات العمل، عدم الاهتمام بالتربية الدينية والخلقية)، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات، كما أن ضعف نظام الرقابة وتقييم الأداء، أحد أبرز العوامل الإدارية في انتشار الفساد في المديرية، وأخيراً فالعوامل النفسية للإداريين تساهم بدرجة متوسطة في انتشار الفساد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- دراسة (Ibrahim & Qodir، 2021): وهدفت إلى معرفة مظاهر الفساد الإداري في السودان وكيف يساهم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تقليل أشكال الفساد الإداري، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة، وكشفت النتائج أن الاختلاس والابتزاز واستغلال الوظيفة العامة والتزوير والخداع والوساطة والمحسوبية والهبه للوظيفة العامة، كلها أشكال من الفساد الإداري منتشر في السودان، كما تشير إلى ارتفاع مستويات الفساد الإداري، ويمكن أن تكون شفافية الشركات (التدقيق وإعداد التقارير) والوصول العالي إلى الانترنت مفيدة في السودان، وذلك من خلال مكافحة الفساد في القطاع العام واعتماد سياسات فعالة لتشجيع تنمية القطاع الخاص. وبالمثل، يمكن أن تساهم زيادة رواتب وأجور العاملين في القطاع العام في الحد من الفساد.

- دراسة (Mostafaii & others، 2021): وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل النفسية والتحفيزية على السياسات التنظيمية في الحد من الفساد الإداري في مكان عمل كوادر العلوم الطبية في مؤسسات العلوم الطبية بولاية كرمان في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (30) من الخبراء والأساتذة في مجال الإدارة العامة، باستخدام طريقة دلفي، وبينت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين التركيز والفساد الإداري من خلال السياسات التنظيمية، وأن معامل الارتباط يشير إلى تأثير (متوسط) للسياسات التنظيمية على العلاقة بين التركيز والفساد الإداري في العلوم الطبية.

2-2-2-دراسات تناولت المناخ التنظيمي:

- هدفت دراسة السومجي (2022): إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي والارتباطي)، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (425) عاملاً وعاملة بالمحافظات الشرقية

في اليمن، وتوصلت إلى أن واقع المناخ التنظيمي كان عالٍ، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأن المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات العينة تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المسعى الوظيفي) نحو: (المناخ التنظيمي، القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجاباتهم عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المكتب الإداري)

- دراسة الجعوري (2019): هدفت إلى التعرف على تقويم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة ذمار من وجهة نظر العاملين بها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة من (47) عبارة موزعة على سبعة مجالات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغت (179)، من العاملين في كلية المجتمع، المعهد التجاري، والمعهد الصناعي)، وكشفت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بحسب الإجمالي العام لأداة البحث كان بدرجة (متوسطة)، وأن مستوى المناخ التنظيمي لإجمالي مجالات (نمط القيادة، نمط الاتصال، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) كان بدرجة (متوسطة)، وإجمالي مجالات (البيئة المادية، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا) كانت بدرجة (ضعيفة).

- دراسة (Abbas, 2021): هدفت إلى معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة قيد الدراسة ونوع العلاقة مع السلوك الابتكاري للمراجعين، ومعرفة مدى تأثير مراجعي الحسابات بنوع المناخ في المنظمة، سواء كان إيجابياً أم سلبياً ومعالجة نقاط الضعف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (105) من المحاسبين والمراجعين العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات في بغداد، وجميعهم من المحاسبين والمراجعين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية عن تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الابتكاري للمراجعين. وتم تحقيق العديد من الفرضيات الفرعية، وتم تقديم مجموعة من التوصيات المهمة لمعالجة الضعف في بعض المناطق حيث كانت هناك علاقة تأثير ضعيفة على مستوى أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع.

- دراسة (Rožman & Štrukelj, 2021): هدفت إلى تقديم بحث حول أهمية مكونات المناخ التنظيمي المختارة بشكل شامل وتحديد تأثيرها على مشاركة العمل للموظفين في (626) منظمة متوسطة الحجم في سلوفينيا والاتحاد الأوروبي. ويعتمد البحث الكمي على تنفيذ تحليل عامل استكشافي وتحليل انحدار خطي بسيط وحل CFA المكون من (6) عوامل لأغراض الصلاحية. وأكدت نتائج البحث الفرضية القائلة بأن قيادة مكونات المناخ التنظيمي وعلاقات الموظفين والالتزام الموظف ورضا الموظفين وتحفيز الموظفين لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة الموظفين في العمل في المؤسسات المتوسطة الحجم. وتساعد النتائج المستخدمين على فهم أهمية المناخ التنظيمي في المنظمات السلوفينية بشكل أفضل. ويجب على المنظمات الناجحة أن تدرك أهمية مكونات المناخ التنظيمي التي تعزز الأداء الوظيفي والمشاركة في العمل، وإتقان جميع العمليات المتعلقة بالموظفين في المنظمة بشكل كامل. واستندت الدراسة إلى فحص المكونات المختارة للمناخ التنظيمي التي يمكن للمنظمات أن تؤثر بها على مشاركة موظفيها في العمل.

التعليق العام على الدراسات السابقة

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة واستخدام المنهج الوصفي منهجاً للبحث. ويختلف البحث الحالي عنها في استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والارتباطي) ماعدا (السومجي، 2022)

وكذلك يختلف عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمكان، وأنه ركز على تحديد العلاقة بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثرائها نظرياً وتعزيز منهجيتها وبناء الأداة وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي والارتباطي)، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات البحث، وذلك لملاءمته لأهداف البحث الحالي.

مجتمع البحث:

تكون المجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين بمكاتب وزارة التربية والتعليم بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية (مكتب الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة وفروعها في المديرية التابعة للمحافظة) والبالغ عددهم (1284) وذلك حسب الإحصائية الواردة من وزارة التربية والتعليم للعام (2022).

عينة البحث:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع البحث كاملاً؛ وذلك لتشتته على مساحة جغرافية واسعة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (22%) من المجتمع الأصل للبحث (مكتب التربية والتعليم بالمحافظة وخمس من إدارات التربية بمديريات (ثلا، خمرة، ريدة، عمران، عيال سريح) تم اختيارها بطريقة القرعة. وبلغت العينة (287) فرداً، وكانت العينة من جميع الموظفين (مدير عام ونوابه، مدير إدارة ونوابه، رئيس شعبة، رئيس قسم، مختص، مفتش مالي وإداري، مشرف، موجه، مدرب)، وتتضح مواصفات العينة من الجدول (1):

توزيع عينة البحث حسب متغيراته:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)									
م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
1	النوع	ذكر	198	69%	3	المؤهل	أقل من بكالوريوس	49	17.1%
		أنثى	89	31%			بكالوريوس	192	66.9%
		مدير	61	21.3%			ماجستير + دكتوراه	46	16.0%
2	المستوى الوظيفي	رئيس قسم	66	23.0%	4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	34	11.8%
		مختص	36	22.0%			6-10 سنوات	51	17.8%
		موجهين وإداريين	97	33.8%			11 سنة فأكثر	202	70.4%

يتضح من الجدول (1) أنَّ أغلب العينة من الذكور بنسبة (69.0%)، بينما الإناث بنسبة (31%)، وهذا بسبب زيادة عدد الذكور العاملين مقارنة بعدد الإناث، نظراً لطبيعة المجتمع في محافظة عمران والذي يتحفظ كثيراً على عمل المرأة في القطاع العام والمختلط، بالإضافة إلى أن العمل بمكاتب التربية والتعليم يستغرق ساعات طويلة.

أداة البحث:

تمثلت في الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها، وتم تحديد محاور أداة البحث كالآتي:

- الجزء الأول: الرسالة التعريفية والبيانات الديمغرافية لعينة البحث.

- الجزء الثاني: وشمل محورين؛ الأول: الفساد الإداري واحتوى (38) عبارة موزعة على مجالين: مظاهره وأسبابه. المحور الثاني: المناخ التنظيمي واحتوى على (30) عبارة موزعة على (7) أبعاد.

صدق أداة البحث وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثبات على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري: فحص وتحليل أسئلة أداة البحث من خلال عرضها على (15) محكمًا من أستاذة الإدارة في جامعة صنعاء وجامعات أخرى.
- الصدق الذاتي والبنائي: 1-الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، 2-الصدق البنائي صدق الاتساق الداخلي من حيث باستخدام معاملات ارتباط كل عبارة بمجالها وبالأداة ككل، وقد تراوحت نتائج الصدق بين (0.702**، 0.886**) وتعكس معاملات ارتباط (قوية)، وتدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات كل مجال ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.
- ثبات أداة البحث: تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث بلغت (0.937) على مستوى الأداة ككل، وهي قيمة عالية تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي، وكذلك على مستوى المحاور والمجالات والأبعاد، وكما يبينها الجدول:

جدول (2) معاملات الثبات Cronbach's Alpha والصدق الذاتي لمحاور أداة البحث

م	المحاور والأبعاد	العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي *	م	المحاور والأبعاد	العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي *
1	التسيب والإهمال الوظيفي	4	0.738	0.860	1	الهيكل التنظيمي	4	0.811	0.901
2	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	3	0.774	0.880	2	نظم العمل وإجراءاته	6	0.854	0.924
3	ضعف التقيد باللوائح وأخلاقيات العمل	4	0.777	0.881	3	صناعة القرار واتخاذ	4	0.873	0.934
4	الوساطة والمحسوبية	5	0.878	0.937	4	الحوافز	4	0.808	0.899
5	الرشوة	3	0.889	0.943	5	الموارد البشرية	4	0.805	0.897
6	التزوير ونهب المال العام	3	0.799	0.894	6	القيادة	4	0.846	0.920
1	أسباب اقتصادية	3	0.717	0.847	7	الاتصالات	4	0.823	0.907
2	أسباب سياسية	3	0.774	0.880	المناخ التنظيمي ككل		30	0.916	0.957
3	أسباب قانونية	7	0.921	0.960	معامل الثبات الكلي للأداة		68	0.937	0.968
4	أسباب اجتماعية	3	0.808	0.899					
	الفساد الإداري ككل	38	0.961	0.980					

يتضح من جدول (2)، أن جميع معاملات الثبات كبيرة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات وأبعاد أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة. فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.717، 0.889)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

مقياس أداة البحث (الاستبانة):

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد بدائل الإجابة وعلى النحو المبين في الجدول (3)

جدول (3) الوزن النسبي للمتوسطات والدلالة اللفظية

الدلالة اللفظية درجة الفساد/ المناخ	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1.00	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

أساليب المعالجة الإحصائية.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- ✓ - معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاستبانة (الصدق البنائي والتكويني)
- ✓ معادلة ألفا كورنباخ لمعرفة ثبات الأداة.
- ✓ المتوسط الحسابي وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة ولكل مجال وبعد.
- ✓ الانحرافات المعياريّة للتعرف على التباين للعبارة وللأبعاد.
- ✓ اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق الإحصائية في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة).
- ✓ اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة).

4-نتائج البحث ومناقشتها.

1-4-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: ما واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم _ بمحافظة عمران _ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى الدرجة

الكلية للمجالات، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات كل مجال، وكما يبينها الجدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المستوى الكلي للمحورين والمجالات والأبعاد مرتبة

تنازلياً بحسب المتوسطات

المحاور والمجالات	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
محور الفساد الإداري	1	أسباب الفساد الإداري	3.50	0.82	1	كبيرة
	2	مظاهر الفساد الإداري	3.11	0.77	2	متوسطة
		الفساد الإداري ككل	3.31	0.72		متوسطة
أبعاد المجال الأول: مظاهر الفساد الإداري	4	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	3.40	0.94	1	كبيرة
	1	التسيب والإهمال الوظيفي	3.25	0.79	2	متوسطة
الفساد الإداري	3	ضعف التقيد باللوائح والتعليمات وأخلاقيات العمل	3.19	0.82	3	متوسطة
	5	الرشوة	3.10	1.06	4	متوسطة

متوسطة	5	0.99	3.01	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	2	
متوسطة	6	0.98	2.70	التزوير ونهب المال العام	6	
كبيرة	1	0.93	3.90	اقتصادية	1	أبعاد المجال
كبيرة	2	0.99	3.51	سياسية	2	الثاني:
متوسطة	3	0.97	3.35	قانونية	3	أسباب
متوسطة	4	0.98	3.24	اجتماعية	4	الفساد
متوسطة	1	0.81	3.03	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة في المحافظة والمديريات	1	
متوسطة	2	0.81	3.00	نظم العمل وإجراءاته (اللوائح التنظيمية)	2	
متوسطة	3	0.86	2.92	القيادة	6	المحور الثاني
متوسطة	4	0.93	2.90	صناعة القرار واتخاذ	3	المناخ
متوسطة	5	0.86	2.64	الاتصالات	7	التنظيمي
منخفضة	6	0.84	2.53	تنمية الموارد البشرية	5	وأبعاده
منخفضة	7	0.85	2.31	الحوافز	4	
		0.85	2.76	المناخ التنظيمي ككل		

يتضح من الجدول (4) أن الفساد الإداري ككل حصل على درجة (متوسطة) بمتوسط (3.31)، وأن أعلى مجال "أسباب الفساد الإداري" (بدرجة كبيرة) ويُعزى ذلك إلى تفشي وانتشار الأسباب المؤدية للفساد الإداري ووقوعه بشكل كبير كما أن أدنى مجال "مظاهر الفساد الإداري" (بدرجة متوسطة) ويعزى ذلك إلى تأكيد وأجماع لأفراد العينة لوجود مظاهر الفساد الإداري وممارستها إلا أن درجه الانخفاض يلاحظ وجود نفاق مجتمعي حيث يفتقر مجتمعنا لثقافة المواجه، ويعد الرأي الأخر أخذ أسباب الأقصاء والتهميش مما خلق المخاوف لدى غالبية عينة البحث، كما تراوحت أبعاد المجال الأول (مظاهر الفساد الإداري) بين درجة (كبيرة - متوسطة)، وبمتوسط حسابي بين (2.70 - 3.25)، وانحراف معياري تراوح بين (1.06 - 0.79). وجاء بُعد الوساطة والمحسوبية والابتزاز بدرجة كبيرة وهذا يشير إلى بؤرة الفساد في منح الفرص لغير المستحقين على حساب الأشخاص ذوي الكفاءة والجدارة، وتعكس المحسوبية في تنفيذ أعمال لصالح جهة مخالفة للنظام، حيث يعتبر هذا البعد من أكثر مظاهر الفساد الإداري انتشاراً وخطورة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (جميل، 2013)، (القرعفي، 2012)، (الطالباني، 2010)، (Ibrahim & Qodir، 2021)

كما أن بقية الأبعاد الأخرى تقع ضمن مظاهر الفساد الإداري بدرجة (متوسطة)، وهذا يعكس كثرة وتضارب القوانين واللوائح والقرارات، فاليمين من أكثر الدول إصداراً للقوانين، وأقلها تطبيقاً. فالفساد يؤدي إلى نشوء قواعد وأعراف جديدة وتنظيم غير رسمي في التعامل مع الأجهزة الحكومية وبذلك تلاشي القوانين واللوائح الصادرة، كما تشير النتيجة إلى وجود الرشوة بحيث تؤثر على فعالية وجود التسيير في مكاتب التربية بتأثير سلبي على النسق التنظيمي، وبرز ممارستها المؤدية إلى اختلال ميزان العدل بين المواطنين واثراء الموظف العام دون سبب مشروع على حساب الأفراد الذين يحتاجون إلى الخدمات العامة ويستحقونها دون مقابل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (بورنان، 2019)، (جميل، 2013)، (القرعفي، 2012)، (الطالباني، 2010)، (Ibrahim & Qodir، 2021).

كما يتبين اختلاف تقديرات العينة بخصوص أسباب الفساد الإداري، حيث تراوحت بين درجة (كبيرة - متوسطة)، وبمتوسط حسابي بين (3.24 - 3.90)، وأعلى بُعد الأسباب الاقتصادية، وهذه النتيجة تشير إلى الحاجة الماسة لأفراد العينة للمرتبات والحوافز وأثر غيابها على المستوى المعيشي والاقتصادي للفرد مما يجعل البعض يلجأ إلى ممارسة الفساد الإداري وبالذات ماليًا والاعتماد عليه كأحد مصادر تحسين الدخل حيث تشكل النتيجة مؤشراً خطيراً حيث تعتبر بيئة ملائمة لقيام بعض الموظفين بالبحث عن مصادر مالية أخرى غير شرعية، كما تشير إلى وجود خلل وتشوه في تشكيل

وتكوين المنظومة الأخلاقية والثقافية لأفراد المجتمع، ووجود عادات وسلوكيات موروثية لدى الناس، وعموماً فالنتيجة تشير إلى أن التعيينات للمناصب الحاصلة بالولاءات أو الوجاهات أو الحزبيات تعمق الفساد الإداري وتدمر الكفاءات وكذلك عدم مواكبة الأجهزة الأمنية وتأهيل منسبها على تطوير أداة الجريمة وكشفها، مع ضعف المحاسبة وعدم تطبيق القانون وغياب العظات والعبر في تقديم المفسدين للمساءلة ويعتبر ضمان لهم في بقائهم في وظائفهم وعدم تطبيق العقوبات ضدهم بعدالة وموضوعية، وأن هذا التساهل يدعو غير المفسدين إلى ممارسة الفساد إدارياً وغير إدارياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: (بورنان، 2019)، (جميل، 2013)، (المراني، 2011)، (Ibrahim & Qodir، 2021)، (Karimi & others، 2021).

كما أن تقديرات العينة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، حصلت على درجة (متوسطة)، وبمتوسط بين (2.31 - 3.03)، وأعلى بُعد للهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في المحافظة والمديريات، وتعكس أن العينة لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عبارات الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم وأن الهيكل التنظيمي يجب أن يعتمد على المعلومات التي تعد الأساس في العلاقة بين وحدات التنظيم، وكلما قل فيه أعداد المستويات التنظيمية يكون شكل التنظيم واضحاً لتوافر المعلومات وسهولة تداولها، كما تؤكد النتيجة توجهات الموظفين السلبية للحوافز ومع انعدام صرف المرتبات وعدم الالتزام بنظام الترقيات الذي يلبي تطلعات الموظفين، وغياب المكافآت المعنوية والمادية في ظل الظروف السياسية للبلاد أدى لعدم وجود ميزانية كافية يتم بموجبها إعطاء الموظفين الحوافز التي تليق بهم، وعدم قدرة الإدارة على تحقيق آمالهم في مجال الأمن الوظيفي مما يؤدي إلى استمرار الفساد الإداري، كما يتبين وجود تلاعب ببعض اللوائح التنظيمية الخاصة بمكاتب التربية والتعليم ووجود بعض العقبات أمام تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وتشير أيضاً إلى قلة الاهتمام ببيئة العمل بما يلزم وضع الموظفين فيها، ووجود قصور في قواعد وإجراءات ومسؤوليات العمل في الإدارة مما يؤدي إلى وجود ثغرات للفساد الإداري، كما تعكس تقييماً منخفضاً لأفراد العينة بخصوص تنمية الموارد البشرية، والحوافز، وذلك نتيجة لقطع النفقات التشغيلية عن الإدارات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة: الجعوري (2019) والأندونوسي (2019)، وحمادوش (2019).

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب/ إدارات التربية والتعليم بمحافظة عمران؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، ومستوى الدلالة لمحور الفساد الإداري، وكل بُعد من أبعاد محور الفساد الإداري، ومحور المناخ التنظيمي، وكل بُعد من أبعاده، وكما يبينها الجدول (5).
جدول (5) معامل ارتباط بيرسون، ومستوى الدلالة لمحور الفساد الإداري، وكل بُعد من أبعاد محوري (الفساد الإداري، المناخ التنظيمي).

المناخ التنظيمي	الاتصالات	القيادة	تنمية الموارد البشرية	الحوافز	صناعة القرار واتخاذها	نظم وإجراءاته العمل	الهيكل التنظيمي	علاقة الفساد الإداري بالمناخ التنظيمي	
-0.110	-.167-**	-.154-**	-.248-**	-0.060	0.002	0.001	.126*	الارتباط	الفساد الإداري
0.063	0.005	0.009	0.000	0.317	0.973	0.993	0.035	الدلالة	
-0.086	-0.079	-.150-*	-.134-*	0.009	-0.022	-0.029	0.056	الارتباط	مظاهر الفساد
0.148	0.185	0.011	0.023	0.887	0.719	0.628	0.353	الدلالة	
0.012	-0.042	-0.068	-.141-*	-0.005	0.078	0.087	.171**	الارتباط	التسبب الوظيفي
0.839	0.483	0.252	0.017	0.928	0.194	0.148	0.004	الدلالة	

-0.063	-0.046	-.142*	-.134*	0.041	-0.025	-0.05 $\geq\alpha$ 4	0.115	الارتباط	استغلال
0.290	0.436	0.016	0.024	0.499	0.680	0.372	0.054	الدلالة	الوظيفية
-0.089	-0.098	-.130*	-.137*	0.002	-0.040	-0.023	0.085	الارتباط	ضعف التقيد
0.135	0.101	0.028	0.021	0.979	0.505	0.697	0.155	الدلالة	باللوائح
-.220**	-.122*	-.124*	-.193**	-0.086	-.201**	-.131*	-.136*	الارتباط	الوساطة
0.000	0.040	0.038	0.001	0.152	0.001	0.029	0.023	الدلالة	والمحسوبية
-0.072	-0.036	-0.110	-0.047	0.022	-0.035	-0.038	-0.043	الارتباط	الوساطة
0.228	0.552	0.066	0.428	0.718	0.561	0.529	0.474	الدلالة	والمحسوبية
0.007	-0.05 $\geq\alpha$ 6	-.168**	-0.028	0.072	0.084	0.021	.123*	الارتباط	التزوير ونهب
0.905	0.345	0.005	0.636	0.227	0.164	0.724	0.039	الدلالة	المال العام
-0.113	-.220**	-.130*	-.310**	-0.113	0.024	0.028	.169**	الارتباط	مجال أسباب
0.057	0.000	0.028	0.000	0.05 $\geq\alpha$ 9	0.693	0.641	0.005	الدلالة	الفساد
-0.062	-.198**	-0.092	-.216**	-.141*	0.050	0.082	.187**	الارتباط	أسباب
0.297	0.001	0.120	0.000	0.019	0.408	0.174	0.002	الدلالة	اقتصادية
-.137*	-.223**	-.131*	-.261**	-0.107	-0.007	-0.027	0.103	الارتباط	أسباب
0.021	0.000	0.027	0.000	0.075	0.901	0.653	0.085	الدلالة	سياسية
-.206**	-.287**	-.237**	-.363**	-.145*	-0.059	0.026	0.076	الارتباط	أسباب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.015	0.328	0.669	0.204	الدلالة	قانونية
0.025	-0.039	0.021	-.212**	0.004	0.100	0.021	.215**	الارتباط	أسباب
0.677	0.510	0.731	0.000	0.948	0.097	0.731	0.000	الدلالة	اجتماعية
*دالة عند مستوى أقل من ($\alpha\leq 0.05$)؛ **دالة عند مستوى أقل من (0.01)									

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) ومع أن جميعها بتقدير (ضعيفة=39. فأقل) إلا أنها ذات دلالة إحصائية بين مستوى الفساد الإداري، وكل نوع من أنواع الفساد الإداري السائد، ومستوى المناخ التنظيمي، وكل بعد من أبعادها، وأن بُعد (التسيب والاهمال الإداري) كان الأكثر ارتباطاً بمستوى المناخ التنظيمي، بينما بُعد (الوساطة والمحسوبية والابتزاز) كان الأقل ارتباطاً بمستوى المناخ التنظيمي، وبذلك، فقد أثبتت الأدلة الإحصائية وجود أثر مباشر ومؤكد للفساد الإداري يؤثر سلباً في المناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

3-4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0.05$) في متوسطات تقدير استجابات العينة في مجال الفساد الإداري تعزى للمتغيرات الآتية (النوع-المستوى الوظيفي-المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في متغير (النوع)، وكذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي-المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)، وكانت النتائج كالآتي:

4-1- فحص أثر متغير النوع:

جدول (6) نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير

النوع على مستوى المحورين الرئيسيين

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الفساد الإداري	ذكر	197	3.34	0.73	285	0.71	غير دالة
	أنثى	89	3.23	0.72			
المناخ التنظيمي	ذكر	197	2.75	0.62	285	0.05	غير دالة
	أنثى	89	2.80	0.47			

يتضح من الجدول (6) عدم وجود بين فئتي العينة (ذكور – إناث)، في تقديراتهم لكل من الفساد الإداري غير دالة إحصائياً تبعاً لمتغير النوع على مستوى ونوع الفساد الإداري، حيث بلغت قيمة (T) للفساد الإداري (1.172) ومستوى دلالة (0.71) وكذلك الحال بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي؛ فقيمة (T) بلغت (-0.77) ومستوى الدلالة (0.51) وهو أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن عينة البحث من الجنسين يتفوقون في وجهات نظرهم بخصوص الفساد وأثاره في المناخ التنظيمي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة السومجي (2022) أبو جراد ومحمد (2021)، الشمري (2020).

4-3-2- فحص أثر متغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

الجدول (7) يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى الفساد الإداري وفقاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
المستوى الوظيفي	الفساد الإداري	بين المجموعات	1.920	2	0.640	1.224	0.30	غير دال
		داخل المجموعات	147.502	284	0.523			
المؤهل العلمي	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.087	2	0.696	2.114	0.099	غير دال
		داخل المجموعات	92.788	284	0.329			
سنوات الخبرة	الفساد الإداري	بين المجموعات	2.769	2	1.385	2.672	0.07	غير دال
		داخل المجموعات	146.653	284	0.518			
سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.566	2	0.783	2.374	0.095	غير دال
		داخل المجموعات	93.310	284	0.330			
سنوات الخبرة	الفساد الإداري	بين المجموعات	14.267	2	7.134	14.937	0.00	دال
		داخل المجموعات	135.155	284	0.478			
سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	4.125	2	2.063	6.432	0.002	دال
		داخل المجموعات	90.750	284	0.321			

يتضح من جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي (مدير – رئيس قسم – مختص – موجهين وإداريين)، حيث إن قيمة الدلالة في المحورين أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين وإن اختلفت أماكن عملهم في المحافظة أو المديرية وبمختلف المستوى الوظيفي (مدير – رئيس قسم – مختص – موجهين وإداريين)، يتفوقون في نظرهم للفساد الإداري (أسبابه ومظاهره، كما أن نظم وإجراءات العمل والنمو المهني والتدريب والحوافز وغيرها تكاد تكون متقاربة في المناخ التنظيمي حيث إنهم يعملون بنفس الوتيرة من ضغوطات العمل، ولديهم نفس وسائل التواصل والاتصال، وكذلك بنفس المستوى من الهيكل التنظيمي والإشراف والقيادة جميعها عوامل تراها الباحثة قد ساهمت في عدم وجود فروق

تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي). وتتفق النتيجة مع دراسات كل من: السومجي (2022)، والشمري (2020)، أبو جراد ومحمد (2021).

كما يتضح من جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات فئات العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - أقل من بكالوريوس - ماجستير ودكتوراه). حيث إن مستوى الدلالة في كل منهما أكبر من ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جراد ومحمد، 2021). أيضاً يتضح من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات فئات العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير حسب متغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل؛ (6-10 سنوات؛ 11 سنة فأكثر)، حيث إن مستوى الدلالة في المحورين (0.002، 0.00) وكلاهما أقل من ($\alpha \leq 0.05$). ممّا يدل على أنّ لسنوات الخبرة دور في وجهات نظر العينة، وتفسّر هذه النتيجة بأن عامل سنوات الخبرة له دور مؤثر في نظرة القيادات والموظفين للفساد وعلاقته بالمناخ التنظيمي، ولتحديد جهة الدلالة التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إحداث فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي فقد تم إجراء اختبار المقارنة البعدي ((Post Hoc Tests Comparisons اختبار (Scheffe) والنتائج كالآتي:

3-3-4- فحص جهة دلالة الفروق ذات الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (8) نتائج اختبار Scheffe لفحص جهة دلالة الفروق بين إجابات فئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة		متوسط الفئة ا	متوسط الفئة ب	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	Sig.
	الفئة ا	الفئة ب					
الفساد	5 فأقل	10-6	2.8269	3.3899	-.56300*	0.15439	0.002
الإداري	11 فأكثر	10-6	2.8269	3.4134	-.58646*	0.10830	0.000
المناخ	10-6	5 فأقل	3.0963	2.7280	.36831*	0.12651	0.015
التنظيمي	11 فأكثر	5 فأقل	3.0963	2.7187	.37763*	0.10632	0.002

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq \alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (8) أن متوسط الاختلاف في الفساد الإداري بين من سنوات خبرتهم (6-10) و(5 فأقل) من عينة الدراسة قد بلغ (-.56300*) عند مستوى (0.002) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فهي دالة إحصائياً، وبين من خبرتهم (من (6-10) و(11 فأكثر) من عينة الدراسة قد بلغ (-.58646*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة لصالح كل من (5 فأقل + 11 فأكثر). ممّا يدل على أنّ لسنوات الخبرة دور في وجهات نظر العينة، وتفسّر الباحثة عدم تطابق وجهات النظر للعينة باختلاف خبرتهم؛ بأن ذوي الخبرة القصيرة لا يشعرون بوجود بعض المظاهر والاختلافات ذات العلاقة بالفساد الإداري، خصوصاً وهم في بداية مشوارهم الوظيفي، بعكس ذوي الخبرة الطويلة فهم يلاحظون الكثير من مظاهر القصور وصور الفساد الطارئة في أداء مكاتب التربية والتعليم وهذا ما يؤكد تفشي هذه الظاهرة، أما ذوي الخبرة المتوسطة، فربما اعتادوا على تلك المظاهر والأسباب وينظرون إليها وكأنها طبيعية.

كما يتضح من الجدول (8) أن متوسط الاختلافات في المناخ التنظيمي بين فئات من خبرتهم (5 فأقل + 6-10) قد بلغ (.36831*) عند مستوى (0.015)، وكذلك بين من خبرتهم (5 فأقل + 11 فأكثر) بلغ (.37763*) عند مستوى دلالة (0.002) وكلاهما أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وتعكس فروقا دالة إحصائياً. ولصالح من خبرتهم (5 فأقل). وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين الجدد ذوي الخبرة القصيرة متحمسون ونشيطون ونظرتهم إلى أن كل شيء مثالي للمناخ التنظيمي، إلا أنهم وبعد

فترة عمل وجيزة ينصدمون بالواقع وبالتجاوزات والأعمال الغير قانونية وعدم التقيد بالنظام... وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من: خليفى (2018)، وعقدي (2017)، وعيسى (2014).

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتفتوح ما يلي:

1. صرف المرتبات فهي أساس القضاء على الفساد الإداري وهي العامل في إصلاح المناخ التنظيمي.
2. الاهتمام بتقوية الوازع الديني وتعزيز الرقابة الذاتية والتركيز على الربط بين الواجب الديني والوظيفي، وغرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسات التربوية.
3. إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسات التربوية محل الدراسة، كخطوة أولى والقضاء على المحسوبية والوساطة في الاختيار والتعيين لضمان اختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة، وهذا يتطلب وضع أسس سليمة للاختيار والتعيين تقوم على التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات الوظيفة، وتحديد دقيق لمواصفات شاغلها، مع الشفافية والصدق في عرض الأسس التي بنيت عليها القرارات وتفسيرها وحق التنظيم منها.
4. ايجاد آليات جديدة مادية ومعنوية تحفز وتشجع الأفراد الذين يمتنون العمل التربوي بغية تشجيع العناصر الجادة والبناء حتى تكون هذه العناصر هي القدوة والاساس الذي يعتمد عليه في نزاهة وارتقاء العمل التربوي.
5. تحسين الظروف المادية والمعنوية للكوادر التربوية من خلال دفع الرواتب وزيادتها وتسهيلات عقارية ومصرفية من منح وقروض... فضلاً عن تأمين مرتب تقاعدي مجزي؛ والعمل على تطبيق الشفافية والعدالة في منح الترقيات.
6. الاعتماد على معايير واضحة في منح المكافآت والترقيات منها المؤهلات العلمية والخبرات العملية والموهبة والمهارات، بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء.
7. إعادة الهيكلة للأجهزة الإدارية والحكومية وتعزيزها بالتقنيات الالكترونية الحديثة، الأمر الذي من شأنه تعزيز الرقابة وزيادة الشفافية في الاداء.
8. إيقاع عقوبات رادعة بالمسيئين في السلك التربوي من خلال العزل او الإيقاف عن ممارسة المهنة واخرى تكون متناسبة وطبيعية الاخلال في النظام الوظيفي.
9. ضمان استقلالية هيئات مكافحة الفساد وعدم تعرضها للتدخلات دون وجه حق. وتشكيل وحدات متخصصة لملاحقة الجناة في قضايا الفساد، بما في ذلك داخل أروقة هيئات مكافحة الفساد إذا تطلب الأمر.
10. تفعيل دور منظمات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية الاخرى من أجل محاربة الفساد والحد منه.
11. تشجيع الإدارة لممارسة الأسلوب التشاركي الديمقراطي، وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات بالمستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز نظام التغذية المرتدة لاطلاع المرؤوسين على نتائج أعمالهم ومهامهم.
12. تعزيز نظام الحوافز لدى الموظفين بمكاتب وزارة التربية والتعليم وفق ضوابط ومعايير مبنية على الكفاءة الداعمة للمكافأة والتشجيع على الاتجاه نحو الانتقاد.
13. إسناد عملية الترقية بمكاتب وزارة التربية والتعليم إلى معايير وضوابط يخضع لها الجميع دون تمييز بمكاتب وزارة التربية والتعليم.
14. توفير بيئة داعمة لتطوير الموظفين واشباع الحاجات المهنية لديهم بمكاتب وزارة التربية والتعليم.
15. تحسين وسائل الاتصال بين مستويات الهيكل الإداري بما يضمن تنفيذ الأعمال بجهد ووقت أقل.
16. كما تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث وعلى النحو الآتي:
(1) إجراء دراسة مماثلة في بقية مكاتب التربية والتعليم والتي لم تشملها الدراسة الحالية.

- 2) تطوير مقاييس حديثة لقياس أبرز مظاهر الفساد في اليمن من خلال الاعتماد على المقاييس الدولية.
- 3) الفساد الإداري في القطاعات الحكومية والاستفادة من نتائج الدراسات على مستوى الواقع العملي.
- 4) إجراء دراسة بأسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يساعد على تحليل أبعاد ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (تحليل الفجوات، المسار التبادلي، المسار التحويلي، مصفوفة SOWT) لمكافحة الفساد الإداري.

قائمة المصادر والمراجع.

- القرآن الكريم.
- 1- أبو جراد، خليل علي، ومحمد، محمد صالح. (2021). المناخ المدرسي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة. مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، (9)، 99-130. الرابط: https://drive.google.com/file/d/1jofUlswcBkHyvq_By86kd8Xz8sJpwNaq/view?usp=sharing
- 2- الأندونسي، فريدة محمد. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (20)، 1 - 31. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1036634>
- 3- باعلي، فتحية، وعصموني، فاطمة (2018) المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء [ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دارية - أدرار.
- 4- البيحيصي، معزوزة (2018) المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمستوى جودة الخدمات الطلابية التي تقدم لطلبة الجامعات، [ماجستير غير منشورة]، كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة.
- 5- بورنان، خليل (2019): عوامل الفساد الإداري ودرجة انتشارها في الإدارة الرياضية الجزائرية، مجلة الإبداع الرياضي، 10 (2)، جزء 3، 76-92. الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/19484>
- 6- بوصنوبرة، عبد الله (2021)، الحوكمة (الحكم الراشد) وأخلاقيات المهنة، [ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر
- 7- الجعوري، إبراهيم (2019) تقويم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة ذمار [ماجستير غير منشورة]، جامعة ذمار كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية.
- 8- حمادوش، عبد السلام (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، [دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2.
- 9- خليفي، سليم. (2018): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية " دراسة ميدانية بثانوية الشرق الجزائر [دكتوراه غير منشورة]. جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- 10- سبع، سنية محمد (2023): تأثير روحانية مكان العمل على التميز المؤسسي والفساد الإداري "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 1، 399-443.
- 11- سليمان، سهام، عبد الكريم لميا (2020) أثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بمنطقة وسط الدلتا - مجلة العلوم التجارية، 11(1) الجزء (1) 511-594. <http://doi.org/10.21608/JCES.2020.119747>

- 12- السومجي، نشوى سعيد(2022): دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. [دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- 13- الشمري، خالد أحمد (2020): واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18)، 267-290.
- 14- الشيخ، جلال (2016): المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة.
- 15- الطائي، حمزة حسن (2015): الفساد الإداري في الوظيفة العامة. (ط 1). عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 16- الطبال، عبدالله (2021): دور هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 3، (جامعة حلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، 73-117)
- 17- عبد العالي، حاحه (2013): الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة محمد خيضر بسكرة-كلية الحقوق والعلوم السياسية -قسم الحقوق، الجزائر.
- 18- عقدي، حسن بن ظافر (2017): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان [ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان.
- 19- العلوان، جعفر أحمد. (2016). عوامل الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 30 (1)، 139-170.
- <http://dx.doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>
- 20- عيسى، حمد علي (2014) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين -[رسالة ماجستير غير منشورة]- جامعة العلوم التطبيقية - كلية العلوم الإدارية- البحرين.
- 21- فهد، إبراهيم. (2022). المناخ التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي -دراسة حالة مديرية التجارة وحماية المستهلك. مجلة جامعة البعث، 44، 3 - 33
- 22- القرعفي، عبد الكريم (2012): مدى التزام القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقته بالفساد الإداري في محافظة صنعاء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 23- الكسر، شريفة عوض (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض). المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8 (5) 51 - 62. <http://dx.doi.org/10.36752/1764-008-005-005>
- 24- ماكلان، كارولينا (2017). الطابور الخامس فهم العلاقة بين الفساد والنزاع، منظمة الشفافية الدولية، المملكة المتحدة.
- 25- محمد، وسام، الحنكاوي، شيماء (2016) الفساد الإداري وسبل معالجته، مجلة جامعة تكريت للحقوق السنة 8 (29).
- 26- المراني، يحي (2011): الفساد الإداري بمؤسسات التعليم العام بأمانة العاصمة (عوامله وأنماطه وسبل مكافحته)، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 27- الوناس، مزياني (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر - 84.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية. **Second: References in English.**

- 1- Abbas, Ali Abdulhassan; Mousa, Hazem Mahdi; and Ali, Hussam Raad (2021) "The Organizational Climate and its Impact on the Innovative Behavior of Auditors," Arab Journal of Administration, 41 (20) Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol41/iss1/20>
- 2- Ibrahim, Adil Hasan, Qodir, Zuly (2021) A Commitment to Public Office Ethics Reduces the Administrative Corruption Manifestation in Sudan. Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 11 (1), 54-62, Available Online at <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/otoritas>
- 3- Karimi, Worya, Mir Hassan Seyed Ameri, Mahdi Bashiri (2021), The factors related to administrative corruption in youth and sports ministry, Journal of Advanced Pharmacy Education & Research | Published by SPER Publication Jan-Mar Vol 11 Issue S1 41-47. <https://japer.in/article/the-factors-related-to-administrative-corruption-in-youth-and-sports-ministry>
- 4- Mostafaii, M, M., Pourkiani, S, S., Sanjar, S., Bagheri, M, M., (2021) Investigating the Effect of Psychological and Motivational Factors on Organizational Policies in Reducing Administrative Corruption in Hospitals, International Journal of Hospital Research 2021, 10(4) <http://ijhr.iiums.ac.ir> Research Article .
- 5- Rožman, Maja & Štrukelj, Tjaša. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34 (1), 775–806, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>

Third: References in Arabic translated into English.

- The Holy Quran.
1. Abdel-Aali, Hahha (2013): Legal mechanisms to combat administrative corruption in Algeria.] Unpublished doctoral thesis [Mohamed Kheidar University of Biskra - Faculty of Law and Political Sciences - Department of Law, Algeria.
 2. Abu Jarad, Khalil Ali, and Muhammad, Muhammad Saleh. (2021). School climate and its relationship to job burnout among special education teachers in government schools in the Gaza Strip governorates. Rayhan Magazine for Scientific Publishing, issued by the Fikr Center for Studies and Development, (9), 99- 130. Link: https://drive.google.com/file/d/1jofUlswcBkHyvq_By86kd8Xz8sJpwNaq/view?usp=sharing
 3. Al-Andanusi, Farida Muhammad (2019). Organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among female administrative employees at Umm Al-Qura University, "a field study." Journal of Scientific Research in Education, 14 (20), 1 – 31. Link: <https://search.mandumah.com/Record/1036634>
 4. Al-Buhaisi, Mazouza (2018) The organizational climate in Palestinian universities and its relationship to the level of quality of student services provided to university students, [Unpublished Master's], College of Education - Al-Azhar University - Gaza.

5. Al-Jaouri, Ibrahim (2019) Evaluating the reality of the organizational climate in technical education and vocational training institutions in Dhamar Governorate [Unpublished Master's], University of Dhamar, College of Education, Department of Educational and Psychological Sciences.
6. Al-Kassar, Sharifa Awad (2019). The role of organizational climate in crisis management (a field study at the Department of Education in Riyadh). International Specialized Educational Journal, 8 (5) 51 – 62. <http://dx.doi.org/10.36752/1764-008-005-005>
7. Al-Marani, Yahya (2011): Administrative corruption in public education institutions in the capital secretariat (its factors, patterns, and ways to combat it), [unpublished master's thesis], Sana'a University.
8. Al-Qarafi, Abdul Karim (2012): The extent of educational leaders' commitment to public service ethics and its relationship to administrative corruption in Sana'a Governorate, [unpublished master's thesis], College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.
9. Al-Shammari, Khaled Ahmed (2020): The reality of the organizational climate at Shaqra University from the point of view of its faculty members, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(18), 267-290.
10. Al-Sheikh, Jalal (2016): Organizational climate and its impact on the performance of employees at the International Relief Agency [Unpublished master's thesis] Faculty of Economics and Administrative Sciences - Al-Azhar University - Gaza.
11. Al-Sumhi, Nashwa Saeed (2022): The role of organizational climate as a mediating variable in the relationship between servant leadership and organizational commitment among employees in the offices of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. [Unpublished Ph.D.], Sana'a University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning.
12. Al-Tabball, Abdullah (2021): The role of engineering human resources management processes in treating administrative corruption, Scientific Journal of Business Research and Studies, Volume 35, Issue 3, (Helwan University: Faculty of Commerce and Business Administration, 73-117
13. Al-Taie, Hamza Hassan (2015): Administrative corruption in public office. (1st edition). Amman, Academic Book Center.
14. Alwan, Jaafar Ahmed. (2016). Factors of administrative corruption in Saudi government agencies from the point of view of government sector employees: a field study, King Abdulaziz University Journal: Economics and Management, 30 (1), 139- 170. <http://dx.doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>
15. Aqdi, Hassan bin Zafer (2017): Organizational climate and its relationship to job burnout among secondary school teachers in the Jazan region [Unpublished Master's degree]. Jazan University.
16. Baali, Fathia., and Asmouni, Fatima (2018) Organizational climate and its impact on organizational commitment: A field study in the National Social Insurance Fund for wage-earners [Unpublished Master's], Ahmed Darya University - Adrar.
17. Bousnoubra, Abdullah (2021), Governance (good governance) and professional ethics, [Unpublished Master's], University of May 8, 1945, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Sociology, Algeria
18. Burnan, Khalil (2019): Factors of administrative corruption and the degree of their spread in Algerian sports administration, Journal of Sports Creativity, 10 (2), Part 3, 76-92. Link: <http://dspace.univ-msila.dz:8080//xmlui/handle/123456789/19484>

19. Fahd, Ibrahim. (2022). Organizational climate and its impact on job burnout - a case study of the Directorate of Commerce and Consumer Protection. *Al-Baath University Journal*, 44, 3-33
20. Hamadoush, Abdel Salam (2019): Organizational climate and its relationship to job empowerment and their impact on the contextual performance of employees of neighborhood solidarity cells, [Unpublished PhD]. Mohamed Lamine Debaghin University - Setif 2.
21. Issa, Hamad Ali (2014) The impact of the organizational climate on the job performance of employees, a field study on the management of ports of nationality, passports, and residency affairs in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain - [Unpublished master's thesis] - University of Applied Sciences - College of Administrative Sciences - Bahrain.
22. Khalifi, Salim. (2018): Organizational climate and its relationship to job satisfaction among teachers of physical education and sports. "Field study at Orient Secondary School, Algeria [Unpublished PhD]. Abdelhamid Ben Badis University - Mostaganem.
23. Lounes, Meziani (2016). Dimensions of the organizational climate at the Algerian university from the point of view of professors of the faculties of social and human sciences, *Journal of Humanities and Social Sciences*, No. 23, Algeria - 84.
24. McLachlan, Carolina (2017). Fifth Column Understanding the relationship between corruption and conflict, Transparency International, United Kingdom.
25. Muhammad, Wissam, Al-Hankawi, Shaima (2016) Administrative corruption and ways to address it, *Tikrit University Journal of Law*, Year 8, 4 (29).
26. Sabaa, Sania Muhammad (2023): The impact of workplace spirituality on institutional excellence and administrative corruption, "An applied study on workers in the central administration of Damietta Customs," *Scientific Journal of Commercial Research*, Issue 1, 399-443.
27. Suleiman, Siham, Abdel Karim Lamia (2020) The impact of the quality of work life in reducing administrative corruption: an applied study on the Tax Authority in the Central Delta region - *Journal of Commercial Sciences*, 11 (1) Part (1) 511-594./JCES. 2020.119747 10.21608/ <http://doi.org>

واقع الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي (1) (2)

الباحث: عبد اللطيف حسين أحمد الفجير

باحث بمرحلة الدكتوراه || كلية التربية || جامعة تعز || الجمهورية اليمنية

الايمل: Abd.fa555@gmail.com || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0002-8165-6900> || موبايل: 00967712908662

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (281) من القيادات الأكاديمية والهيئة التدريسية في الجامعات اليمنية الحكومية وقيادات الإدارات المحلية في (8) محافظات يمنية، وبينت نتائج الدراسة أن واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية جاء بمتوسط كلي (3.21 من 5) بدرجة متوسطة؛ أما المجالات: فجاء واقع الشراكة في مجال البحث التربوي أولاً؛ بمتوسط (3.27)، وثانياً: مجال التطوير الجامعي (3.25)، ثم مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين المؤسسات (3.23)، وأخيراً: الشراكة في التأهيل والتطوير التربوي (3.09) وجميعها بتقدير (متوسطة)، بناء على النتائج أوصى الباحث بتوسيع نطاق التعاون والشراكة بين المؤسسات، وتوظيف موارد الجامعات بشكل أمثل لخدمة المجتمع المحلي، ووضع لوائح لتنظيم الشراكة، وتدريب هيئة التدريس وموظفي الجهتين، وتوفير موارد كافية لتعزيز الشراكة.

الكلمات المفتاحية: واقع الشراكة، الإدارة المحلية، الجامعات اليمنية، التأهيل والتطوير التربوي

The Reality of the Partnership between the Local Management and the Yemeni Universities in the Field of Educational Qualification and Development

Researcher: Abdulatef Hussein Ahmed Alfugair

PhD researcher || College of Education || Taiz University || Republic of Yemen

Mail: Abd.fa555@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8165-6900> || Tel: 00967712908662

Abstract: The study aimed at finding out the reality of the partnership between the local managements and Yemeni universities in the field of educational qualification and development. The researcher adopted the descriptive analytical method. The instrument of the study was a questionnaire distributed on a random sample of (281) member from the academic leaders and faculty members in the public Yemeni universities and the leaders of the local managements in (8) Yemeni provinces. The results showed that, the reality of partnership between the local managements and the Yemeni universities got an overall mean (3.21 out of 5) with a medium degree. While in the fields of; first, the reality of partnership in the educational research came with mean (3.27). Second, in the university development field was at (3.25). After that, the

¹- أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة تعز.

²- التوثيق للاقتباس (APA): الفجير، عبد اللطيف حسين أحمد (2023). واقع الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 49-70. <https://doi.org/10.56793/pcra2213193>

bases and requirements for the active partnership between the two facilities was at (3.23). Finally, the partnership in the educational qualification and development was at (3.09). All of them were at medium degree. Based on the results the researcher recommended that, expanding the cooperation range and partnership between the two facilities; employing the universities resources perfectly to serve the local society; put legalizations to arrange the partnership, training faculty members and the employers in the two facilities; providing adequate sources to improve the partnership.

Keywords: the reality of the partnership; the local management; Yemeni universities, educational qualification and development.

مقدمة.

تسهم الإدارات المحلية بشكل فاعل في تشكيل ملامح فلسفة التربية ورؤيتها وأهدافها في ضوء متطلبات المتغيرات المتسارعة في عصر الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المتلاحق، وتعكسها في خططها الاستراتيجية والتنموية، وهو ما ينبغي أن تتبناها المؤسسات التربوية وتستوعبه في خططها وبرامجها المختلفة. وتعد الجامعات أهم المؤسسات التربوية، ويمثل التعليم الجامعي أهم مرتكزات التنمية البشرية، ذلك أنه يتعلق بإعداد الكفاءات البشرية اللازمة والمخصصة في مختلف المجالات وبقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات في مختلف المجالات- بشكل عام وفي المجال التربوي بشكل خاص-. حيث تعد مخرجات التعليم الجامعي أهم المدخلات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات المحلية في قيادة التطوير المنشود، ويتوقف نجاحها في إحداث التطوير على مدى امتلاك مخرجات التعليم الجامعي للكفاءات والمهارات المهنية اللازمة، ومن هنا يمكن استنتاج أن الجامعات أهم المؤسسات التربوية للإدارة المحلية، مع ضرورة وجود شراكة حقيقية فيما بينها لتتكامل أدوارها؛ وبالتالي كان من الضروري وضع استراتيجية واضحة لتعزيز الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات في مجال التأهيل والتطوير التربوي.

وقد أوصت دراسة: (مراد، 2016، 2) بضرورة إقامة شراكات متعددة بين الجامعات والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع، واقتراح أساليب متعددة للشراكة الفعلية التي تستند إلى مبدأ تبادل الفائدة ودعم الأبحاث العلمية في الجامعات والتسويق الفعال لبرامج الجامعات وخدماتها، وإقامة حقائق البحوث والتقنية، ومراكز الابتكار والتميز؛ بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية، مع تطوير التشريعات والقواعد المنظمة اللازمة لضبط العلاقة وتحديد دور كل شريك في التنمية. كما أشار (الكردي، 2016، 124) إلى أهمية تشجيع المشاركة المجتمعية لتحقيق مبادئ التنمية المستدامة وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع: (العمل التطوعي، والتعليم الخدمي).

وتفعيل دورها بوصفها ضرورة لمواجهة التحديات للتغير التربوي في ظل مجتمع المعرفة، مع ضرورة التعاون مع مؤسسات المجتمع الأخرى لمواجهة التغير التربوي وتطوير البرامج الأكاديمية في الجامعة بما يتناسب مع المتغيرات المتلاحقة (السكيكي والزيون 2017، 123).

واقترحت دراسة: الثنيان (1429هـ، 254) القيام بدراسة عن الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التدريب، كما أوصت بضرورة تدريب وتطوير كوادر إدارية وفنية معاونة للباحثين في الجامعات، وإقامة شراكة فعلية تستند إلى مبدأ تبادل الفائدة بوصفها ركيزة أساسية في العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص في المجتمع. كما أن التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، انعكس على الجامعات التي لم تعد قادرة على الاضطلاع بدورها بمعزل عن المجتمع بمؤسساته وهيئاتها، مما فرض ضرورة الانفتاح على البيئة، وهو ما عزز إقامة شراكة مع مؤسسات المجتمع (جمعة، 2012، 2)؛ ومن هنا رأى الباحث أن يتناول في هذه الدراسة موضوع: الشراكة بين وزارة الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، وتقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز تلك الشراكة.

مشكلة الدراسة:

رغم توصيات الكثير من الدراسات بضرورة إقامة شراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع؛ لمواجهة التغييرات المتلاحقة، إلا أن المؤشرات تدل على غياب التنسيق بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية التي تعد المسؤولة عن سوق العمل لخريجي الجامعات، وهو ما لاحظته الباحثة خلال عمله في وزارة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية، وهذا ما أشارت إليه دراسة: جمعة (2012) التي رأت أن الجامعات تعاني من ضعف يتمثل في روتينية الأداء، وتقليدية البرامج التعليمية، وتدني مستويات الأداء الجامعي، وضعف التعاون بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج الحكومية والخاصة (3-4). ولما كانت الإدارات المحلية التابعة لوزارة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية معنية بالسلطة التنفيذية في المحافظات اليمنية، استدعى هذا دراسة واقع الشراكة بين الإدارات المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية في مجال التأهيل والتطوير التربوي؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية

1. ما درجة توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية؟
2. ما واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال البحث التربوي؟
3. ما واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال التأهيل والتطوير التربوي؟
4. ما واقع إشراك الإدارة المحلية باليمن في التطوير الجامعي؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على درجة توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية.
2. التعرف على واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال البحث التربوي.
3. التعرف على واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال التأهيل والتطوير التربوي.
4. التعرف على واقع إشراك الإدارة المحلية باليمن في التطوير الجامعي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- أنها تسلط الضوء على موضوع مهم وهو واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية في مجال التأهيل والتطوير التربوي، وهو من الموضوعات المهمة التي لم تلق عناية من قبل الباحثين والدارسين في الجمهورية اليمنية بحسب علم الباحث.
- يأمل الباحث أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في تغيير وتطوير آليات الشراكة بين الجامعات والمؤسسات التربوية والإدارات المحلية في الجمهورية اليمنية.

- يأمل أن يستفيد صناع القرار في وزارة التعليم العالي من نتائج هذه الدراسة، ويعكسوا ذلك من خلال قراراتهم في رسم السياسات الكفيلة بتعزيز الشراكة المجتمعية في مجال التأهيل والتطوير التربوي.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع الشراكة بين الإدارات المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية وقيادتها الأكاديمية والقيادات الإدارية في وزارة الإدارة المحلية وإداراتها المحلية.
- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية ووزارة الإدارة المحلية وإداراتها المحلية في محافظات الجمهورية اليمنية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2022-2023م.

مصطلحات الدراسة:

- الشراكة: هي كل نشاط تعاوني وهادف يتم بين المؤسسات الاقتصادية والخدمية بمختلف جنسياتها ومؤسسات المجتمع المدني والحكومي وبين المؤسسات العلمية بهدف القيام بمشروع معين (بحثي - استشاري - تدريبي - كرسي ... الخ)، وفق إطار تعاقدى، يحفظ لكلا الطرفين مصالحهما في ذلك (الغامدي، 2018، 421). فالشراكة "تقوم بين طرفين أو أكثر، وأنها تؤدي إلى تبادل المنافع بين الشريكين" (النوح، 1436هـ، 247).
- ويعرف الباحث الشراكة إجرائياً بأنها: آلية لتوثيق العلاقات بين مؤسسات الإدارات المحلية التربوية وبين الجامعات اليمنية وتجميع لقدراتهما لتحمل أعباء التأهيل والتطوير التربوي للمعلم.
- الإدارة المحلية: هي نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة، ويتم بمقتضاها اعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيداً عن السيطرة المركزية مع ارتباط القرار بتحقيق التنمية للدولة، وهي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة (مختار، 2000).
- وزارة الإدارة المحلية: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الوزارة المعنية بالإشراف على السلطات التنفيذية بالإدارات المحلية بالمحافظات اليمنية.
- الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية: الشراكة هي: "عملية ارتباط وتوثيق بين المؤسسات التعليمية والمجتمع بكافة فئاته ومنظّماته، ومن بينها: الجامعات ومؤسسات التعليم المتنوعة والقطاع الخاص" (الصائغ، 2014، 40).
- التأهيل التربوي: هو عملية: "تطوير وتحسين الأداء التعليمي للمدرسين والمعلمين وتحسين مستوى تعليم الطلاب من خلال تدريب المعلمين وتوفير الدعم اللازم لهم" (المقاطي، 2018، 101).
- التطوير التربوي: هو التغيير الكيفي والكمي في أحد أو بعض أو جميع مكونات النظام التعليمي بما يؤدي إلى رفع كفاءة النظام التعليمي في تحقيق غاياته من أجل التنمية الشاملة في الحاضر والمستقبل استناداً إلى دراسة أنظمة المجتمع المختلفة والمؤثرات الداخلية والخارجية المعاصرة والمستقبلية ذات العلاقة به (السيد وآخرون، 2018، ص. 213).

○ كما يعرف بأنه عملية: "تطوير مهارات المدرسين وتحسين تعليمهم وتعلمهم، وتحسين القدرات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية، وتحديث المعارف والمهارات التعليمية وتبادل الخبرات والمعرفة بين المدرسين والمؤسسات التعليمية" (الجابري، 2020، ص.46).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2-الإطار النظري:

1-1-2-أهمية الشراكة بين الجامعة والمجتمع.

تُعد الجامعة أحد أهم مؤسسات الدولة وأهم مراكز تحديث المجتمع؛ لما لها من دور في التكوين الفكري والثقافي للفرد والمجتمع بأكمله (عياد، 2016، ص.235).

ويعد التعليم الجامعي أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساعد على "توفير الكوادر المؤهلة للعمل في مختلف المجالات والقطاعات، وتطوير البحث العلمي والتقنيات الحديثة، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة ورفاهية المجتمع" (الحداد، 2019، ص.142).

والجامعة هي المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد الشباب؛ باعتبارهم الثروة البشرية وأمل المستقبل في المجتمع، ويقع على عاتقهم العبء الأكبر من البناء لمستقبل أفضل. ويمكن تلخيص أهمية التعليم الجامعي بأنه (الخالدي، 2022):

1. المفتاح الأول الذي يحصل عليه الطالب لدخول سوق العمل والحصول على الوظيفة مما يزيد من فرص حصوله على الوظيفة التي تؤمن الحياة الكريمة له.
2. يقوم بدور فعال في تأدية الرسالة التربوية، حيث لا يقتصر دور التعليم الجامعي على تقديم المساقات الأكاديمية فقط بل هو مزيج بين المساقات الأكاديمية والمساقات التربوية.
3. منبعاً يمد المجتمع بالخبرات والكفاءات التي تساعد في تطوير المجتمع والمؤسسات.
4. أهم مرحلة تعليمية؛ فهي المرحلة الفاصلة بين حياة الانسان العلمية والعملية أي حياة العمل.
5. يكسب الانسان العديد من المهارات، كالاكتفاء على النفس، والعمل في جماعات.

وتتمثل أهداف التعليم الجامعي في "تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في مجالاتهم المختارة، وتطوير الفكر النقدي والإبداعي، وتعزيز القدرة على التفكير المستقل واتخاذ القرارات" (محمد، 2015، ص.87).

2-1-2-وظائف الجامعة:

حددت وظائف التعليم العالي في المؤتمر العالمي لمنظمة اليونسكو، المنعقد سنة 1998، وقسمت إلى ثلاث وظائف رئيسية هي:

أ-التعليم:

وهو أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي (نمور، 2011، ص.31).

فمن طريق التعليم والتعلم يكتسب المتعلم آليات مواجهة تحديات العصر والإسهام إيجابياً في تحسين وتطوير نوعية الحياة وتحقيق أهدافه التنموية في المجتمع، واستثمار قدراته وطاقاته البشرية والإبداعية والقدرة على التفكير وفقاً لأسس علمية وموضوعية (عياد، 2016، ص 236).

ب- البحث العلمي:

وللبحث العلمي أهمية كبيرة للحياة المجتمعية والجامعية، تتمثل في: الارتقاء بمستوى الإنسان فكرياً وثقافياً ومدنياً، التغلب على الصعوبات التي قد يواجهها الإنسان سياسية أو اقتصادية أو بيئية، تقصي الحقائق والوصول لأفضل الحلول، فهم جديد للماضي وانطلاق للحاضر وتقديم رؤية استشرافية للمستقبل وإحياء التراث والأفكار والموضوعات القديمة وتحقيقها تحقيقاً علمياً دقيقاً (عياد، 2016، ص 237).

ج- وظيفة خدمة المجتمع:

الوظيفة الثالثة هي خدمة المجتمع والتي تفرض على الجامعة كونها إحدى مؤسسات المجتمع التي تنبع من حاجاته، وتعبر عن آماله وتتفاعل مع ما يجري ويوجد فيه، فتتأثر به وتؤثر فيه، وتقود حركة تغييره ونموه وتقدمه، وتساهم في حل مشكلاته وتزوده بما تحتاجه تنميته في مختلف المجالات من قوى بشرية مدربة تدريباً عالياً، وتساعد في ترقية ثقافته وتراثه وتنقيتها من الشوائب التي تكون قد لحقت بها ونقلها إلى الأجيال اللاحقة وتجديدها وتطويرها باستمرار، ولذلك أن الجامعة تستمد شرعيتها من مجتمعها (أقطي، 2008، ص 31).

ومع ذلك فقد ظهر دور الجامعة في خدمة المجتمع كوظيفة أساسية، تتضمن بداخلها عدداً من الوظائف الهادفة والتي منها:

1. تقديم برامج توعية للمواطنين، وتحديد الاحتياجات التدريبية قبل واثناء الخدمة في جميع قطاعات الدولة.
2. القيام بالبحوث والمؤتمرات والندوات التي تهتم في ترقية البيئة وحل مشكلاتها، وتحسين مستوى الخدمات.
3. نشر الوعي البيئي والتنموي بين أفراد المجتمع.
4. التدريب المستمر للكبار والمهنيين لرفع كفاءتهم المهنية (محمود، 2018، ص 17، 16).

2-3-1- الإدارة المحلية:

الإدارة المحلية تعد صورة من صور اللامركزية الإدارية الإقليمية التي تقوم على استقلال الهيئة الإدارية اللامركزية عن الهيئة المركزية من ناحية، وخضوعها لقدر من الرقابة المركزية من هذه الهيئة المركزية من ناحية أخرى، فأما استقلال الهيئة الإدارية اللامركزية، فإنه يتحقق بتوافر ركنين هما: ثبوت الشخصية المعنوية للوحدة الإدارية، أو للهيئة التي تمثلها، وأن يكون لهذه الهيئة المستقلة اختصاصات تباشرها بإرادتها (البحري ونحيلي، 2021، ص 22).

2-3-1-1- مهام الإدارة المحلية على مستوى المحافظة في اليمن:

تمثل المحافظة المستوى الأوسط (حلقة الوصل) للإدارة التنموية بين الأجهزة المركزية والمديريات والمجتمعات المحلية، بالإضافة إلى كونها معنية بإدارة الشأن المحلي وتوجيه مسار التنمية وتحقيقها على مستوى المحافظة ككل وضمان التكامل والانسجام بين المديريات. كما أن المحافظة معنية بتقديم المساندة التي تحتاجها المديريات لتمكينها من القيام بمهامها التنموية. ومن مهام الإدارة المحلية في المحافظة ما يلي:

1. بلورة الخطط الاستراتيجية التنموية التي تمكنها من الرفع بمستوى الواقع الخدمي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي إلى المستوى المطلوب.

2. تقديم المساندة اللازمة للمديريات على صعيد تطوير قدراتها للقيام بالمهام الإدارية، الفنية والخدمية من خلال التدريب والتأهيل والقيام بعملية التنسيق مع كل منها (فنياً ومالياً) لتحسين الأداء وفقاً للأولويات المقررة.
3. تحليل ومتابعة أداء المديريات بهدف مساعدتها على تصحيح توجهاتها التنموية.
4. تخطيط وتنفيذ وإدارة الخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية ذات البعد الاستراتيجي للمحافظة.
5. القيام بتنفيذ المشاريع والبرامج ذات الطابع الوطني الموكل إليها من قبل الجهات المركزية المعنية (وزارة الإدارة المحلية، 2015، ص.136).

2-3-1-2- الإدارة المحلية والشراكة المجتمعية:

تعد الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص (أو العام) أحد الوسائل الحديثة التي تساهم في تقديم خدمات عامة متميزة، وهو ما دفع الإدارات المحلية إلى الاهتمام أكثر بهذا التوجه (وهيبة، 2014، 203).

والمشاركة المجتمعية ذات علاقة وثيقة بالاستدامة، كونها أحد الشروط الموضوعية لتحقيق التنمية المحلية؛ والتي لا تتحقق إلا عندما تشمل إشراك المجتمعات المحلية وتضمين الموارد والخبرات المحلية واستثمارها الاستثمار الأمثل، وعندما تضمن المشاركة المجتمعية توافق المشاريع والتدخلات التنموية مع قاعدة الموارد الطبيعية والبيئية المحلية وبالتالي ضمان عدم تدهورها أو نضوبها، وعندما تضمن مشاركة المجتمع تمثيل مختلف الفئات رجالاً ونساءً في تحديد أولويات الاحتياجات وبالتالي ضمان العدالة الاجتماعية بتوزيع مخرجات التنمية على مختلف هذه الفئات والتمكين (وزارة الإدارة المحلية، 2015، 110).

2-3-3-1- أهمية الشراكة المجتمعية:

إن التعليم بصورة عامة والتعليم الجامعي بصورة خاصة، تشكل مظلة المجتمع وروحه، فالعلاقة بين الجامعات والمجتمعات علاقة وثيقة وعميقة، تؤثر كل منها في الآخر وتتأثر بها، ولكن ما يميز الجامعات من المؤسسات التعليمية والتربوية الأخرى أنها تترعب على قمة هرم النظام التعليمي للمجتمع، هذه المكانة تعكس أهميتها في لعب دور مهم في بناء المجتمع وتنميته وتلبية احتياجاته المعرفية والأكاديمية (عودة والكيلاني، 2019، ص.144).

فالشراكة من أهم متطلبات التربية الحديثة، ومن أهم دعائم انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها، ولقد كانت هناك بعض التجارب والمحاولات العربية الجيدة في بناء شراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع المدني ممثلاً بمنظمات المجتمع المدني المهتمة بالتعليم، حيث شاركت اليمن في تأسيس الائتلاف اليمني للتعليم للجميع؛ تفعيلاً لتوصيات الحملة العربية للتعليم للجميع المنبثقة عن مؤتمر صنعاء في إيار 2009، شارك في تأسيس الائتلاف (57) من المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني. وهي وإن كانت تجربة جيدة إلا أنها لا ترقى لكي تحقق المفهوم الأشمل والاستراتيجي للشراكة المنشودة التي تهدف إلى تقوية المؤسسات التعليمية لتكون قادرة على المنافسة، واقتصر هذا الائتلاف فقط على إقامة المؤتمرات والفعاليات التي تناقش بعض قضايا التعليم وليس كلها (العزب، 2018، 4).

لذا فإن جامعة اليوم مطالبة أن تؤدي دوراً حيوياً في تنمية أهم ثروة يمتلكها أي مجتمع وهي الثروة البشرية، ويتطلب هذا ربط الجامعة بمواقع العمل والإنتاج من خلال قنوات اتصال مفتوحة وثابتة وإقامة جسور مشتركة بما يسمح بمرور تيارات متدفقة في الاتجاهين وبما يضمن أن تكون الجامعة حس المجتمع ونبضه وتسهم بدور مباشر في عملية التنمية وتضع الحلول العلمية لما يواجهه حركة تطوره ويعوق مسيرته، وبما يجعل المجتمع يدرك أن الجامعة أفضل مجالات استثماره وأنها الأداة الفعالة القادرة على إعادة صياغة حياته صياغة تتناسب مع عصر العلم والتكنولوجيا (الضبياني وآخرون، 2018، ص.116).

ويرى الباحث أن أهم أهداف الشراكة بين مؤسسات الإدارة المحلية التربوية والجامعة يتمثل في تحسين جودة التعليم والتدريب وتعزيز الخدمات التربوية والبحثية المقدمة للمجتمع المحلي، كما تهدف إلى تعزيز التنمية المحلية وتوفير فرص التوظيف وتطوير المهارات المهنية للتربويين.

ويمكن إيجاز أهمية الشراكة المجتمعية للجامعات بما يلي (مراد، 2016):

1. تنمية مصادر تمويل جديدة للجامعات تمكّنها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث والتجهيزات والإنشاءات بالجامعة.
 2. إجراء البحوث التطبيقية والتدريب العملي لطلاب الجامعات في منظمات الأعمال مما ينمي مهاراتهم التطبيقية وبالتالي يزيد من فرصة التحاقهم بسوق العمل.
 3. تعزيز المركز التنافسي للجامعات ومواكبتها للتطورات الحديثة في مختلف المجالات.
 4. تغذية البحث العلمي بموضوعات مستمدة من الواقع العملي القائم، إذ لا يمكن لبحث عملي متطور أن يبحث في مشكلات بعيدة عن واقعة.
 5. تطوير الخطط التعليمية والتأهيلية والدراسات العليا في الجامعات، حيث إن توظيف البحث الجامعي لخدمة منظمات القطاع الخاص في مراحل التنمية كافة، يساعد على تطوير الخطط التعليمية والمناهج وفق الاحتياجات العملية والعلمية القائمة.
 6. تحسين مستوى الخدمة أو المحافظة على المستوى الموجود وذلك لتحقيق عائد إضافي لم يتحقق بالطرق التقليدية.
 7. السرعة في التنفيذ حسب المواصفات وبأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق المنفعة الاقتصادية المطلوبة.
- ويرى الباحث أن الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات أساسية لتحسين جودة التعليم وتوفير الفرص التعليمية، وتساعد على تحسين الخدمات التربوية المقدمة للمجتمع المحلي. كما تساهم الشراكات التربوية في توفير فرص التطوير المهني وتعزيز الابتكار والبحث العلمي.

2-1-2-التأهيل والتطوير التربوي:

اتسمت برامج إعداد المعلمين التقليدية بتركيزها على المعرفة واتقان عدد من المساقات الدراسية كمعيار للنجاح في ممارسة عملية التعليم، وقد تكشف ضعف هذا البرنامج عندما لم تسهم في تحسين ممارسات المعلم التعليمية ومهاراته المهنية؛ لذلك ارتفعت الأصوات مطالبة بضرورة تعديل برامج إعداد المعلم أثناء الخدمة (الخالدي، 2008، ص.267).

وظهرت العديد من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه وتنميته مهنيًا، كنتيجة لتفاعل مؤسسات الإعداد والتدريب مع المتغيرات المعاصرة، وانطلاقًا من أهمية الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، نستعرض هذه الاتجاهات والتي من أبرزها ما يلي (حمادة، 2015، ص. 16):

- اتجاه تنمية المعلمين مهنيًا على أساس المهارات.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي لكليات التربية.
- تحديث وتنويع طرق التدريس وأساليبه والتقنية والتكنولوجيا الحديثة في كليات إعداد المعلم.
- المشاركة المجتمعية في وضع وتنفيذ برامج إعداد المعلم.
- مواكبة المناهج والمقررات للنمو المعرفي المتسارع.

- الأخذ بأسلوب التعلم الذاتي في برامج إعداد المعلم.
- الاهتمام بالإعداد الثقافي للمعلم في عصر العولمة.
- الاتجاه إلى زيادة سنوات الخدمة.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال إعداد المعلم.

2-2-الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة أو المرتبطة بموضع تعزيز الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية أو بجزء منها، ويستعرضها الباحث مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

- دراسة العصامي (2020)، وهدفت إلى الكشف عن أدوار كليات التربية النوعية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء رؤية مصر 2030م، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية عددها (69) عضو هيئة التدريس بكلية التربية النوعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التوفر على إجمالي المحاور (كبيرة) من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المحور الرابع الخاص بأدوار كليات التربية النوعية في نشر الثقافة العامة بالمجتمع في المرتبة الأولى بنسبة استجابة (86.31%)، وثانياً المحور الثالث الخاص بنشر الوعي البيئي بالمجتمع بنسبة استجابة (80.11%) وثالثاً المحور الأول الخاص بإعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة لإحداث تنمية بالمجتمع في المرتبة الثالثة بنسبة استجابة (78.38%) وجميعها بدرجة (كبيرة).
- وهدفت دراسة الفرجاني (2019)، إلى التعرف على دور كليات التربية بجامعة بنغازي (بنغازي - المرج - قمينس) في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية بالطريقة العشوائية بلغ عددها (118) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة في جميع مجالات خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في جميع المجالات. ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في المجالات الأخرى (تنمية مفاهيم وقيم المواطنة الصالحة - تنمية المجتمع الحالي اجتماعياً - تنمية المجتمع المحلي).
- دراسة حريري (2019)، وهدفت إلى التعرف على دور كلية التربية في خدمة المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة بلغت (214) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن أدوار كلية التربية في خدمة المجتمع أهمها تنمية العادات الصحيحة في الأسرة والحرص على إقامة جسور التعاون بين كلية التربية والبيئة المحيطة وتعليم معلمي التربية الخاصة كيفية تطبيق أساليب القياس لتحديد حاجات الطلاب المعوقين.
- دراسة بسطويسي (2018)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار كليات التربية بجامعة بنغازي في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق استبانة على عينة عشوائية عددها (118) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة في جميع مجالات خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات.
- وهدفت دراسة السهلي (2018)، إلى الكشف عن دور كليات التربية بالجامعات السعودية في خدمة المجتمع المحلي، كما هدفت إلى بلورة تصور مقترح لتفعيل دور كليات التربية بالجامعات السعودية في خدمة المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (106) عضو هيئة تدريس بالجامعات

السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن دور كليات التربية بالجامعات السعودية في خدمة المجتمع جاء مرتفعاً، وقدمت الدراسة تصور مقترح يفيد في تفعيل وتطوير دور كليات التربية بالجامعات في خدمة المجتمع.

- وهدفت دراسة الضبياني وآخرون (2018)، إلى التعرف إلى دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تكونت من (40) عبارة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (103) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (ضعيفة).

- وهدفت دراسة الصمادي (2016). إلى الكشف عن مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم وعلاقته ببعض المتغيرات في الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية للعام الدراسي 2016/2017م. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة الشراكة والمكونة من (29) عبارة. تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ قوامها (120) عضو هيئة تدريس في عدد من الجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج أن مستوى الشراكة تراوح بين متوسط وعالي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الأساسية في الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها موضوع الشراكة في تقديم الخدمة المجتمعية، وفي استخدامها للمنهج الوصفي، وفي الهدف الأساسي للدراسة، كما تتفق مع أغلب الدراسات في اعتمادها على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتختلف هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في البعد الزمني والمكاني؛ فأغلب الدراسات السابقة لم تطبق في الجمهورية اليمنية، كما تتفرد هذه الدراسة في الكشف عن واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية وبين وزارة الإدارة المحلية في مجال التطوير والتأهيل التربوي، واستفاد الباحث من الدراسات السابق في بناء أدوات دراسته وفي مقارنة نتائجها مع نتائج دراسته أثناء مناقشة النتائج.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أنسب المناهج في مثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية وأعضاء هيئة التدريس وقيادات الإدارات المحلية في محافظات الجمهورية اليمنية للعام 2022-2023م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد تكونت من (281) من القيادات الأكاديمية والهيئة التدريسية في الجامعات اليمنية الحكومية وقيادات الإدارات المحلية في محافظات الجمهورية اليمنية، للعام 2022-2023م.

خصائص عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة، كما في الجداول التالية:

جدول (1) الأعداد والنسب لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	252	89.7	طبيعة العمل	القيادة الأكاديمية	14	5.0
	أنثى	29	10.3		الجامعة	161	57.3
	المجموع	281	100%		الإدارة المحلية	106	37.7
الدرجة العلمية	دكتوراه	175	62.3	المجموع	المجموع	281	100%
	ماجستير	39	13.9		حضرمت	40	14.2
	بكالوريوس	67	23.8		عدن	21	7.5
سنوات الخبرة	المجموع	281	100%	المحافظة/ الجامعة	ذمار	34	12.1
	9-1 سنوات	60	21.4		صنعاء	51	18.1
	10-15 سنة	85	30.2		عمران	17	6.0
	16 سنة فأكثر	136	48.4		البيضاء	29	10.3
	المجموع	281	100%		تعز	61	21.7
				اب	28	10.0	
				المجموع	281	100%	

أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة في جمع البيانات البحثية اللازمة من مصادرها الأولية أداة الاستبانة المغلقة: وتكونت الاستبانة من جزأين: الأول: الرسالة التعريفية والبيانات الديمغرافية للمستجيبين، والثاني العبارات وعددها في صورتها الأولية (30) عبارة موزعة على أربعة مجالات.

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة المغلقة لقياسها من أعدت لقياسه؛ تمَّ عرضها في صورتها الأولية على (15) من الخبراء المختصين في العلوم التربوية؛ لمعرفة آرائهم حول مدى دقة وسلامة الأداة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، ولم يتم قبول العبارة إلا إذا حصلت على نسبة اتفاق (75%) فأكثر، والجدول التالي يوضح العبارات قبل وبعد التحكيم:

جدول (2) عدد عبارات الاستبانة قبل التحكيم وبعده

رقم المجال	موضوع المجال	قبل التحكيم	بعد التحكيم
1	درجة تو افر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية	9	8
2	واقع الشراكة في مجال البحث التربوي	7	7
3	واقع الشراكة في مجال التأهيل والتطوير التربوي	7	7
4	واقع إشراك الإدارة المحلية في التطوير الجامعي	7	7
	الاستبانة ككل	30	29

يلاحظ من الجدول (2) أن عدد عبارات الاستبانة قبل التحكيم (30) عبارة، وأصبح عدد العبارات بعد التحكيم (29) عبارة، موزعة على أربعة مجالات.

الاتساق الداخلي للاستبانة المغلقة:

بعد إجراء التعديلات التي أقرتها السادة المحكمين على عبارات الاستبانة، تم تطبيقها عينة استطلاعية مكونة من (40) من القيادة الأكاديمية والهيئة التدريسية في الجامعات اليمنية وقيادات الإدارات المحلية في محافظات الجمهورية اليمنية؛ ثم قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وهو كما يأتي:

جدول (3) معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتهي إليه وبالاستبانة ككل

رقم العبارة	1-توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة	2-مجال البحث التربوي	3-التطوير التربوي	4-الشراكة في التطوير الجامعي
1	0.817**	0.864**	0.880**	0.897**
2	0.859**	0.892**	0.940**	0.835**
3	0.708**	0.901**	0.945**	0.704**
4	0.862**	0.856**	0.791**	0.702**
5	0.730**	0.794**	0.893**	0.794**
6	0.833**	0.906**	0.813**	0.547**
7	0.813**	0.799**	0.948**	0.601**
8	0.799**	0.884**		
	0.914**	0.940**	0.959**	0.859**

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى $(0.000 \geq \alpha)$

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3) أن هناك اتساقاً داخلياً بين جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة عند قيمة دلالة أقل من (0.01)، وهذا يدل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة اتساق داخلي يجعلها صالحة للدراسة الحالية.

ثبات الاستبانة المغلقة:

كما تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرنباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4) نتائج اختبار ثبات الاستبانة المغلقة باستخدام الفا كرنباخ

م	المجالات	عدد العبارات	قيمة الفا كرنباخ
1	مجال: توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة	8	0.917
2	مجال: واقع الشراكة في البحث التربوي	7	0.940
3	مجال: واقع الشراكة في التأهيل والتطوير التربوي	7	0.953
4	مجال: واقع إشراك الإدارة المحلية في التطوير الجامعي	7	0.924
	الاستبانة ككل	29	0.975

يُلاحظ من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات للأداة ككل بلغ أكثر (0.97)، وهو معامل ثبات عالٍ، كما أن معامل الثبات لكل مجال الاستبانة كانت عالية، حيث بلغت أكثر من (0.91) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثباتٍ عالٍ يجعلها صالحة للدراسة الحالية، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

الأساليب الإحصائية:

تم إدخال بيانات الاستبانة المغلقة إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للدراسة مثل: التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، وألفا كرنباخ، لقياس الصدق والثبات.

معيار الحكم على العبارة:

اعتمد الباحث على معيار ليكرت الخماسي التالي في الحكم على درجة موافقة العينة على العبارات المغلقة في الاستبانة، وذلك من خلال إجابته عنها:

جدول رقم (5) معيار الحكم على درجة الموافقة على العبارة

م	مديات المتوسطات	التقديرات اللفظية لواقع الشراكة
1	1.80 – 1.00	ضعيفة جداً
2	2.60 – 1.81	ضعيفة
3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	4.20 – 3.41	كبيرة
5	5.00 – 4.21	كبيرة جداً

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1- نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها: ما واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتفريغ استجابة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ككل، وجاءت النتائج

كما يلي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مجالات درجة واقع الشراكة بين

الجامعات اليمنية والإدارات المحلية

م	موضوع المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
2	واقع الشراكة في مجال البحث التربوي	3.27	0.90	1	متوسطة
4	واقع إشراك الإدارة المحلية في التطوير الجامعي	3.25	0.96	2	متوسطة
1	توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية	3.23	0.85	3	متوسطة
3	واقع الشراكة في مجال التأهيل والتطوير التربوي	3.09	0.98	4	متوسطة
	الاستبانة ككل	3.21	0.84		متوسطة

يُلاحظ من نتائج الجدول (6)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات استبانة واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية ككل كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابة عينة الدراسة على الأداة ككل (3.21)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وبنسبة مئوية بلغت (64.23)، وهي درجة تدل على موافقة متوسطة لعينة الدراسة على مضمون عبارات هذه الاستبانة، وفقاً للمعيار الذي أورده الباحث في الفصل الثالث.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى غياب الاستراتيجيات المنظمة للشراكات المجتمعية بين مؤسسات التربية والتعليمية والمؤسسات المرتبطة بها؛ على اعتبار أن كل مؤسسة تعمل بشكل مستقل عن باقي المؤسسات، إلا أن هناك

بعض القواسم المشتركة بينها، ولا تتم بصورة منظمة؛ مما حد من فاعلية الشراكة المجتمعية بين مؤسسات التعليم ومنها الجامعات وباقي مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة: الكردي (2016)، والصمادي (2016)، والسهلي (2018)، كما أكدت دراسة مراد (2016) على أن هناك العديد من الفوائد التي تعود على مؤسسات المجتمع جراء الشراكة مع الجامعات أبرزها حصولها على احتياجاتها من الكوادر البشرية المتخصصة من مخرجات الجامعة والاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية المنجزة في الجامعات، ونقل المعرفة الحديثة في الجامعات إلى الواقع التطبيقي والاستفادة منها في ابتكار منتجات أو أساليب وطرق عمل جديدة.

1-1-4- نتائج السؤال الأول: "ما درجة توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية؟

وللاجابة عن السؤال قام الباحث بتفريغ استجابة عينة الدراسة على عبارات المجال الأول، والنتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات درجة توافر مقومات

ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التوافر
3	تركز الخطة الاستراتيجية للجامعة على الشراكة المجتمعية باعتبارها معياراً رئيساً للاعتماد المؤسسي	3.43	0.83	1	كبيرة
2	تمتلك قيادة الجامعة قناعة بأهمية تعزيز الشراكة المجتمعية	3.38	0.87	2	متوسطة
5	تحرص قيادة الجامعة على نشر ثقافة الشراكة المجتمعية بين منتسبيها	3.38	1.09	3	متوسطة
8	تضع الجامعة مؤشرات دقيقة لتقييم تحقق معيار الشراكة المجتمعية	3.23	1.24	4	متوسطة
7	توجد قنوات تواصل فاعلة بين الجامعة ومؤسسات التربية المحلية	3.20	0.98	5	متوسطة
6	تنظم لوائح وتشريعات الجامعة إجراءات الشراكة المجتمعية ومجالاتها	3.20	1.13	6	متوسطة
1	توجد في الجامعة إدارة (أو وحدة) معنية بالشراكة المجتمعية	3.05	1.32	7	متوسطة
4	يحظى معيار الشراكة باهتمام دوائر الجودة والاعتماد المؤسسي في اليمن	2.99	1.01	8	متوسطة
	المجال الأول ككل	3.23	0.85		متوسطة

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات مجال درجة توافر مقومات ومتطلبات الشراكة الفاعلة بين الجامعة والإدارة المحلية ككل كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابة عينة الدراسة على هذا المجال (3.23)، بانحراف معياري بلغ (0.85)، وبنسبة مئوية بلغت (64.65)، وهي درجة تدل على موافقة متوسطة لعينة الدراسة على مضمون عبارات هذا المجال، وتفاوتت استجابة العينة على عبارات هذا المجال بمتوسطات تراوحت ما بين (2.99-3.43)، أي بدرجة موافقة ما بين (كبيرة، ومتوسطة).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الجامعات اليمنية تضع في اعتبارها معيار الشراكة المجتمعية عند إعداد خططها الاستراتيجية؛ إلا أنها شراكة عامة دون الاهتمام بدرجة كبيرة بما يتعلق بالتطوير التأهيل التربوي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: محمد (2017).

2-4- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال البحث التربوي؟

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتفريغ استجابة عينة الدراسة على عبارات المجال الثاني، والنتائج كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات واقع الشراكة في مجال البحث التربوي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المشاركة
2	توجه الجامعة طلبة الدراسات العليا لدراسة المشكلات وفقا للأولويات التربوية	3.59	1.02	1	كبيرة
7	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.44	1.14	2	كبيرة
3	تعد الجامعة خارطة بحثية وفقا لمتطلبات الميدان التربوي	3.33	1.01	3	متوسطة
5	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتنمية المهارات البحثية لمنتسبي مؤسسات التربية	3.21	0.98	4	متوسطة
1	تفعل المراكز البحثية في الجامعة لخدمة المؤسسات التربوية	3.21	1.06	5	متوسطة
6	تقدم الجامعة استشارات بحثية وعلمية للمؤسسات التربوية المحلية	3.14	1.09	6	متوسطة
4	توازن الجامعة بين إجراء الدراسات النظرية والتطبيقية في الميدان التربوي	2.98	1.03	7	متوسطة
	المجال الثاني ككل	3.27	0.90		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (8)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية في مجال البحث التربوي ككل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابة عينة الدراسة على هذا المجال (3.27)، بانحراف معياري بلغ (0.90)، ونسبة مئوية بلغت (65.44)، وهي درجة تدل على موافقة متوسطة لعينة الدراسة على مضمون عبارات هذا المجال. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: محمد (2017).

4-3- نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما واقع الشراكة بين الجامعات والإدارة المحلية باليمن في مجال التأهيل والتطوير التربوي؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتفريغ استجابة العينة على عبارات واقع الشراكة، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات واقع الشراكة في مجال التأهيل والتطوير التربوي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
4	توفر الجامعة برامج التعليم المستمر لمنتسبي المؤسسات التربوية	3.23	1.02	1	متوسطة
1	تقدم الجامعة استشارات تربوية وعلمية لمؤسسات الإدارة المحلية	3.18	1.24	2	متوسطة
2	تركز برامج الجامعة على التجديد والتطوير التربوي	3.17	1.05	3	متوسطة
6	تشارك الجامعة في أنشطة التنمية المهنية لمنتسبي المؤسسات التربوية	3.16	1.14	4	متوسطة
3	تنفذ الجامعة دورات تدريبية لتطوير الممارسات التربوية المختلفة	3.08	1.05	5	متوسطة
7	تقدم الجامعة برامج تربوية للطلبة ذوي التخصصات غير التربوية	2.91	1.26	6	متوسطة
5	تعنى الجامعة بتطوير المناهج التعليمية لمؤسسات المجتمع المحلي	2.86	0.93	7	متوسطة
	المجال الثالث ككل	3.09	0.98		متوسطة

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (9)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية والإدارات المحلية في مجال التأهيل والتطوير التربوي ككل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط

استجابة عينة الدراسة على هذا المجال (3.09)، بانحراف معياري بلغ (0.98)، وبنسبة مئوية بلغت (61.71)، وهي درجة تدل على موافقة متوسطة لعينة الدراسة على مضمون عبارات هذا المجال.

4-4- عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: ما واقع إشراك الإدارة المحلية باليمن في التطوير الجامعي؟

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتفريغ استجابة العينة على عبارات المجال الرابع، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات واقع إشراك الإدارة المحلية في التطوير الجامعي مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
6	تقدم الإدارة المحلية الدعم المادي والمعنوي للجامعة	3.51	1.36	1	كبيرة
4	تسهم الإدارة المحلية في توفير مصادر التعلم المختلفة للجامعة	3.41	1.28	2	كبيرة
3	تشارك الإدارة المحلية في تصميم أبنية الجامعة ومرافقها	3.38	1.09	3	متوسطة
5	تشارك فئات المجتمع المحلي في المجالس واللجان الجامعية	3.25	1.08	4	متوسطة
2	تشارك المؤسسات المحلية في تنفيذ أنشطة الطلبة داخل الجامعة وخارجها	3.21	1.02	5	متوسطة
1	تشارك مؤسسات الإدارة المحلية في صياغة رؤية ورسالة وغايات الجامعة الاستراتيجية	3.06	1.04	6	متوسطة
7	تشارك مؤسسات الإدارة المحلية في تصميم البرامج الأكاديمية للجامعة	2.94	1.19	7	متوسطة
	المجال الرابع ككل	3.25	0.96		متوسطة

يُلاحظ من نتائج الجدول (10)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات مجال واقع إشراك الإدارة المحلية في التطوير الجامعي ككل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابة عينة الدراسة على هذا المجال (3.25)، بانحراف معياري بلغ (0.96)، وبنسبة مئوية بلغت (65.04)، وهي درجة تدل على موافقة متوسطة لعينة الدراسة على مضمون هذا المجال، وتراوحت متوسطات موافقة العينة على هذا المجال ما بين (2.94 - 3.51)، أي بدرجة موافقة تتراوح بين (كبيرة، ومتوسطة).

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. ضرورة توسيع نطاق التعاون والشراكة بين الجامعات والإدارات المحلية من خلال تطوير برامج تعاون مشتركة وتبادل المعرفة وتوفير موارد مالية كافية لتعزيز الشراكة وتنفيذ المشاريع المشتركة.
2. وضع سياسات ولوائح واضحة ومنظمة تنظم الشراكة بين الجامعات والإدارات المحلية، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق لكل طرف.
3. تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين الجامعات والإدارات المحلية لتعزيز التفاهم وتبادل المعلومات بشكل فعال.
4. توظيف موارد الجامعات بشكل أمثل في خدمة المجتمع المحلي من خلال تقديم الاستشارات والدعم الفني والعلمي.
5. تطوير برامج التدريب والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات ومؤسسات الإدارات المحلية، بهدف تعزيز مهاراتهم البحثية والتطويرية.

6. توفير فرص التدريب والتطوير المهني لمنتسبي المؤسسات التربوية للمساهمة في تحسين جودة التعليم والتدريب.
7. تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف مؤسسات التربية والتعليم في المجتمع المحلي لضمان العمل المشترك وتبادل المعلومات والممارسات الناجحة.
8. إجراء تقييم دوري ومستمر للشراكة بين الجامعات والإدارات المحلية لقياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
9. تشجيع الجامعات على إجراء الأبحاث التطبيقية والعلمية التي تلبى احتياجات المجتمع المحلي وتساهم في حل المشكلات العامة.
10. كما يقترح الباحث – وسدا للفتوة المعرفية في المجال- إجراء دراسات تحت العناوين الآتية:
 - 1- دراسة متطلبات التوجهات المعاصرة في مجال الإعداد والتأهيل التربوي.
 - 2- يقترح إجراء دراسة مقارنة بين واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
 - 3- يقترح إجراء دراسة لمتطلبات الشراكة المجتمعية في مجال البحث التربوي.

قائمة المراجع.

1. أقطي، رباب. (2008). التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الحاج لخضر.
2. البحري، حسن مصطفى. ونحيلي، سعيد عبد الواحد. (2021). الإدارة المحلية. الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية.
3. بسطويسي، نشوة سعد. (2018). أدوار كلية التربية بمجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنوفية. MUJA.2018.108442/10.21608.
4. الثنيان، سلطان بن ثنيان. (1429هـ). الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، تصور مقترح، دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
5. الجابري، عبد الله. (2020). التأهيل والتدريب التربوي: أهميته وأساليبه وتحدياته. مجلة التربية والتعليم، 11 (2)، 56-45.
6. جمعة، السيد علي. (2012). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع كاتجاه لتطوير التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية بالسويس، 5 (6)، ص ص. 2-30.
7. الحداد، سعيد. (2019). أهمية التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 10 (2)، 148-137.
8. حري، هند حسين. (2020). دور كلية التربية في خدمة المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 64(17)، ص ص. 165- 173. الرابط:
<https://www.iasj.net/iasj/download/e2bc78a02664e535>

9. حمادة، سوسن سامي. (2015). الاتجاهات الحديثة للتدريس والتطوير المهني للمعلم، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
10. الخالدي، جواهر. (2022). أهمية الجامعة في المجتمع. شوهده بتاريخ 8/19 على الرابط التالي: <https://mufahras.com>
11. الخالدي، مريم. (2008). نظام التربية والتعليم. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. السكي، محمد إبراهيم، والزبون، محمد سليم. (2017). تطوير استراتيجية مقترحة للجامعات السعودية لمواجهة التحديات التربوية في ضوء وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكليات التربية فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(28) ص ص. 99-124. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=115128>
13. السهلي، خالد بن مطر. (2018). دور كليات التربية بالجامعات السعودية في خدمة المجتمع المحلي (تصور مقترح). مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. 37(179)، 821، 877. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=253771>
14. السيد، نادية حسن، ذكي، فاطمة أحمد، وعبد العال، أسامة محمد الجميل. (2018). تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات سوق العمل المصري في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببنها، 29(116)، ص ص. 210-234. <https://doi.org/10.12816/JFEB.2018.62405>
15. الصائغ، نجاة محمد. (2014). الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 22، (4)، ص ص. 31-74. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=110225>
16. الصمادي، هشام محمد. (2016). مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم، دراسة حالة جامعة البلقاء، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بدون مجلد، (6)، ص ص. 157-182.
17. الضبياني، عامر محمد، العنسي، عبد الرحمن يحيى، شداد، يوسف راشد. (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم الإنسانية. 121(50).
18. عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وعواد، فريال. (2014). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
19. العزب، خالد حمود. (2018). دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب.
20. العصامي، عبير فوزي. (2020). أدوار كليات التربية النوعية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء رؤية مصر 2030م. مجلة كلية التربية، 44(4)، 15-82، 37. <https://doi.org/10.21608/JFEES.2020.152385>
21. عودة، رقية حسني، والكيلاني، أنمار مصطفى. (2019). العوامل المؤثرة في تفعيل مجتمع المعرفة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية. المجلة التربوية الأردنية. 4(2)، 141-163. <http://dx.doi.org/10.46515/2060-004-002-007>

22. عياد، فاطمة مصطفى.(2016). الدور المجتمعي للجامعات في إطار المسؤولية المجتمعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس.
23. الغامدي، جمعان خلف. (2018). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
24. الفرجاني، منى مصباح. (2019). دور كليات التربية بجامعة بنغازي في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت. ليبيا.
25. الكردي، زهير محمود. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة (الجامعة الإسلامية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
26. محمد، رعد كريم. (2015). برنامج تربوي مقترح لإعداد المعلم على وفق متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة الفتح، 11 (64)، 238 - 262. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-806316>
27. محمود، أيسم سعد محمدي. (2018). الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة "التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً". مجلة العلوم التربوية، 26(4)، ص ص 2-82. <https://search.mandumah.com/Record/1008529/Description#tabnav>
28. مختار، هشام أمين. (2000). تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
29. مراد، سامي. (2016). سبل تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، ودورها في التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 22-24.
30. المقاطي، نورة. (2018). الإعداد التربوي: مفهومه وأهدافه ومراحله. مجلة التربية النوعية، 9 (2)، 99-108.
31. نمور، نوال. (2012). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري.
32. النوح، عبد العزيز سالم. (1436هـ). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، العدد (3)، شوال 1436هـ، ص ص 235-316.
33. وزارة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية. (2015). مشروع الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي، روجع بتاريخ 2023/9/5م على الرابط: <https://yemen-nic.info/ministations/mini3/issue/nslg.pdf>
34. وهيبة، غربي. (2014). الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة. أبحاث اقتصادية وإدارية، بدون رقم مجلد (16)، 203-221. <https://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1176>

References in Arabic translated into English:

1. Abbas, Muhammad and Nofal, Muhammad and Al-Absi, Muhammad and Awad, Faryal. (2014). An Introduction to Research Methods in Education and Psychology, 5th edition, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
2. Al-Azab, Khaled Hammoud. (2018). The role of partnership as a strategic input in achieving competitive advantage among educational institutions, unpublished doctoral dissertation, College of Education, Ibb University.
3. Al-Bahri, Hassan Mustafa. And my skinny, Saeed Abdul Wahid. (2021). Local Administration. Syrian Arab Republic, Syrian Virtual University.
4. Al-Dhabyani, Amer Muhammad, Al-Ansi, Abdul Rahman Yahya, Shaddad, Yousef Rashid. (2018). The role of the university in serving society from the point of view of faculty members. Journal of Human Sciences.121(50).
5. Al-Ferjani, Mona Misbah. (2019). The role of the colleges of education at the University of Benghazi in serving the local community from the point of view of faculty members. [Research submitted]. The first scientific conference of the Faculty of Education, University of Sirte. Libya.
6. Al-Ghamdi, Juman Khalaf. (2018). Public education school principals' practice of transformational leadership in Al-Makhwah Governorate, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University.
7. Al-Haddad, Saeed. (2019). The importance of university education in achieving economic and social development. Journal of Economic Sciences, 10(2), 137-148.
8. Al-Issami, Abeer Fawzi. (2020). The roles of specific education colleges in the field of community service and environmental development in light of Egypt's Vision 2030. Journal of College of Education, 44(4), 15-82, 37. JFEES.2020.152385 10.21608 <https://doi.org/>
9. Al-Jabri, Abdullah. (2020). Educational rehabilitation and training: its importance, methods and challenges. Journal of Education, 11(2), 45-56.
10. Al-Khalidi, Jawaher. (2022). The importance of the university in society. Viewed on August 19 at the following link: <https://mufahras.com>
11. Al-Khalidi, Maryam. (2008). Education system. 1st edition, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
12. Al-Kurdi, Zuhair Mahmoud. (2016). A proposed strategy for developing change leadership in higher education institutions in the Gaza governorates in light of the principles of sustainable development (Islamic University case study, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University of Gaza.
13. Al-Maqati, Noura (2018). Educational preparation: its concept, goals and stages. Journal of Specific Education, 9(2), 99-108.
14. Al-Nouh, Abdul Aziz Salem. (1436 AH). The role of school administration in activating partnership with the local community, "A field study," Journal of Educational Sciences, Issue (3), Shawwal 1436 AH, pp. 235-316.
15. Al-Sahli, Khaled bin Matar. (2018). The role of colleges of education in Saudi universities in serving the local community (a proposed scenario). Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University. 37(179), 821, 877. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=253771>
16. Al-Sakiti, Muhammad Ibrahim, and Al-Zaboun, Muhammad Salim. (2017). Developing a proposed strategy for Saudi universities to confront educational challenges in light of the viewpoint of faculty members of their colleges of education,

- Arab Journal for Quality Assurance of University Education, 10 (28), pp. 99- 124.
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=115128>
17. Al-Samadi, Hisham Muhammad. (2016). The level of partnership between Jordanian university administrations and local community administrations in light of the requirements of the economics of education, a case study of Al-Balqa University, Journal of Development and Human Resources Management, no volume, (6), p. p. 157-182.
 18. Al-Sayed, Nadia Hassan, Zaki, Fatima Ahmed, and Abdel-Al, Osama Muhammad Al-Jamil. (2018). Developing university education to meet the challenges of the Egyptian labor market in light of some contemporary global models, Journal of the Faculty of Education in Benha, 29 (116), pp. 210-234. //JFEB.2018.62405 10.12816https://doi.org/
 19. Al-Sayegh, Najat Muhammad. (2014). Partnership between schools and universities and the development of school administration in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Educational Sciences, 22, (4), pp. 31-74.
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=110225>
 20. Al-Thunayan, Sultan bin Thunayan. (1429 AH). Partnership between universities and the private sector in developing scientific research in the Kingdom of Saudi Arabia, a proposed scenario, unpublished Ph.D., Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University.
 21. Aqti, Rabab. (2008). University training and its relationship to the efficiency of the framework in the economic institution. A magister message that is not published. Hajj Lakhdar University.
 22. Ayyad, Fatima Mustafa (2016). The societal role of universities within the framework of social responsibility. Unpublished doctoral dissertation. Ain-Shams University.
 23. Bastawisi, Nashwa Saad. (2018). The roles of the College of Education in the field of community service and environmental development in light of the requirements of sustainable development. [Unpublished master's thesis]. Menoufia University. 10.21608/MUJA.2018.108442
 24. Hamada, Sawsan Sami. (2015). Modern trends in teaching and teacher professional development, Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
 25. Hariri, Hind Hussein. (2020). The role of the College of Education in serving society in light of the Kingdom's Vision 2030 from the perspective of faculty members at the University of Jeddah. Journal of Educational and Psychological Research, 64(17), pp. 165- 173. Link: <https://www.iasj.net/iasj/download/e2bc78a02664e535>
 26. Jumaa, Al-Sayyid Ali. (2012). Partnership between universities and community institutions as a direction for developing university education. Suez College of Education Journal, 5 (6), pp. 2-30.
 27. Mahmoud, Aysem Saad Mohammadi. (2018). Recent trends in university functions: "Moving towards a green economy to achieve sustainable development as a model." Journal of Educational Sciences, 26(4), pp. 2-82.
<https://search.mandumah.com/Record/1008529/Description#tabnav>
 28. Ministry of Local Administration in the Republic of Yemen. (2015). Draft National Strategy for Local Government, reviewed on 9/5/2023 at the link: <https://yemen-nic.info/ministations/mini3/issue/nslg.pdf>
 29. Muhammad, Raad Karim. (2015). A proposed educational program to prepare teachers according to the requirements of the knowledge economy. Al-Fath Magazine, 11 (64), 238 - 262. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-806316>
 30. Mukhtar, Hisham Amin. (2000). Planning and development of new communities in the Republic of Egypt, unpublished doctoral thesis, Faculty of Engineering, Cairo University.

31. Murad, Sami. (2016). Ways to activate the partnership between universities and the private sector, and its role in administrative development in the Kingdom of Saudi Arabia. Scientific paper presented to the Conference on Administrative Development in Light of Economic Challenges, 22-24.
32. Nammour, Nawal. (2012). The efficiency of faculty members and its impact on the quality of higher education. Unpublished master's thesis, Mentouri University.
33. Odeh, Ruqaya Hosni, and Al-Kilani, Anmar Mustafa. (2019). Factors affecting the activation of the knowledge society at the University of Jordan from the perspective of faculty members in the humanitarian colleges. *Jordanian Educational Journal*.4(2), 141-163. <http://dx.doi.org/10.46515/2060-004-002-007>
34. Wahiba, Gharbi. (2014). The partnership between the local administration and the private sector and its role in achieving excellence in providing public services. *Economic and Administrative Research*, Issue (16), pp. 203-221. <https://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1176>

The Impact of Oil Revenues on Supporting and Diversifying Nigerian Exports (An Applied Study during the Period: 2010-2018) ⁽¹⁾⁽²⁾

Dr. Yousif Manaha.Mohammed Al-Amin

Associate Professor|| Applied College|| Najran University|| Kingdom of Saudi Arabia.

Email: monaha71@yahoo.com ||Orchid: <https://orcid.org/0009-0008-4405-5165> ||Phone: 00966508305255

Abstract: The study aimed to find out the reasons that led to the decline in the contribution of non-oil sectors to Nigerian exports, and to discuss the ways that must be taken to confront the obstacles that hinder directing oil revenues to diversify non-oil exports, in order to enhance the capacity of Nigerian economy and sustain its growth. The researcher used two approaches: historical and descriptive-analytical, relying on data sources from reports and secondary references. The research consisted of four sections: the first dealt with (features of Nigerian economy), the second included (the performance of non-oil exports), the third (the problems of diversifying non-oil exports), and the fourth (the strategy for developing and diversifying non-oil exports).The research concluded with the most important results of the study, including: that the contribution of oil revenues in supporting non-oil exports is weak, and that there are economic and political obstacles that hinder directing oil revenues to support the diversification of non-oil exports; This has afflicted Nigerian economy with the Dutch disease, and the absolute dependence on oil and the failure to reproduce alternative exports from oil surplus revenues threatens Nigerian economy with collapse. Based on the results, the study recommended removing all obstacles that hinder increasing oil production and hindering the diversification of non-oil exports, in addition to suggesting studies on the subject.

key words: Oil revenues, export diversification, surplus investment, and the Dutch disease.

أثر عوائد النفط في دعم وتنوع الصادرات النيجيرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة: 2010-2018) (2018) ⁽³⁾⁽⁴⁾

¹-Original search: Taken from A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree Ph.D. specialty (Petroleum and energy economics), Department of Applied Economics, College of Business studies-university Sudan, university year 1440E-2018M; Discussion Committee: Prof. Dr. Hassan Mohamed Masha (chairman and external discussant), Prof. Dr. Abdel Azim Al-Muhall (internal discussant); a. Dr.. Babiker Al-Faki Al-Mansouri (Principal Supervisor - Member) and the study was approved.

²-Documentation for quotation (APA): Al-Amin, Y, M, M. (2023). The impact of oil revenues on supporting and diversifying Nigerian exports (an applied study During a For a while: 2010-2018), **Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research**, 2(19), 71-93. <https://doi.org/10.56793/pcra2213194>

³-أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه تخصص اقتصاديات البترول والطاقة، قسم الاقتصاد التطبيقي، كلية الدراسات التجارية- جامعة السودان، العام الجامعي 1440هـ - 2018م؛ لجنة المناقشة: أ.د/حسن محمد ماشا (رئيسا ومناقشا خارجيا)، أ.د.عبد العظيم المهمل (مناقشا داخليا): أ.د. بابكر الفكي المنصوري (المشرف الرئيس- عضوا) وأجيزت الدراسة.

⁴- التوثيق للاقتباس (APA): الأمين، يوسف مناها محمد (2023). أثر عوائد النفط في دعم وتنوع الصادرات النيجيرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة: 2010-2018)، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، 2 (19)، 71- 93. <https://doi.org/10.56793/pcra2213194>

د. يوسف مناها محمد الأمين

أستاذ مشارك || جامعة نجران || المملكة العربية السعودية.

إيميل: monaha71@yahoo.com || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0008-4405-5165> || تلفون: 00966508305255

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تراجع مساهمة القطاعات غير النفطية في الصادرات النيجيري، وبحث السبل التي يجب اتخاذها لمواجهة العقبات التي تعترض توجيه عوائد النفط لتنوع الصادرات غير النفطية، من أجل تعزيز قدرة الاقتصاد النيجيري واستدامة نموه، واستخدم الباحث المنهجين: التاريخي، والوصفي التحليلي والاستقرائي، واعتمد الباحث على مصادر البيانات من التقارير والمراجع الثانوية، وتكون البحث من أربعة مباحث: تناول الأول (ملامح الاقتصاد النيجيري)، وتضمن الثاني (أداء الصادرات غير النفطية)، والثالث (مشاكل تنوع الصادرات غير النفطية)، والرابع (استراتيجية تنمية وتنوع الصادرات غير النفطية)، وانتهى إلى خاتمة بأهم نتائج الدراسة، ومنها: أن إسهام عوائد النفط في دعم الصادرات غير النفطية ضعيف، وأن هناك عقبات اقتصادية وسياسية تعترض توجيه العوائد النفطية لدعم تنوع الصادرات غير النفطية؛ مما أصاب الاقتصاد النيجيري بالعلة الهولندية، وأن الاعتماد المطلق على النفط وعدم استنساخ صادرات بديلة من إيرادات فوائض النفط، يهدد الاقتصاد النيجيري بالانهيار، بناء على النتائج أوصى الباحث بإزالة كافة المعوقات التي تعترض زيادة إنتاج النفط وتعميق تنوع الصادرات غير النفطية، إضافة لمقترحات بدراسات في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: عوائد النفط، تنوع الصادرات، استثمار الفائض، العلة الهولندية.

1-Introduction.

So far (2018) Nigerian national economy depends only on oil as a primary source of exports, without other productive sectors. At the same time; it suffers from a clear and persistent weakness in production capabilities in the main sectors (agriculture, industry), and current oil revenues have not been utilized to diversify and develop Nigerian exports, which has resulted in many problems for Nigerian economy. There has been a noticeable decline in the non-oil economic production sections and its competitive capacity. This situation has also led to an increase in imports, the spread of unemployment, and the disruption of production in areas where Nigeria has a comparative advantage. Such as agriculture with its both parts, plants and animals; and the economic imbalance resulting from this pathological condition.

Since Nigeria still depends on one basic resource for exports, which is oil – since the commercial use- despite Nigeria has many natural resources, as well as its human resources and geographical location, all of which can help diversify its exports. This requires studying the state of Nigerian economy, identifying the problems that obstruct the process of diversifying Nigerian exports, and studying the extent to which its natural and human resources can be utilized in developing export diversification.

Research Problem:

Oil revenues in Nigeria contribute two-thirds of the state's revenues, while oil contributes only about 9% of the total domestic product, as Nigeria produces only about 2.7% of the global oil supply. However, government revenues still depend heavily on oil revenues, but it is still a small part of the country's overall economy, as the agricultural sector did not keep pace, and with the rapid population growth, Nigeria began to import many of its food products, even though it was once a major food exporter. Modern technologies have helped to cause a boom in the manufacture and the export of food products, and move

toward food sufficiency. Regarding the progress of the industrial and service sectors, such as transforming the traditional systems into advanced economic systems, it is important for this transformation not to be at the expense of other sectors. By looking at the major transformation that occurred in Nigerian economic system after the production and export of oil, there has been a significant decline in the contribution of other non-oil sectors with its both parts, plant and animal, to the national product and their participation in exports after these sectors occupied the forefront at a high rate. Their combined contribution is only about 15%, and the share of oil exports reaches 85% in 2018, which indicates the danger of the present and future of Nigerian economy if it does not establish a real comprehensive development that concerns the rest of the other sectors. This is due to the known instability of oil revenues and its impact on price fluctuations and global economic problems on one hand, and because it is a depleted commodity on the other hand. As indicated by many previous studies related to the subject of this study, including the study: Joseph (2004), the study of Viraduladusit (2009), and the study of Wicken (2010), - and other studies that there is no space to mention. In general, these studies indicated that Nigeria possesses large natural resources with global demand, if its competitive advantage is exploited as an alternative oil exporter. Especially since Nigerian state has a dense human capital, these studies also indicated the existence of problems facing the diversification of exports, and drew attention to resolving these problems by developing a precise scientific economic strategy.

Research Questions:

Based on the above; research problem is summarized in the following questions:

1. To what extent does Nigeria have natural and human resources?
2. What are Nigeria's non-oil exports with global demand?
3. What are the problems and obstacles to diversifying non-oil exports in Nigeria?
4. What strategy should be used to diversify non-oil exports?

Hypotheses:

To answer the questions, the study assumes the following:

- Nigeria had natural and human resources.
- Nigeria has many export commodities with global demand.
- The most important problems of export diversification are: market limitedness and weak financing.
- Treating the development and diversification of exports requires developing a strategy with specific elements and means.

Research Objectives:

The research aims to identify:

- The extent to which Nigeria has natural and human resources.
- Nigerian non-oil exports with global demand.
- Problems and obstacles hindering the diversification of non-oil exports in Nigeria.
- What strategy should be used to diversify non-oil exports.

Research Importance:

The importance of this research comes from the importance and characteristics of oil, its role in the global and local economy, and the constant fluctuations in its prices, as well as the importance of oil to Nigeria as a producer and exporter of it after it was an importer. Thus, the researcher hopes that the results of the research will be useful in highlighting the theoretical and practical benefit of exploiting oil revenues, and drawing the attention of leaders and motivating them to direct it towards supporting and diversifying exports, especially after the presence of the "Dutch disease" in Nigerian state on one hand, and to avoid the negative effects of the experiences of other countries on the other hand.

Research methodology and plan.

Research Methodology:

The researcher used a mixed approach. It combines the two approaches: historical and descriptive-analytical. By relying on scientific sources, references, books, and research papers that dealt with this topic.

Research Plan:

Depending on research nature, it is divided into an introduction, four sections, and a conclusion, as follows:

- The first section: Features of Nigerian economy.
- The second section: non-oil export performance.
- The third section: Problems and obstacles to diversifying non-oil exports.
- The fourth section: Strategy for developing and diversifying Nigerian non-oil exports.

The First Section - the Most Important Features of Nigerian Economy.

Economic activity is the basis of using natural and human resources to produce the goods and services necessary to satisfy various human needs. Economic activity includes many activities in the fields of agriculture, industry, mining, trade, and services.

The natural resource does not become an economic resource until humans exploit it to their advantage. Brueck, in his book (The Relationship between History and Geography), emphasizes the

distinction between human and natural resources. The human resource is what gives the natural resource value. (Viraduladuset, 2009).

Natural resources are represented in the element of land and water resources. Land is the basis of life and the source of livelihood. Therefore, Islam called for the construction of the land because it represents the basis of wealth for humans. Land and water complete each other to provide human needs. (Masha, 2018, 161).

While the meaning of human resources is "The sum of energies and intellectual and muscular efforts that can be used with other resources to produce goods and services." Education, health, morals, and values have a role in developing human resources and exploiting them optimally in economic activity by recognizing the importance of natural and human resources in economic activity. The state that possesses these resources will have the most important advantage to provide their economic needs for goods and services. All they must do is make optimal use of these resources without skimping or extravagance.

By studying the features of Nigerian economy in terms of natural and human resources, and economic activity. Nigerian economy has developed due to its increasing interest in the service sector, and in general it is a middle-income, mixed economy and an emerging market, beside its expansion in the manufacturing, financial, services, communications, technology, and entertainment sectors. It is an economy very similar to the structure of the economy of African countries. It is considered the largest and most populous economy in Africa, and the first to produce oil. It also ranks No. 121 among the countries with corruption out of 180 countries. On a larger scale, Nigeria depends on labor and abundant natural resources. There is also money smuggling due to illegal financial practices resulting from corruption and opacity. The public financial system poses a major obstacle to development, and it is ranked as the 26th largest economy in the world by nominal GDP, and 24th in terms of purchasing power parity. The resurgent manufacturing sector became the largest on the continent in 2013, and produces a large proportion of goods and services for the West African subcontinent. In addition, the ratio of public debt to GDP is 16.075% (Vera de Ladoucet, 2009).

Gross Domestic Product (GDP):

Masha, 2014 confirms that Nigeria's GDP, in purchasing power parity terms nearly, expanded from \$170 billion in 2000 to \$451 billion in 2012, and by adding estimates of the size of the informal sector(1) the actual figures are closer to \$630 billion. In contrast, the per capita GDP doubled from \$1,400 in 2000 to an estimated \$2,800 per capita (2) in 2012. By reviewing these numbers, there is an increase to 80% when recalculating the measurements after re-establishing its economy in April 2014.

According to a Citigroup report published in February 2011, Nigeria will have the highest average GDP growth in the world between 2010 and 2050. Nigeria is one of two African countries among 11 countries generating global growth. The financial sector accounts have raised to half of the total gross

domestic product (GDP). The reforms in services and industries have positively reflected on GDP, such as mining, quarrying, and manufacturing, in addition to opening a foreign trade. (Masha, 2014).

Area:

The statistical data (Population Census, 2018) confirms that, the area of Nigeria extends over approximately (10) degrees of latitude (4-14 north) and approximately 12 degrees of longitudinal (between 3-15 east of Greenwich). It has an area of 923,769 km², thus it is considered one of the largest countries in West Africa. That led to the diversity of its natural conditions, population, and economic systems. (Masha, 2014).

Human Resources (HR):

According to the report (Population Census, 2018), the population of Nigeria in 2002 had about 118 million people, then it rose in 2006 to about 137.253 million people. Nigeria ranks the first in terms of population, so it has the largest population density in Africa and the seventh most populous country in the world, with a percentage of 196 million people according to 2018 estimates. Nigeria is a multi-ethnic country inhabited by more than 250 ethnic groups that speak 500 different languages, all of which belong to a wide spectrum of diverse cultures. The three largest ethnic groups in the country are the Hausa and Fulani in the north, the Yoruba in the west, and the Lgbo in the east. They constitute a total of 60% of the population. The official language in the country is English, and it was chosen with the aim of achieving national unity at the linguistic level. Nigeria is roughly distributed between Muslims, who live mostly in the north, and Christians, who live mostly in the south. The country has the fifth-largest percentage of the Muslim population and the sixth-largest percentage of Christians in the world, with a minority following indigenous religions, such as those embraced by the Lgbo and Yoruba ethnic groups. The Nigerian's constitution guarantees freedom of belief. The following table shows the population and growth rate.

Table (1) Population and growth rate in Nigeria during the years 2015-2018

Year	Population (01 Jan)	Natural change	Growth rate (%)	Total population (31/12)
2015	181,702,661	4,529,847	2493%	186,232,508
2016	186,288,908	4,696,343	2521%	190,985,251
2017	191,044,954	4,839,169	2533%	195,884,123
2018	195,946,859	4,822,252	2461%	200,769,111

Source: Prepared by the researcher, population number during the period 2015-2018. (Population Census, 2018).

Occupations of residents vary between different regions of the country due to differences in natural conditions. Residents of the south work in cutting down forest trees, planting some roots, and cultivating coconut trees and oil palm trees. Some of the population lives on land and sea fishing, a small portion

depends on trade, and there is absolutely no one who depends on bred. It is difficult to raise them due to the hot, humid climate where the tsetse fly spreads, which harms these animals. (Population Census, 2018).

Agriculture: (FAO, 2018). Agriculture is a branch of Nigerian economy, providing employment opportunities for about 20% of the population and 35% is expected as of 2020. According to the Food and Agriculture Organization report, agriculture remains the foundation of Nigerian economy, despite the presence of oil in the country which is the main source of livelihood for most Nigerians. The impact of agriculture on the economy was weak due to the interests conflict between farmers and herders, and also the floods that affected the central region.

In the north of the country, the forests decrease, there is no rain, and the climate changes gradually towards the south, where irrigated agriculture takes place in the valleys and rain-fed on the hills. In general, agriculture is the profession of the vast majority of the population, as approximately 75% of the total population works in agriculture and the subsequent grazing, hunting, and wood cutting. Nigeria has produced 5,150 thousand tons of yellow corn, 4,952 thousand tons of rice, and 73 thousand tons of wheat per year. In 2003, the important crops in the country are cocoa, coconuts, bananas, and peanuts.

Niger River and its branches are considered the basis of agriculture in the semi-arid lands of central and northern Nigeria to produce the crops that the country trades. Niger and Benue rivers meet to form the shape of a letter (y). The river moves south in a relatively wide path before it separates into its multi-branched delta far away at 120 km from the sea. Several ports are located on these branches, the most important of which is Port-Harcourt, which is on Niger River delta branch, and is an economic, industrial, and commercial center. While the lands in the southwest and southeast of the country are coastal plains, most of which are covered with swamps and mangrove forests that become degraded forests in the interior lands. In the southwest, there are rugged lands on the borders of the western plains, while the northern part of the country is low and flat lands with sandy soil used for agriculture. It is important to highlight that the largest and most populated area is the Jos Plateau, which rises 1,000 meters.

Climate and vegetation: Nigeria is in the equatorial tropics, and has two basic seasons; the wet season and the dry season. The seasons change when approaching to Nigerian coast, meaning that the two seasons on the coast are not within a specific period, and temperatures in the north reach 32 degrees Celsius, which rarely rises above that on the coast due to humidity. The wet season continues in the areas around Niger River and Benue River from April to October, while the dry season lasts from November to March. The highest temperatures reach the southern regions from February to April, and in the northern regions from March to June. While the temperature reaches its lowest levels from July to August in all countries. Rainfall amounts vary in Nigeria. It reaches 180 cm on the western coast, and 430 cm in specific areas on the eastern coast. As for the interior regions, rain reaches 130 cm in central Nigeria, and 50 cm in the far north of the country. Two wind currents also affect Nigeria; a dry hot current carries the red sand

desert from the northeast, causing temperatures to rise during the day and fall at night, and another wind current carries rain clouds from the southwest. (FAO, 2018).

Climatic Regions:

According to (FAO, 2018), three climatic regions can be distinguished in Nigeria. The northern region is located north of 11 degrees of latitude and is the driest region in Nigeria. Its climate is seasonal with rain.

As for the southern area, it mainly includes the coastal plain, the African edge south of Wadi Benue and central Niger. The most important climatic feature is the heavy rain almost all year, and a small thermal range among seasons. The climate is mostly unhealthy within the Niger Delta due to high temperatures, excessive humidity and rain, the presence of numerous swamps, coastal lagoons, dense forests, and soil that consists mainly of clay and plant remains.

The central region is a combination of the previous two regions, or in other words, it is a transitional region between the tropical climate in the south and the tropical climate in the north. This region includes the Benue Valley, central Niger, and the southern part of the northern plateau, including the Jos Plateau.

Permanent tropical rain prevails approximately 200 km inland, and after that rain becomes clearly seasonal. The rainy season becomes the hottest summer season, and the annual amount decreases towards the north to range between 1000-3000 mm in the interior parts and less than 1000 mm in the northern parts. This climatic situation affects the prevailing plant life, which varies in the swampy forest in Niger Delta, the coastal strip, and a tropical forest with dense and tall trees in the southern parts, and savanna prevails in a wide area between latitudes approximately 7°-11° north.

The Second Section - Performance of Non-Oil Exports:

The reports (Nigerian National Petroleum Corporation, 2011) confirm that oil revenues represent 60% of Nigeria's GDP, and more than 90% of its revenues are from foreign currency. It is the tenth largest oil producer in the world with constant reserves of 30 million barrels and it possesses the third largest gas reserves in the world with more than 3 trillion cubic feet of natural gas.

Nigeria is the largest trade partner of the US in sub-Saharan Africa, due largely to the high level of oil imports from Nigeria, which is estimated at 8% of US oil imports - roughly half of Nigeria's daily oil production - It is the fifth largest oil exporter to the United States. Trade value in 2010 amounted to more than \$34 billion, an increase of 51% during 2009, due to the recovery in global prices of crude oil. US merchandise exports to Nigeria in 2010 were grains (wheat and rice), cars, petroleum products, and machinery worth more than \$4 billion. In 2010, US imports from Nigeria were worth more than \$30 billion, consisting mostly of crude oil, cocoa, bauxite, aluminum, tobacco, candles, rubber, and grains accounted for about \$73 million of US imports from Nigeria in 2010. (National Oil Company, 2011).

Mining and industry come in the second level of population activity. Important mineral resources have been discovered in Nigeria, especially coal, oil, and other minerals. In addition to the land transportation network, as Nigeria includes a railway network with a length of more than 300 km. (National Oil Company, 2011).

Nigerian state depends on the performance of its exports to obtain foreign currencies to finance the purchase of development project needs. They affect growth rates and national income and affect the economic well-being of society members. The performance of Nigerian exports can be traced through the development of its trade balance. Nigerian economy is inseparable from the economies of developing countries in terms of its basic characteristics. The components of its exports are primary products, especially agricultural and non-diversified products. Its imports of food and consumer goods, raw materials, and capital goods are all inflexible, as they are vulnerable to the influences of global external markets and internal production. All of this puts extraordinary pressure on its trade balance, as can be seen from the table below. (Export Management, 2018).

Table (2) Trade Balance (2010-2018) Million Dollars

Statement	Exports			Imports	Trade balance	Export ratio%
	Oil	Non-oil	Total			
2010	1351	456	1807	1552	254	53.8%
2011	1377	322	1699	2309	- 602.2	42.4%
2012	1511	438	1949	2446	- 497.3	44.4
2013	2048	495	2543	2882	- 339.7	47.0%
2014	3101	677	3778	4075	- 1703	48.1%
2015	4187	637	4824	6756	- 1931	41.7%
2016	5088	569	5657	8074	- 2417	41.2
2017	8418	461	8879	8776	103	50.3
2018	9148	549	9697	9174	523	51.4

Source: Central Bank of Nigeria, annual reports during the period 2010-2018.

It is noted from the table above that there is a deficit in the trade balance despite the increase in oil exports, due to the continuous increase in imports. There was no significant increase in non-oil exports. However, the trade balance recorded a surplus during the year 2010, then a deficit appeared again in the years from 2013 to 2016, despite the increase in oil exports. There was a decline in non-oil exports, as they were about 456 in 2010, dropping to 322 in 2011, while they continued to increase until they reached 677 in 2014, then decreased to 461 in 2017, then increased slightly in 2018, reaching 549. The surplus appeared slightly in the commercial balance in 2017 and 2018. The persistent deficit is due not only to a decline in non-oil exports but also to a significant increase in imports. From Figures (1) and (2) below, we notice the difference between oil and non-oil exports.

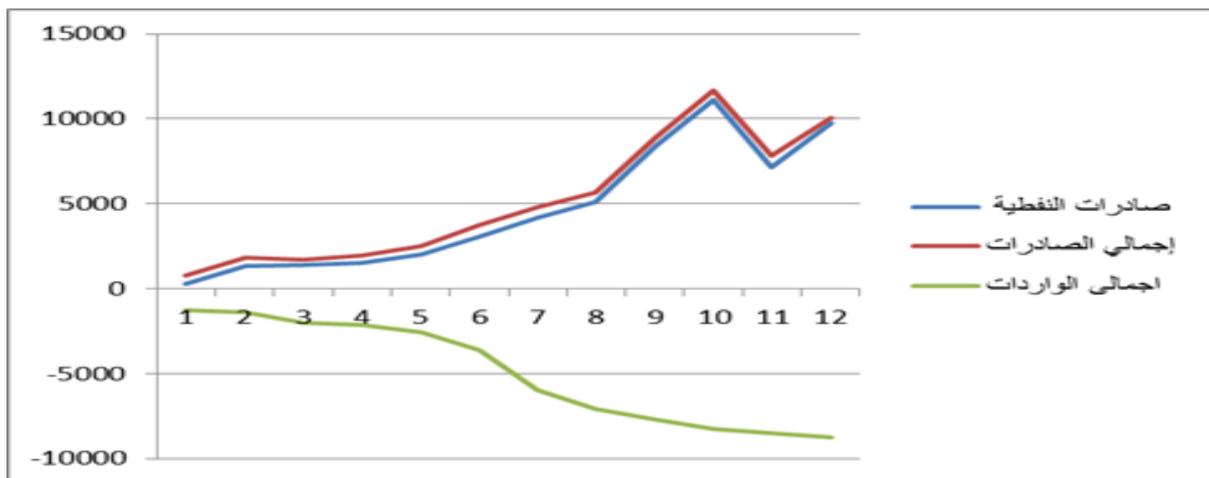


Figure (1) Total oil exports (2010-2018) Source: Prepared by the researcher, quoted from (Reports of the Ministry of Foreign Affairs - Export Administration, 2018).

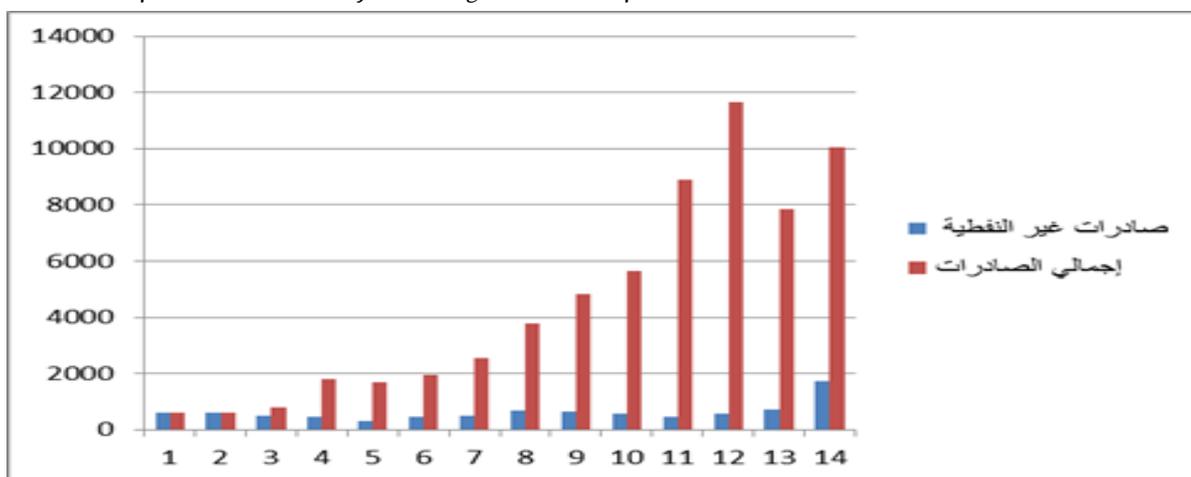


Figure (2) Contribution of non-oil exports to total exports 2010-2018

Source: Prepared by the researcher. Based on: (Reports of the Ministry of Foreign Affairs - Export Administration, 2018).

Types of non-oil commodity exports: The most important non-oil export commodities in Nigeria are crude oil, bauxite, rubber, rice, wheat, peanuts, yellow corn, bananas, yam beans, cocoa, cassava, tobacco, hibiscus, fruits and vegetables, candles, aluminum, sugar, leather, oils, watermelon, and other commodities. From the table below, it is noted that the contribution of non-oil commodities to exports is weak compared to crude oil, as there is a slight increase in rice, wheat, bauxite, and cassava, and there is fluctuation in some years between increases and decreases. Such as yam beans, tobacco, cocoa, and other commodities whose contribution is significantly reduced.

Table (3) Commodity Structure of Exports (2011-2018) (Million US Dollars)

Statement	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crude oil	275.9	1348.8	1376.7	1510.9	2047.7	3100.5	4187	5087
Bauxite	55.4	46.2	43.7	52.5	58.6	50.4	62.6	64.6
Rubber	129.9	146.0	104.5	74.6	74.4	178.6	119	167

The rice	44.8	52.0	44.4	62.2	107.8	93.7	107	82.3
Wheat	26.4	23.1	24.3	31.9	35.4	60.6	108	50.2
Peanuts	0.2	50.4	8.8	5.7	2	2.4	2	0.2
Yellow corn	27.8	10.1	0.3	4.8	2.1	3.1	0.5	1
The banana	1.7	6.3	5.0	3.9	1.1	1.2	-	-
Cassava	114.3	66.4	1.7	117.2	97.7	138	114.6	121.6
Cocoa	24.1	17.7	-13.7	17.2	21.6	18	18.2	4.9
Yam bean	18.9	19.6	13.8	18.5	18.6	26	21.6	3.9
Tobacco	12.8	12.6	18.4	10.5	14	-	10	5.1
Hibiscus	19.1	18	11.8	2	16.6	-	15.4	19.5
Fruits and vegetables	2.1	10.4	2.3	2.5	2.1	-	1.5	1.1
Candles	14.7	13.2	12.1	10.5	7	12.8	13.5	10.1
Aluminum	5.6	6.2	7.9	7.9	8.6	5.7	11.1	17.1
Other	7.6	4.3	1.2	10.8	27	86	28	19

Source: Ministry of Foreign Trade (Development of Nigerian Foreign Trade Trends in 2018)

The table above shows the development of exports for some of the main commodities, which are crude oil, bauxite, rubber, rice, wheat, peanuts, yellow corn, bananas, yam beans, cocoa, cassava, hibiscus tobacco, fruits and vegetables, candles, and aluminum. We notice a clear fluctuation in the exports of these commodities between slight increases and sometimes decreases. Despite the increase in exports of some commodities, as mentioned previously, but the percentage of their contribution decreases every year compared to the large increase in the percentage of contribution of oil exports. As the contribution of crude oil to exports jumped from 275.9 in 2011 to 5087 in 2018 at the expense of a decrease in industrial and agricultural goods from totally 65% in 2011 to only 5% in 2018.

Performance of Non-Oil Exports at the Sector Level:

Table (4) The Value of Exports by Sector and their Percentage to Total Exports 2010-2018, Million Dollars

Sector	Petroleum	Agricultural	Animal	Manufactured	Mining	Other	Total	
Year	exports	exports	exports	exports	exports	exports		
2010	Value	1510.9	212.2	173.4	25.3	52.5	10.8	1949.1
	Ratio	77.5	10.9	7	1.3	2.7	0.6	100
2011	Value	2047.7	252.6	137.9	18.2	61.8	64	2542.2
	Ratio	80.5	9.9	5.4	0.8	7.3	1.1	100
2012	Value	3100.5	381.8	182	23.3	70.2	20	3777.8
	Ratio	82	10.2	4.8	0.7	7.5	1	100
2013	Value	4187.4	360.5	184.9	16.2	63.6	58.1	4845.5
	Ratio	86.3	7.3	3.8	0.1	7.4	1.2	100
2014	Value	5087.2	328.0	131.4	27.7	74.7	7.3	5656.6
	Ratio	90	5.8	2.3	0.5	7.5	0.1	100

2015	Value	8418.5	265.1	84.9	29.5	74.9	6.5	8879.2
	Ratio	95	3	0.9	0.3	7.4	0.1	100
2016	Value	11094.1	327.5	45.5	54.0	112.1	35.9	11670.4
	Ratio	95	2.8	0.4	0.5	1	0.3	100
2017	Value	7131.2	235.0	79.5	36.9	85.5	156.3	7833.7
	Ratio	91	3	1	0.5	1.1	2	100
2018	Value	9734.8	455.2	179.5	30.9	901	141.2	11442.6
	Ratio	85	4	1.6	0.3	8	1.1	100

Source: Economic Presentation 2010-2018, Nigeria, Ministry of Finance and the National Economy

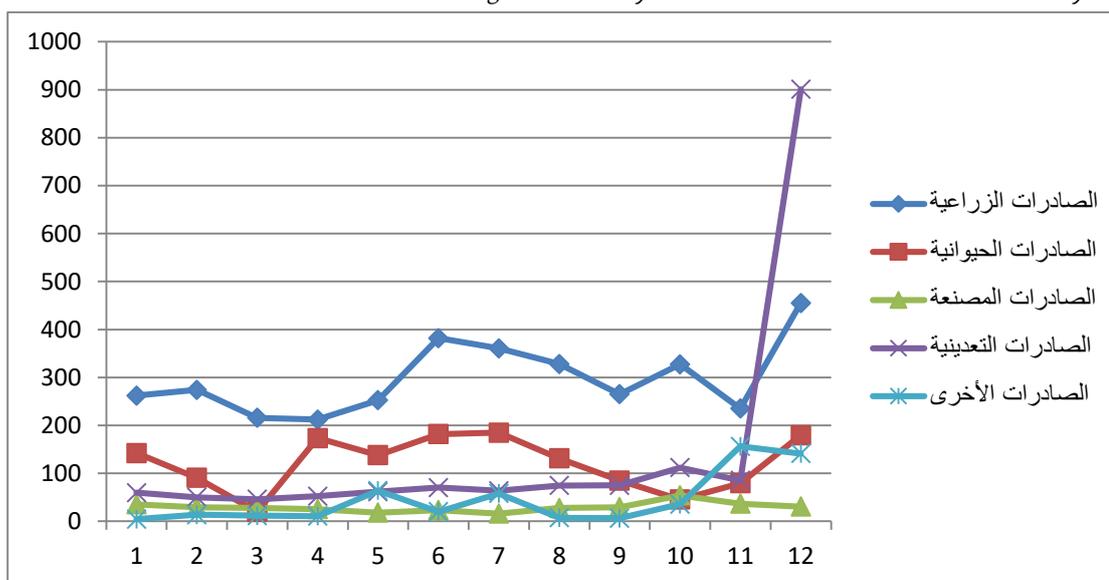


Figure (3) Performance of non-oil exports by sector. Source: Prepared by the researcher based on the data in Table (4)

It is noted from reviewing the performance of non-oil exports by sector from Table 4 and Figure (3) that there is a noticeable decline in the performance of non-oil exports, and there is fluctuation in sectoral exports in general.

Performance of Non-Oil Exports at the Sector Level:

A review of Table (4) shows the following:

First - The Agricultural Sector:

The study (Ibrahim, 2017) confirms that the proceeds of agricultural exports increased from \$252.6 million in 2011 to \$381.8 million in 2012, by 9.9% and 10.2% of the total exports. Then the contribution percentage of agricultural exports decreased during the rest of the study years until it reached only 2.8% in 2016, then it increased to 4% in 2018.

Second - Animal Exports:

According to the report (Livestock, 2018), a noticeable increase was recorded in 2010, amounting to \$173 million, representing 7% of total exports, in 2012, \$182 million, and in 2013, \$184.9 million, representing 4.8% and 3.8%, respectively, of total exports. Later, it decreased to \$45 million in 2016, representing 0.4% of total exports.

Then the contribution increased to \$79,5,179.5 million in 2017 and 2018, respectively, at 1% and 1.6% of total exports, respectively.

Third: Manufactured Exports:

The contribution of the industrial sector decreased from \$25.3 million in 2010, representing 1.3% of total exports, to \$18.2 million in 2011, representing 0.8% of total exports. Then it reached its highest level in 2016, reaching \$54 million, representing 0.5% of total exports. Later, it decreased in 2017 and 2018 to \$36.9 and 30.9 (0.5% and 0.3% of total exports), respectively. (Al-Sayed, 2007)

In general, the contribution of the industrial sector to exports did not reach 2% from 2010 until 2018. It constitutes the lowest contribution rate compared to the rest of the non-oil sectors.

Fourth - Mining Exports: (Al-Sayed, 2007):

It is noted from Table (4) that the contribution of mining exports continued to rise. In 2010, its contribution amounted to 52.5 million dollars, in 2011, 61.8, and in 2012, 70.2, with a contribution rate of 2.7%, 7.3%, and 7.5%, respectively, of total exports. Then it decreased to \$63.6 million in 2013, representing 7.4% of total exports. Then, mining exports increased significantly in 2018, reaching \$901 million, with a contribution of 8% of total exports. While the other exports remained fluctuating throughout the study period.

Indicators of the Success of Non-Oil Exports:

According to (Ministry of Finance, 2013-2018) the most important indicators of export success are the following

- a) Export proceeds constitute the main source of foreign currencies, and thus increase the country's ability to import and stabilize local currency exchange rates. This did not happen in Nigeria, where there is a clear deficit in the trade balance, a decline in Nigerian exchange rate, and increased inflation, as can be seen in Table 4.

Table (5) Economic Indicators in the Period 2013/2018

Statement	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Economy growth rate	8.3	6	7.2	8	8.1	9.3
Growth rate of money supply	34.4	30.3	30.8	43.6	41.6	41.1

Inflation rate	7.1	7.7	8.5	8.5	8.4	7.2
Exchange rate of Nigerian naira/ American dollar	2.57	2.61	2.58	2.55	2.44	2.17
Average per capita income in American dollars	371	500	572	704	714	830

Source: Economic Presentation, Nigerian Ministry of Finance 2013-2018.

b) Exports help the country pay its external obligations, provide the necessary financing for capital goods necessary for economic growth and thus help increase national income and increase the rate of economic growth. It is noted from the previous table that the growth rate is weak, and Nigeria's debts reached \$36 billion by the end of 2018.

c) The stability and growth of export revenues help in balancing the trade balance and thus balance payments, which helps the country's economic stability. This did not happen through the previous comparison between exports and imports.

Table (6) Growth Rates of Total Oil and Non-Oil Exports.

Statement/ Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oil exports	100	390	1.9	9.8	35.5	51.4	35.1	21.5	65.5
Non-oil exports	- 15.4	- 9.8	- 29.4	36.1	12.8	36.9	- 6.1	- 10.6	- 19.1

Source: Trade balance tables for the years 2010-2018, reports of the Central Bank of Nigeria

d) The development of per capita exports, which is actually a measure that compares the speed of increase in population with the increase in the quantity of exports. The more exports are achieved, the greater the rate of growth and the greater the ability to export can be achieved. However, it is noted that the economy's growth rate is weak, and the per capita of national income is weak compared to other countries, where the per capita income is less than a dollar and a half in 2018. Based on the table above, the measure of dividing income by the number of populations is a traditional measure; it does not express real growth in per capita income.

e) The value of exports to national income. This measure is one of the useful indicators in monitoring from one year to another in that, it expresses the extent of the growth in the ability to offer larger quantities and at better prices of local products in global markets. It is noted from the table below that the ratio of exports to gross national product has decreased.

Table (7) Ratio of Exports to GDP, 2009-2018.

General	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Exports%	7.7	8.2	15.6	12.8	12.9	15.8	18.3	18.3	15.4	10.8

Source: Reports of the Central Bank of Nigeria 2009 - 2018.

- f) Comparing export growth rates on an international level. We find that, the rate of Nigerian exports is weak globally.

The Third Section: Problems of Diversifying Non-Oil Exports:

During the study period, Nigerian non-oil exports faced a set of problems and obstacles that affected production quantitatively and qualitatively, and weakened their competition abroad. The researcher summarizes these problems and obstacles by quoting from: **(Central Bank of Nigeria Regular Seminar 2012)** in the following:

1. Problems resulting from the "Dutch disease" that afflicted Nigerian economy due to its exploitation of and dependence on oil.
2. Problems faced by non-oil exports in general.
3. Problems specific to all exports.

First - Problems and Obstacles Due to (the Dutch Disease): (Stiglitz, 2004)

Nigerian economy is suffering from the Dutch disease: During Sahel-Saharan Bank seminar, the governor of the Central Bank of Nigeria pointed out that Nigerian economy is suffering from the so-called "Dutch disease" and called for attention to developing non-oil exports.

The Dutch disease affected Nigerian economy. It led to a state of structural distortion of the economy as a result of a noticeable increase in national income due to the flow of oil resources revenues. Which led to a noticeable decline in the production of non-oil economic sectors and competitiveness. This situation also leads to an increase in imports. Consequently, the country's economy is put in a bad situation due to extremely dangerous negative effects regarding the other vital sectors (non-oil), such as agriculture, industry, and services. This has generated widespread unemployment, contraction of exports, and disruption of production in areas where Nigeria is supposed to have a comparative advantage, and thus an economic imbalance because of this pathological state of the economy.

In Nigeria, symptoms of the Dutch disease appeared through the national economy's dependence on oil only, without other productive sectors. Nigerian economy's productive capabilities in agriculture and industry have collapsed in a striking and frightening manner, since it entered the world of oil producers and exporters (despite the simple returns at global rates in this level). To be noting that, the return from oil to the state does not exceed, at best, a quarter of its public revenue needs. This is what the general budget is experiencing now in terms of suffocation in the revenue management process. As well as the horrific deterioration that appears in the agricultural sector, which is supposed to be the main driver of the economy, because Nigeria has huge natural resources, which make it has a comparative advantage in agriculture. In addition, manufacturing industry is deteriorating due to the flooding of the market with goods from abroad.

Revenues, Expenditures, and Spending on Development: (Economic Report of the Ministry of Finance, 2016)

Table (8) Revenues, Expenditures, and Spending on Development (2012-2018)

Statement	Revenues				Expenses				Deficit
Year	Oil	Tax	No tax	Total	Total spending	Current spending	Spending on development	Development spending%	or surplus
2012	144	160	30	334	352	300	52	15%	(17)
2013	150	189	27	366	418	352	76	18%	(52)
2014	201	215	59	475	518	377	141	27%	(43)
2015	399	263	50	715	739	554	185	25%	(24)
2016	503	421	105	1029	1104	792	312	28%	(75)
2017	609	501	109	1218	1385	1087	298	22%	(167)
2018	734	588	186	1508	1825	1471	354	19.4	(317)

Source: Economic Presentation, Ministry of Finance Nigerian (2011-2018)

The table above shows that oil is the highest revenue, followed by tax revenues, and then non-tax revenues. How much it is simple becomes clear in terms of development through the oil circle, and the adoption of the current exchange rate as a priority at the expense of development. This is because of the spread of the consumer society, extravagance, the decline of production and work, directing investments and oil revenues to service sectors, not production ones, with the decline in the contribution of the manufacturing industry and its stagnation, and the emergence of unemployment. It is clear from the table above the extent of the outbreak of Dutch disease in Nigerian economy, and this must be reflected in the amount of non-oil exports.

Second - The Problems and Obstacles Faced by Exports: (Mahmoud, 2015).

Considering the situation of non-oil exports in general in Nigeria clarifies that, it has not played the role assigned to it, because it faces many problems and obstacles in addition to the problem of the Dutch disease. The researcher summarizes these problems and obstacles, as follows, quoting (Mahmoud, 2015) :

1. Relying on the composition of primary resources, which are exposed to fluctuations in production and marketing, thus losing the competitiveness that enables the state to reduce production costs and improve its quality by using modern technologies available globally, in addition to the weak flexibility of primary resource exports.
2. Weak export financing in the banking sector, exchange rate fluctuations, unstable fiscal and monetary policies, inflation, and lack of institutions to guarantee exports are all factors that limit the diversification of Nigerian exports.
3. The processes accompanying the export of goods require a lot of data and information to develop them and implement all the steps they include. These processes and procedures are in multiple units and

centers. They are geographically and administratively distant, so the chain that links exports are separated, beside the lack of specializations in trade, taxes, customs, ports, and other matters that participate in achieving the export process. Therefore, the information is not accurate as an indicator for improving the levels of export performance. The absence of the role of economic attachés abroad for marketing, promoting goods, benefiting from the seasonality of global marketing and export, has led to a weak import substitution policy due to weak marketing information abroad.

4. The low productivity and quality level of export goods and the high cost of production due to poor use of technology weakened the competition of these goods in global markets.
5. The high local cost of production due to multiple state, central fees, taxes, high export expenses, the multiplicity of intermediaries and irrational competition between exporters, results a high cost of the product and weakens competitiveness in world markets.
6. Weak infrastructure, which is considered a direct and indirect contributing factor to exports, such as transportation, refrigeration, packing and shipping means, weak quarries and veterinary facilities, a lack of slaughterhouses, and weak methods of combating diseases, epidemics, and pests.
7. Nigeria's dependence on certain countries to market its exports, such as the United States of America, which reduces the profitability of these exports.
8. The emergence of competitive alternatives to Nigerian exports in the global market, especially peanuts and hibiscus.
9. The government's control over the production and export process of some exports, such as oil, mining, and others, which reduces the private sector's ability to compete and thus hinders the process of developing and diversifying exports.
10. Poor attention to available and potential land and water resources, and human resources. In order to achieve the best use of available resources, which contributes to increasing production.

Third: Problems and Obstacles Specific to each Type of Export: (Mahmoud, 2013).

In addition to the problems of the Dutch disease and the general problems and obstacles mentioned previously, there are important problems related to some export commodities that must be recognized to be treated, which are:

A. Problems and Obstacles to Plant Sector Exports: (FAO, 2018)

1. **Cocoa:** Cocoa suffers from internal and external problems that affect its production as follows:
 - Failure to set remunerative minimum prices for farmers to enable them to continue farming.
 - Low international prices compared to the local cost, which weakens demand for it due to global competition from countries that support exports.
2. **Wheat:** Among the problems and obstacles specific to this crop are the following:

- Decrease in cultivated areas due to some farmers' reluctance to do so
- Infection with agricultural pests.
- Its need for cold in the winter.

3. Rice: Its most important obstacles are changing climate conditions and agricultural pests.

4. Vegetables and fruits: It has high competitive capabilities and comparative advantages, but it does not receive sufficient attention and it suffers from the following problems and obstacles:

- Some of the types produced are not suitable for export, such as mangoes, which are high in fiber.
- Lack of qualified human resources for gardening.
- The lack of internal markets and centers where vegetable and fruit exports are prepared and processed.

5. Peanuts: It is considered the second most important oilseed crop, and one of its problems and obstacles is the lack of using fertilizers and machines in agricultural and post-cultivation operations, which weakens the productivity of the acre in addition to its infection with the fungus that causes aflatoxin disease.

Problems and Obstacles to Livestock Sector Exports: (Ahmed, 2014)

- There is a high cost of migration that leads to a lack of return.
- Reliance on one traditional market, "Saudi Arabia," leads to a decrease in Nigeria's livestock exports.
- The emergence of diseases and epidemics leads to weak competition in foreign markets.
- Raising livestock is a lower level than agriculture, and even less profitable and less income than farmers, which threatens increased production.

B. Problems and Obstacles to Mining Sector Exports: (Viraduladuset, 2009)

It is one of the promising sectors. Its most important exports are gold in addition to chromium. The rest of this sector's exports are scrap iron, copper, aluminum, and lead. Gold suffers from the problems of this commodity, the high cost of production. As for chromium, it suffers from the problem of high international prices. As for scrap, it had high growth rates.

C. Problems and Obstacles to Industrial Sector Exports: (Veradouladuset, 2009).

The industrial sector is still late, despite its utmost importance in achieving economic growth, although it has achieved some progress in recent years, and its exports include:

1. Leather: The most important obstacles it faces: defects in the skinning, packing, drying and storage process and thus weak external competition.
2. Sugar: One of its problems is the large changes in global rainfall levels.

3. Vegetable oils: It suffers from weak agricultural production of oilseeds and its high cost compared to global costs.

Problems and Obstacles in the Land and Marine Products Sector: (Ahmed, 2014)

in Nigeria, land and marine products suffer of a lack of attention – much enough- so their exports for the year 2011 did not exceed 0.51%. The most important obstacles to land products can be summarized:

1. The cost of preparing wildlife farms is high and the production period is long.
2. There are many facilities that supervise wildlife, such as the Ministry of Tourism - General Administration for Wildlife Protection.

The fourth Section - Strategy for Developing and Diversifying Non-Oil Exports.

The data from (Economic Report of the Ministry of Finance, 2016), confirms that the strategy for developing and diversifying exports must be based on clear and integrated elements and means that do not only care about promoting exports, but rather they include production for export, then marketing and promotion, then planning production to achieve this strategy, and then providing assistance services to complete the marketing and promotion processes.

First: Elements of Export Development and Diversification.

According to (Abdel Sabour, 2013), the most important are the four following elements:

- a. **Setting Goals:** These goals are set quantitatively, and the goals must be reasonable. That means, they can be achieved, they must be compatible with future expectations, and they are not just a reflection of the state of industry and exports. Rather, goals must be set in a way that can push resources to achieving export development at both the national and facility levels. Also, setting national export goals can be achieved through intense efforts on the part of all government agencies, such as: the ministries of (planning, trade, industry, finance, agriculture, transportation, and foreign affairs). Forming a high-level committee for export development to reach a degree of close cooperation between all government agencies concerned with the matter. This committee determines the government's commitment about developing exports and evaluating policies and programs.
- b. **Resource Mobilization:** Export development policies close the gap between goals and actual performance or achievement by directing the necessary plan and mobilizing resources to achieve the goals. Resource mobilization includes the actual commitment of human labor force, financing, and leadership of official programs and agencies for export development. This commitment must extend to cover national planning throughout the period it covers and is subject to periodic review.
- c. **Establishing Export Development Programs:** Directing the goals and policies of innovation and performance in export development programs that help producers to achieve export goals, and

transforming export development programs into the national export strategy into groups of activities necessary. To achieve them within the framework of the guidelines established by export development policies and determining how to perform each activity, its relationship and timing to the types of activities of developing other exports. Only the efforts exerted by the government can achieve regulation of the types of activity for developing exports. Providing export development programs with qualified administrative and technical personnel is very importance.

- d. **Censorship:** Control is considered an essential function of the export development strategy and is an expression of the system that detects and identifies discrepancies between the expected results of the objectives in the plan and their achieved results. The control system begins with the flow of information from producers, their organizations, and government agencies that serve them directly.

Second - Means of Developing Exports:

Researchers, including (Mahmoud, 2013), mention many means of developing exports, and the researcher summarizes them as follows:

1. **Exhibitions:** Exhibitions and commercial markets are considered the showcase of the state's products. They are one of many means of developing the state's exports in the markets of other countries. Therefore, collective participation in exhibitions and holding national exhibitions must be organized abroad and within the state.
2. **Trade Missions:** There must be joint missions from representatives of the private sector and the government to discover and expand export opportunities and organize missions for importers within countries.
3. **Advertising:** Spreading advertisements about products in internal and external markets supports exhibitions, missions, and other activities with advertising. There should be financial support for exporters' advertisements, encouragement, and issuance of a special newspaper for export affairs.
4. **Research:** There should be marketing research, including analysis of market trends, identifying and defining the available opportunity and problems that arise, studying how products should be marketed, identifying and analyzing the export potential limitations. Information and data are one of the missing links in the current export activity in Nigeria. Therefore, export policies are widely disturbed at various levels of the state's economic performance. The state's policies towards exports have remained undefined and linked to economic or productivity developments from time to time. Therefore, the state has not been able to be represented in the Trade Ministry or the Council of Ministers of commitment to a clear line of export development or setting decisions in the field of export.
5. **Marketing Consulting:** Advising companies on how to export and what assistance is available.

6. **Commercial Representation Abroad:** Discovering market opportunities available to companies and industries, assist in settling commercial disputes, plan, arrange sales trips, initiate business contacts, and provide on-site services in many other fields.
7. **Financial Incentives:** This is a promotion of increasing exports by providing tax exemptions and other financial incentives to exporters. Incentives related to exchange rates. This system provides the opportunity for exporters to keep all or part of their export proceeds in hard currencies according to state policy, for the purpose of importing their own production requirements that they are unable to provide locally, or giving certificates to exporters granting them the right to import at a discount from the proceeds, or granting a special license to exporters to import production requirements and allocate special cash quotas to exporters.
8. **Export Financing:** It is by providing credit facilities to finance exporters, as well as providing credit facilities to provide the necessary insurance to encourage banks to provide loans. Financing is considered one of the most important elements necessary to encourage exports by providing appropriate financial resources at distinct interest rates for exports. It includes providing two types of financing: medium- and long-term financing for new investments in export projects and short-term financing to finance existing export activity. In both cases, the matter needs to provide appropriate financing to support exporters.
9. **Commodity Design: It is done** by providing exporters with information on market needs in the field of product design, providing assistance in the field, encouraging designers and managing design plans.
10. **Training:** Training employees of the producing company or institution in specialized programs, and encouraging and assisting students to implement a study that will graduate managers and individuals with the necessary knowledge and experience.
11. **Economic Stability:** The most important role of the policies of the Central Bank of Nigeria in supporting the development and diversification of non-oil exports is to support economic stability by containing inflation rates at coming phases and supporting a stable exchange rate, because economic and financial stability is the best catalyst for development. Rather, it is a precondition for development, and it cannot be a development in an economy where economic instability prevails.

Summary of the most important results:

- The absence of serious scientific research, information, data, and effective cadres in the export sector.
- Weak services and infrastructure for exports led to weak supply, processing and preparation for export operations.

- The negative impact of monetary and financial policies, so it is rising the exchange rate of free currencies against Nigerian currency, and the emergence of inflation, which negatively affected export revenues.
- Multiple duties and taxes, and the high cost of exports weakened foreign competition.
- The structure of commodity exports has not developed despite the demand for them, such as vegetables, fruits, meat, oils, corn, and cocoa.
- Export markets are limited and confined.
- Weak contribution of exports to payments balance and national income.
- The Dutch disease affecting Nigerian economy weakened non-oil exports.

Recommendations and Suggestions

Based on the findings of the study, the researcher recommends and suggests the following:

1. Developing a commodity structure and the structure of exported services so that development achieves a great deal of diversification in exports.
2. Actual expansion in the scope of foreign markets, provided that the expansion is based on the extent of the usefulness of the new market and not merely adding many markets that it deals within narrow and insignificant limits.
3. Working to achieve a steady increase in export revenues of traditional and new goods and services without an increase in cost.
4. Stable and regular export of products to various foreign markets, which supports its position
5. Using scientific research and qualified staff, and providing the information and data necessary to develop current marketing methods.
6. Providing services and infrastructure for exports to remove technical and price obstacles that prevent the flow of exports.
7. Promoting Nigerian exports through participation in various relevant exhibitions, seminars, and the use of electronic means and Internet.
8. Activating policies to encourage exports in terms of credit facilities, insurance, reducing fees and taxes, and stabilizing the economy.
9. Studying non-oil exports to identify their production problems and marketing externally.
10. The necessity of using oil as a means of developing new sustainable export commodities that are not dependent on the continuation of oil operations.
11. Establishing an oil concentration account or an oil revenue fund from which only a small percentage is taken to support the budget, and the rest is invested for future generations and does not affect the budget, in order to avoid the "Dutch disease."

List of sources and references.

1. Ibrahim, Ibtisam Hassan Muhammad (2017). Economics of the agricultural sector.
2. Ahmed, Mohammed (2014) Livestock and Nigerian Livestock Production, University Publishing House, 1st edition.
3. Central Bank of Nigeria (2010). Central Bank of Nigeria Performance Report.
4. Central Bank of Nigeria (2018). Regular seminar.
5. Central Bank of Nigeria (2018). Central Bank of Nigeria Performance Report.
6. Stiglitz, Joseph Ray (2004) The Dutch vowel, Nigeria as an example, translated by: Hind Ali, publisher: Progit Snicket.
7. Al-Sayyid, Usman Ibrahim (2007), Nigerian Economy, Journal of the College of Economics and Administrative Sciences, University of the Holy Quran, 3rd edition.
8. Nigerian National Petroleum Corporation (2011). Nigerian country report.
9. Abdel Sabour, Mohsen Fathi (2007). Export Rules in the New World Trading System, New Rose Al-Youssef Press, 1st edition.
10. Firaduladusit (2009), Oil and Gas Industry in Nigeria, Emirates Center for Studies and Research, Abu Dhabi, 1st edition.
11. Masha, Hassan Muhammad (2014). Development under oil exploitation in Nigeria - Journal of the Faculty of Economics and Political Science, Omdurman Islamic University, without volume (6).
12. Masha, Hassan Muhammad (2018). Islam's vision for solving the problem of economic development, Journal of the College of Economics and Administrative Sciences, University of the Holy Qur'an, Issue 2, link: <https://ketabonline.com/ar/books/41848>
13. Mahmoud, Fouad Mustafa (2013), Arab Export Encyclopedia in Development and Export Marketing, Cairo Lotus Press Company, Volume One.
14. Mahmoud, Fouad Mustafa (2015), Import and Export, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, 3rd edition.
15. Nigerian Statistical Service (2010–2017). Census.
16. International Agriculture and Food Organization (FAO) (2018) Statistical Report. https://www-fao-org.translate.google/news/archive/news-by-date/2018/en/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=sc.
17. Ministry of Foreign Trade (2018), Performance Report, Export Administration. Statistical report.
18. Nigerian Ministry of Foreign Trade (2018), Evolving Trade Trends.
19. Nigerian Ministry of Livestock and Fisheries (2018), Nigeria Livestock and Development Prospects Report.
20. Nigerian Ministry of Finance (2010-2018) Economic Presentation Reports.

مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم⁽¹⁾

د. بشير أحمد الحاج⁽¹⁾ د. صفاء عبده الشتاء⁽²⁾ د. أوسيم محمد عطاء⁽³⁾

(1) أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة لحج || الجمهورية اليمنية || الإيميل: Bshyr0081@gmail.com

أوركيد: <https://orcid.org/0009-0004-2756-9384> | موبايل: 00967772404301

(2) أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة لحج || الجمهورية اليمنية || الإيميل: safalshita@gmail.com

أوركيد: <https://orcid.org/0009-0003-0363-9520> | موبايل: 00967774815420

(3) أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة لحج || الجمهورية اليمنية || الإيميل: ataaoseem@gmail.com

أوركيد: <https://orcid.org/0009-0001-6809-2621> | موبايل: 00967771364201

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (24) عبارة مقسمة على ثلاثة مجالات: تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (63) من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وبنسبة (39%) من المجتمع الأصلي، وكشفت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بكلية صبر للعلوم والتربية - وفقاً لاستجابات العينة، جاء متوسطاً بمتوسط حسابي كلي (2.27 من 3)، وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ حصل الالتزام الأخلاقي على أعلى متوسط (2.38) بتقدير (عال)، وثانياً: الالتزام العاطفي (2.25) وثالثاً: الالتزام الاستمراري (2.19)، وكلاهما بتقدير (متوسط)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، اللقب العلمي) فيما وجدت فروق تبعاً لمتغير (الجنس) وذلك في مجال الالتزام الأخلاقي ولصالح الإناث، وبناء على النتائج أوصى الباحثون بنشر ثقافة الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وتعزيز الالتزامين (العاطفي، الاستمراري)، وتحسين المناخ التنظيمي؛ بزيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى مقترحات بدراسات في الموضوع. الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، آراء هيئة التدريس.

The level of organizational commitment of faculty members and their assistants at Sabr College of Science and Education at Lahj University from their point of view

Dr. Bashir Ahmed Al-Hajj⁽¹⁾ Dr. Safaa Abdo Al-Shita⁽²⁾ Dr. Oseem Mohammed Atta⁽³⁾

(1) Assistant Professor of Educational Administration at Lahj University || Republic of Yemen || Email: Bshyr0081@gmail.com ||

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2756-9384> | Mobile: 00967772404301

(2) Assistant Professor of Educational Administration at Lahj University || Republic of Yemen || Email: safalshita@gmail.com ||

¹- التوثيق للاقتباس (APA): الحاج، بشير أحمد، الشتاء، صفاء عبده، وعطاء، أوسيم محمد. (2023). مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 94- 111.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213195>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0363-9520> || Mobile: 00967774815420

(3) Assistant Professor of Educational Administration at Lahj University || Republic of Yemen || Email: ataaoseem@gmail.com ||

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6809-2621> || Mobile: 00967771364201

Abstract: The current study aimed to identify the level of organizational commitment among faculty members and their assistants at the Sabr College of Science and Education at the University of Lahj, and the researchers used the descriptive survey approach, and the tool was represented in a questionnaire consisting of (24) phrases divided into three areas, which were distributed to a stratified random sample of (63) faculty members and their assistants, and by (39%) from the original community, and the results of the study revealed that the level of organizational commitment of the teaching staff at Sabr College of Science and Education- according to the responses of the sample, came with an arithmetic average Total (2.27 out of 3), and at the level of sub-domains, ethical commitment received the highest average (2.38) with a grade of (high), second: emotional commitment (2.25) and third: continuous commitment (2.19), both with a grade of (average), and the results showed that there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) according to the variables (academic qualification, years of experience, scientific title), while differences were found according to the variable (gender) in the field of moral commitment and in favor of females, and based on the results, the researchers recommended spreading the culture of organizational commitment between Faculty members and their assistants, enhancing the two commitments (emotional, continuous), and improving the organizational climate; by increasing material and moral incentives, in addition to proposals for studies on the subject.

Keywords: Organizational commitment, moral commitment, emotional commitment, continuance commitment, Faculty opinions.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة في كافة المجالات بفعل الثورة التكنولوجية والعولمة وتحديات الجودة وثورة المعلومات والاتصالات، كما يشهد مجموعة من التغيرات السريعة والتحولت الكبيرة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

وفي ظل هذه التحولات يتسارع التنافس بين المؤسسات والمنظمات للسعي نحو تقديم خدمات أكثر تميّزاً عن الآخرين، وهذا يتطلب من هذه المؤسسات والمنظمات مواكبة التطورات المتسارعة والاهتمام بأداء العاملين فيها لزيادة الفاعلية والكفاءة، وهذا يتحقق من خلال التزامهم الوظيفي وتفانيهم في العمل داخل المنظمة، وارتباطهم بالمنظمة وبذل جهد وعطاء أكبر في مجال عملهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه الجامعة والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه يعمل بها والرغبة بالبقاء فيها والدفاع عنها، كما يظهر مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب تجاه الأداء المطلوب (المواجهة والطراونة، 2020، ص255). كما إنه يؤدي إلى زيادة قوة تماسك أفراد الجامعة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الانتاجية في الأداء، فكلما كانت درجة الاستقرار المنظمي مرتفعة لما انخفضت المشكلات التي تحدث بين العاملين والادارة (alwazrah, 2015, p223).

كما يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة المستخدمة في العمل الإداري التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين نظراً لأهميته في نجاح المنظمات وتقدمها بوصفه يعمل على ربط العامل بمنظمتها ويدفعه للعمل بتفاني في عمله، وبذل الجهد والوقت والسعي نحو إنجاح منظمتها وتقدمها نحو الأفضل، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على النمو المتواصل والتنافسية، وتعزيز الإبداع من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية، ولذا فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت

أهدافه مع أهداف المنظمة، كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، ويظهر هذا جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله (البقعي، 2012: 3)، والجامعات إحدى هذه المنظمات الساعية نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها مستندة على العاملين فيها ومدى التزامهم الوظيفي. وانطلاقاً مما سبق، تظهر الحاجة لدى الباحثين لدراسة الالتزام التنظيمي في كلية التربية- صبر- لكونهم ينتمون إليها- بغرض معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية- صبر بجامعة لحج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ذكرت دراسة (الفقيه، 2004) ودراسة (المريسي، 2019)، أن من أهم معوقات تنمية النظام التربوي في الجمهورية اليمنية، ضعف التزام الكادر البشري بالدوام الرسمي، وضعف الرقابة والتفويض، إضافة إلى ضعف الجانب المالي لموظفي النظام التربوي في الجمهورية، ومن خلال عمل الباحثين في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج، وشعورهما بأهمية دراسة الالتزام التنظيمي كون مستواه لدى أعضاء هيئة التدريس يختلف من عضو لآخر وفقاً لصفات وخصائص كل عضو وللعوامل والظروف المختلفة المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال ملاحظتهما لبعض السلوكيات والتصرفات من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس في الكلية، مثل الحضور متأخراً والانصراف قبل نهاية المحاضرة، وكذا ظاهرة الغياب المتكرر وبدون عذر، والفجوة العاطفية والأخلاقية بين أعضاء هيئة التدريس والكلية، وقلة الرغبة في العمل والاستمرار فيه، ومن هذه الفجوة البحثية جاءت فكرة هذه الدراسة للباحثين، ويمكنهما تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟
- 2- ما مستوى ممارسة الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية
- 3- ما مستوى ممارسة الالتزام الأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟
- 4- هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج تُعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - اللقب العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج.

من خلال تحقيق أهداف الدراسة الآتية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟
- 2- التعرف على مستوى ممارسة الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟
- 3- التعرف على مستوى ممارسة الالتزام الأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟

4- الكشف عن دلالات الفروق الاحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج تُعزى لمتغيرات (الجنس – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة – اللقب العلمي)؟

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء المكتبة والمحلية، التي يوجد فيها ندرة في الدراسات لهذا الموضوع.
- توفر خلفية معرفية حول مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه، ومجالاته، مراحلها، وآثاره، والعوامل المساعدة في تكوينه.

● الأهمية التطبيقية:

- تساعد نتائج الدراسة في معرفة مستوى الالتزام التنظيمي، ومعرفة جوانب ضعفه وعلاجها، وجوانب قوته وتعزيزها.
- تنفيذ المسؤولين عن اتخاذ القرار في الكلية والجامعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج في المجالات الآتية: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي.
- الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2023م.

مصطلحات الدراسة:

- الالتزام التنظيمي:

- تعرّفه (بشرى وأحلام، 2023، ص 39) بأنه: "السلوك الذي يجعل الفرد يؤمن بقيم وأهداف المنظمة ورغبته بالعمل فيها، وتطابق هذه الأهداف مع أهدافه، ويأثر في قرار الفرد بالعمل في المنظمة أو التخلي عنها".
- ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه: "درجة تطابق أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية – صبر بجامعة لحج مع كليتهم، وإيمانهم بقيمتها وأهدافها، والافتخار بالانتماء لها، والتزامهم عاطفياً وأخلاقياً مع قيم كليتهم ومبادئها، والاستعداد لبذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهدافها".
- جامعة لحج: "هي جامعة حكومية تقع في محافظة لحج جنوب الجمهورية اليمنية. أنشئت الجامعة بالقرار الجمهوري رقم (119) لسنة 2008م بشأن إنشاء جامعات (لحج، أبين، الضالع، حجة، البيضاء).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري:

2-1-1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرفه عبد الباقي (2005) بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها" (عبد الباقي، 2005، ص315).

2-1-2- خصائص الالتزام التنظيمي:

أشار طموس (2015، ص55) إلى أنّ الالتزام التنظيمي يشير إلى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يأتي:

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك من خلال رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامه بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز.
- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور، من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته.
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

2-1-3- أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من المصطلحات الإدارية التي حُظيت باهتمام الباحثين والدارسين، حيث لوحظ ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات، كالغياب، والتأخر عن العمل، والتسرب، ممّا أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وأظهرت العديد من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي وأسباب ظواهره وفقاً لنتائجها، ولذا فإنّ الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً كونه يربط بين المؤسسة والعاملين فيها، حيث أشار الوردان (2006، ص16) أنّ التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

إنّ التزام الأفراد تجاه منظماتهم يُعد عاملاً مهماً لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها، ويعطي انطباع إيجابي للفرد نحو منظمته من حيث رغباته وميوله للمنظمة مما يدفع بها للبقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها، وفي هذا السياق، أشار عبد الباقي (2004، ص17) أنّ من أسباب الاهتمام بالالتزام التنظيمي كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أنّ الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2-1-4- مجالات الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من الأدبيات والمصادر إلى أنّ مجالات الالتزام التنظيمي، تتكون من الآتي:

1. **الالتزام العاطفي:** يتأثر هذا المجال بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم، وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجههم، كمت يتأثر أيضاً بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة

الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (الخفاجي، 2014، ص 14).

2. الالتزام المعياري: ويقصد به احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، لس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (غنام، 2015، ص 38).

3. الالتزام المستمر: ويُقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده على التحاقه بجهات عمل أخرى، وأنّ العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء (أسامة، 2016: 31).

2-1-5-مراحل الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من المصادر إلى أنّ الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل، ومنها (العوفي) وهي على النحو الآتي: (العوفي، 2005، ص36).

1. مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.

2-1-6-آثار الالتزام التنظيمي:

أكد غزوي (2020، ص10-11)) أن للالتزام التنظيمي آثاراً إيجابية على الفرد والمنظمة من خلال ما يأتي:

أ. التقدم الوظيفي: لأنّ الموظف الذي لديه التزام تنظيمي عال غالباً ما يكون مجتهداً ومجدداً في عمله، مما يساعد على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة.

ب. زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.

ج. مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.

د. تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة وظيفتهم.

هـ. مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب الموظفين لبعض المهارات بحسب طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.

و. الاهتمام بتقييم الأداء أثناء مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.

- ز. فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- ح. بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
- ط. التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تتوافق مع الأهداف وجعلها ممكنة.
- ي. ممارسة نوع من السيطرة والرقابة على المنظمة وجوانب حياة الفرد
- ك. اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتوفير خيار أفضل في المستقبل، مما يعطي شعور بالراحة النفسية.
- ل. التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تتوافق مع الأهداف وجعلها ممكنة.
- م. بناء خطوط اتصال مفتوحة مع المشرفين فيما يتعلق بالأداء والنمو المهني.
- ن. تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية.
- س. تعزيز عوامل الالتزام والولاء والانتماء لدى المديرين والمشرفين، سواء تجاه المنظمة التي يعملون فيها، أو الوظيفة التي يمارسونها، حيث يوسع الالتزام التنظيمي دائرة اهتمام الفرد بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل، كما يوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة.

2-1-7-العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي:

أشار (الشرقاوي) أنّ البحث في مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، وتعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل المساعدة لتنميته داخل المنظمة، حيث تحدّد هذه العوامل فيما يأتي: (الشرقاوي، 2018، ص34).

1. السياسات الداخلية للمنظمة التي تساعد على اشباع حاجة الأفراد العاملين.
2. وضوح الأهداف للمنظمة التي من شأنها تنمية الالتزام التنظيمي للفرد.
3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة.
4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة.
5. تطبيق أنظمة مناسبة مع الحوافز.
6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية.
7. نمط القيادة داخل المنظمة.

2-2-الدراسات سابقة:

اطلع الباحثون على (7) من الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام الوظيفي، (5) دراسات عربية، (2) أجنبية، وقام الباحثون بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، ويمكن استعراض هذه الدراسات كما يأتي:

- هدفت دراسة (مخلوف وبص، 2021) إلى التعرف مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب الجامعة الأسمرية، في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (34) عضو هيئة التدريس منهم (21) ذكور، و (13) إناث، وأشارت نتائج البحث إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، وان أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب يمتلكون مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير النوع وسنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الذكور ولصالح سنوات الخبرة من 11 - 15 سنة، وعدم وجود فروق دالة

احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 16. 20 سنة.

- هدفت دراسة الوزرة، (2020)، إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي في مجالي الولاء والمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. ومعرفة أثر بعض المتغيرات على درجة الالتزام التنظيمي لأفراد الدراسة. واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على كافة أفراد المجتمع وعددهم (225) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في مجال الولاء لدى مجتمع الدراسة كان عالياً. كما أن الالتزام التنظيمي في مجال المسؤولية كان عالياً أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين مجتمع الدراسة في درجة الالتزام التنظيمي تعود لمتغير الرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق في درجة الالتزام التنظيمي تعود لمتغيري سنوات الخبرة والقسم.

- دراسة نيشابور وريشيدى (Neyshabor and Reashidi, 2013): هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإثراء الوظيفي، أجريت الدراسة على عينة (235) موظف يعملون لدى شركات صناعية إيرانية، وخلصت الدراسة إلى نتائج، أبرزها: وجود أثر إيجابي للإثراء الوظيفي بأبعاده على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- دراسة الخشروم، (2011) : هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Ehsan, 2010): هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان، حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي، وتكونت الدراسة من (331) عضواً، وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل وجودة الاشراف والرضا عن وجوده لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين.

- دراسة سامي، (2006): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذا معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم الوظيفي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 340 موظفاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

- دراسة الفهداوي والقطاونة، (2004): هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية والأبعاد التنظيمية للالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية لمراكز المحافظات في الأردن، وكذا تحديد أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات المبحوثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي والراتب، وهناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتبين من استعراض الدراسات السابقة، وجود بعض أوجه الاتفاق والاختلاف وفقاً للنقاط الآتية:
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج، وبذلك اتفقت كلياً مع دراسة الوزرة، (2020)، ودراسة نيشابور وريشيدي (Neyshabor and Reashidi) (2013)، ودراسة الخشروم (2011)، ودراسة سامي، (2006)، واتفقت جزئياً مع دراسة مخلوف وبص (2021)، ودراسة (Ehsan, 2010)، ودراسة الفهداوي والقطاونة، (2004).
 - من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي، وبذلك اتفقت مع دراسة الوزرة، (2020)، ودراسة الخشروم، (2011)، ودراسة سامي، (2006)، بينما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة.
 - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية وبذلك اتفقت مع دراسة مخلوف وبص (2021) ودراسة الوزرة، (2020)، ودراسة (Ehsan, 2010)، بينما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة.
 - من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وبذلك اتفقت مع كل الدراسات السابقة.
 - مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
 1. اختيار عنوان الدراسة وتدقيقه وضبطه.
 2. بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها.
 3. إثراء الجانب النظري للدراسة.
 4. التعرف إلى المصادر والمراجع التي تم الرجوع إليها.
 5. اختيار منهج الدراسة ومجتمعها.
 6. تصميم أداة الدراسة وتحديد محاورها ومجالاتها.
 7. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
 - ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة:

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة انها تناولت موضوع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثين- في الكلية وجامعة لحج.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات والمعلومات نظراً لأهمية الدراسة العلمية ولتحقيق أهدافها والتعرف على مستوى ممارسة الالتزام الوظيفي للهيئة التدريسية في كلية التربية- صبر بجامعة لحج.

مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية صبر بجامعة عدن، والبالغ عددهم (160) عضواً، وفقاً لإحصائيات الكلية نفسها، وقام الباحثون بتحديد عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة

التدريسية في كلية التربية- صبر بجامعة لحج، وقد بلغت العينة (63) عضواً، بنسبة مئوية بلغت (39%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (1) الآتي:

جدول (1) مجتمع الدراسة وعينته والنسبة المئوية

م	الكلية	مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	كلية التربية صبر	160	63	%39

المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

قام الباحثون بعرض المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة (الجنس، اللقب العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على النحو الآتي:

جدول (2) المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	27	%42.86
	إناث	36	%57.14
المجموع		63	%100
اللقب العلمي	أستاذ	3	%4.76
	أستاذ مشارك	9	%14.28
	أستاذ مساعد	17	%26.98
	مدرس	11	%17.46
	معيد	23	%36.50
المجموع		63	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	19	%30.15
	ماجستير	15	%23.80
	دكتوراه	29	%46.03
المجموع		63	%100
سنوات الخبرة	أقل من (10) سنوات	25	%39.69
	أكثر من (10) سنوات	38	%60.31
	المجموع	63	%100

أداة الدراسة وإجراءات إعدادها:

اختار الباحثون الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات وفقاً لطبيعة المشكلة البحثية، وتم إعدادها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم صياغة عبارات أداة الدراسة بصورة واضحة ومبسطة لعينة الدراسة، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين: الجزء الأول الرسالة التعريفية والمتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني: العبارات وعددها (32) عبارة، موزعة على (3) مجالات.

الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحثون بعرضها على عدد (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعتي لحج وعدن، بغرض قياس مدى قدرة الاستبانة على قياس مجالات الالتزام الوظيفي، وتمت التعديلات

اللازمة والمناسبة وفقاً لما أجمع عليه 80% من الخبراء، وبذلك تم تعديل صياغة عدد (10) عبارات، وحذف عدد (8)، وبذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (24) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات.
كما جرى التأكد من صدق الاستبانة بالاتساق الداخلي (الصدق البنائي)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة والجدول رقم (3) يوضح ذلك.
جدول (3) معاملات ارتباط مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية.

م	المجالات	معامل الارتباط
1	الالتزام العاطفي	0.923**
2	الالتزام الاستمراري	0.929**
3	الالتزام الأخلاقي	0.879**

يتضح من الجدول (3) أنّ قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأداة الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة الثلاثة قد تروحت بين أعلى قيمة وهي (0.929**)، وأدنى قيمة وهي (0.879**) وجميعها ذات معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة ودرجاتها الكلية، الأمر الذي يؤكد صدق أداة الاستبانة وقوة الارتباط الداخلي بين جميع مجالاتها، وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحثون معامل (الفا كرو نباخ) لجميع مجالات الاستبانة، وكذلك لمجالات الاستبانة ككل، والجدول التالي رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4) قيمة الفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة والأداة كلياً

الرقم	المجالات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ
1	الالتزام العاطفي	8	0.783
2	الالتزام الاستمراري	7	0.791
3	الالتزام الأخلاقي	9	0.828
	الأداة كلياً	24	0.918

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ قيم معاملات الثبات الفا كرونباخ في مجالات الأداة (الاستبانة) تقع جميعها بين (0.783) و (0.828)، وأنّ معامل الثبات الفا كرونباخ للأداة كلياً (0.918)، وهذا يدل على أنّ أداة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحثون إلى نتائجها وصلاحيتها لأغراض الدراسة.

الوزن المعياري للإجابات:

استخدم الباحثون معيار ليكرت الثلاثي، وتم تحديد المديات وفقاً للمعادلة (3-1=2=3=0.67)، ثم أضيفت إلى أدنى القيم، وبذلك تحددت مديات المتوسطات للالتزامات كالتالي: (1.00-1.67=ضعيف؛ 1.68-2.34=متوسط؛ 2.35-3.00=عال).

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون في تحليل البيانات مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وهي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون لارتباط العبارات بمجالها.

- معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات على مستوى المجالات والكلية.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- الاختبارات (t- test) وذلك لفحص الفروق تبعا لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة).
- تحليل التباين الأحادي (One way Anova)؛ لفحص الفروق تبعا لمتغيري (اللقب العلمي، المؤهل).

4-النتائج ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس: "ما مستوى ممارسة الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في أداة الدراسة، وتحديد الدرجة الكلية لكل مجال، وتحديد مجمل الأداة ككل، وذلك على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام لكل المجالات والأداة ككل

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
3	الالتزام الأخلاقي	2.38	0.44	1	عالي
1	الالتزام العاطفي	2.25	0.43	2	متوسط
2	الالتزام الاستمراري	2.19	0.46	3	متوسط
	مستوى الالتزام التنظيمي ككل	2.27	0.40	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم (5)، أنّ مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام الأخلاقي جاء عالياً بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، وانحراف معياري (0.44)، يليه مجال الالتزام العاطفي الذي جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.43)، وأخيراً جاء مجال الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.46)، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي ككل متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.40)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة الى قصور في الآتي:

- المراقبة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- نظام الحوافز المالية والمعنوية في الجامعة والكلية
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البرامج التدريبية المؤتمرات والندوات وغيرها.
- المناخ التنظيمي في الكلية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سامي (2006)، ودراسة الحشروم (2011)، إذ جاء مستوى الالتزام التنظيمي عالياً.

وفيما يأتي عرض النتائج التفصيلية لمستوى الالتزام التنظيمي في كل مجال من المجالات الثلاثة:

4-1-1-الالتزام العاطفي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الالتزام العاطفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
4	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد الكلية	2.63	0.65	1	عال
1	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الكلية	2.35	0.62	2	عال
3	أشعر أنّ ولائي للكلية مرتفع	2.33	0.67	3	متوسط
7	أشعر بالتوافق بين قيمي وقيم الكلية	2.27	0.60	4	متوسط

2	أشعر بوجود جو أخوي في الكلية	2.17	0.70	5	متوسط
6	أقدم مصلحة الكلية على مصلحتي الشخصية	2.14	0.78	6	متوسط
8	أشعر بأنّ المشكلات التي تواجه كليتي تعد كمشكلاتي الشخصية	2.13	0.79	7	متوسط
5	أشارك زملائي في المناسبات الاجتماعية في الكلية	2.02	0.60	8	متوسط
	مستوى الالتزام التنظيمي في المجال	2.25	0.43		متوسط

يتضح من الجدول (6) أنّ مستوى الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام العاطفي جاء بمستوى متوسط، (2.25)، بانحراف (0.43)، مما يدل أنّ هناك حالة عاطفية مقبولة- الى حدٍ ما- لأعضاء هيئة التدريس لكليتهم.

2-1-4-2- الالتزام الاستمراري:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الالتزام الاستمراري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
13	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الكلية	2.60	0.49	1	عال
9	أرغب بالاستمرار بالعمل في الكلية حتى لو توفرت فرص عمل بمميزات أخرى	2.41	0.71	2	عال
12	أطلب إجازة نادراً لرغبتني في العمل	2.27	0.72	3	متوسط
14	أطلع للمشاركة في لجان تقدم خدمة للكلية بشكل مستمر	2.25	0.78	4	متوسط
10	أحرص على البقاء فترة أطول في كليتي	2.10	0.68	5	متوسط
11	أشعر بالرغبة الاستمرار بالعمل في الكلية حتى بعد التقاعد	1.97	0.82	6	متوسط
15	أحصل على مكاسب كبيرة من انتسابي المستمر للكلية	1.73	0.62	7	متوسط
	مستوى الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام الاستمراري	2.19	0.46		متوسط

يتضح من الجدول رقم (7) أنّ مستوى الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام الاستمراري جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المستوى الحسابي (2.19)، بانحراف معياري بلغ (0.46)، مما يدل أنّ هناك شعور لدى أعضاء هيئة التدريس أنّ استمرارهم في العمل أفضل حتى وأن كان في الكلية قصور بالالتزام ببعض مسؤولياتهم ومهامهم تجاههم.

ثالثاً: الالتزام الأخلاقي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الالتزام

الأخلاقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
21	أحرص على أداء المحاضرات الدراسية من بداية الوقت حتى نهايته.	2.68	0.64	1	عال
16	ألتزم أخلاقياً بالأنظمة والتعليمات التي تصدرها الكلية	2.67	0.69	2	عال
19	أحرص على الالتزام بالحضور للكلية مبكراً	2.63	0.57	3	عال
18	ألتزم أخلاقياً بتعليمات عمادة الكلية	2.54	0.73	4	عال
20	أحرص على حضور اجتماعات القسم	2.46	0.75	5	عال
23	أهتم بمستقبل الكلية	2.32	0.73	6	متوسط
17	أتواجد في الكلية بعد الدوام الرسمي إذا لزم الأمر	2.13	0.70	7	متوسط
24	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.02	0.66	8	متوسط
22	أساهم في الأنشطة التي تقدمها الكلية لخدمة المجتمع	1.98	0.70	9	متوسط

مستوى الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام الأخلاقي	2.38	0.44	عال
يتضح من الجدول (8) أنّ مستوى الالتزام التنظيمي في مجال الالتزام الأخلاقي جاء بمستوى عالٍ، بمتوسط (2.38)، وانحراف (0.44)، مما يدل أنّ هناك إحساساً أدبياً وأخلاقياً عالٍ لدى أعضاء هيئة التدريس، ويؤكد تمسكهم بقيم الكلية وأهدافها ممّا أدى إلى علو التزامهم الأخلاقي في الكلية.			
2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج تُعزى لمتغيرات (الجنس- عدد سنوات الخبرة - اللقب العلمي - المؤهل العلمي)؟"			
وللإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون اختبار (t- test) لعينتين مستقلتين لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (one-way-Anova)، لمعرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي واللقب العلمي، وذلك من خلال التعرف على دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة.			
4-2-1- فحص أثر متغير الجنس:			

جدول (9) نتائج اختبار (T-test) لفحص مدى وجود فروق بين متوسطات العينة تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الالتزام العاطفي	ذكور	2.25	0.42	0.021	0.960	غير دال
	إناث	2.26	0.44			
الالتزام الاستمراري	ذكور	2.19	0.42	1.000	0.231	غير دال
	إناث	2.19	0.49			
الالتزام الأخلاقي	ذكور	2.28	0.51	1.564	0.013	دال
	إناث	2.46	0.38			
التقدير العام	ذكور	2.24	0.42	0.566	0.428	غير دال
	إناث	2.30	0.40			

يتضح من الجدول (9) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجال الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والاداة ككل، حيث جاءت القيم الاحتمالية بقيم (0.960، 0.231، 0.428)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05). ويعزو الباحثون ذلك إلى أنّ كلا الجنسين يشتركان في الأعمال والمهام الموكلة إليهم، كما أنّهم يملكون نفس الظروف العملية والمجتمعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في مجال (الالتزام الأخلاقي)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية بقيمة أقل من (0.05)، حيث كانت (0.013)، وهذا يدل على أنّ متغير الجنس كان له تأثير في آراء العينة وكانت الآراء لصالح الإناث، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنّ الإناث أكثر التزاماً وتمسكاً بقيم وأخلاق العمل من الذكور.

4-2-2- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

جدول (10) نتائج اختبار (T-test) لفحص مدى وجود فروق بين متوسطات العينة تبعاً لسنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الالتزام العاطفي	أقل من 10 سنوات	2.22	0.609	0.739	غير دال
	10 سنوات فأكثر	2.28			
الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات	2.14	0.655	0.469	غير دال
	10 سنوات فأكثر	2.22			

غيردال	0.078	0.309	2.36	أقل من 10 سنوات	الالتزام الأخلاقي
			2.39	10 سنوات فأكثر	
غيردال	0.725	0.575	2.24	أقل من 10 سنوات	التقدير العام
			2.30	10 سنوات فأكثر	

يتضح من النتائج في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجال الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ومجال الالتزام الأخلاقي والاداءة ككل، حيث جاءت القيم الاحتمالية بـ (0.739)، (0.469، 0.078، 0.725)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم العملية وتنوعها لديهم ثقافة التزام تنظيمية واحدة وتوجه عملهم إجراءات وقوانين ولوائح واحدة.

4-2-3- فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

جدول (11) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	.249	2	.124	663.	غيردال	0.519
	داخل المجموعات	11.265	60	.188			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	.125	2	.062	280.	غيردال	0.757
	داخل المجموعات	13.345	60	.222			
الالتزام الأخلاقي	بين المجموعات	.821	2	.411	2.103	غيردال	0.131
	داخل المجموعات	11.715	60	.195			
الأداة ككل	بين المجموعات	.320	2	.160	.956	غيردال	0.390
	داخل المجموعات	10.037	60	.167			

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجال الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ومجال الالتزام الأخلاقي والاداءة ككل، حيث جاءت القيم الاحتمالية بـ (0.519)، (0.757، 0.131، 0.390)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن التزام التنظيمي وأبعاده ليس له علاقة بالمؤهل العلمي وإنما نابع بالأساس من ذات العضو نفسه ثم تطبيق عملية الثواب والعقاب.

4-2-4- فحص أثر متغير اللقب العلمي:

جدول (12) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير اللقب العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	.465	4	.116	.610	غيردال	0.657
	داخل المجموعات	11.048	58	.190			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	.545	4	.136	.611	غيردال	0.656
	داخل المجموعات	12.925	58	.223			
الالتزام الأخلاقي	بين المجموعات	.637	4	.159	.776	غيردال	0.545
	داخل المجموعات	11.899	58	.205			
الأداة ككل	بين المجموعات	.450	4	.113	.659	غيردال	0.623
	داخل المجموعات	9.907	58	.171			

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجال الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ومجال الالتزام الأخلاقي والاداءة ككل، حيث جاءت القيم الاحتمالية بـ (0.657، 0.656، 0.545، 0.623)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية على اختلاف ألقابهم يعملون في مناخ تنظيمي واحد ومتشابه مما يجعل آرائهم تتقارب حول ممارسة الالتزام التنظيمي.

التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون ما يلي:

1. نشر ثقافة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وتعزيز الالتزامين (العاطفي، الاستمراري) بإقامة ندوات ومؤتمرات وورش عمل من قبل الكلية وجامعة لحج
2. زيادة الحوافز المادية والمعنوية لهيئة التدريس في الكلية ومساعدتهم من قبل الجهات المسؤولة في الدولة.
3. تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المادية والمعنوية من قبل الجهات المسؤولة في الدولة، مع تشديد الرقابة من قبل عمادة الكلية وجامعة لحج.
4. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب من قبل عمادة الكلية وجامعة لحج.
5. كما يقترح الباحثون لسدا للفجوة المعرفية في الموضوع إجراء دراسات في الموضوعات التالية:

(1) دراسة مماثلة لهذه الدراسة على الكليات الأخرى والمراحل التعليمية الأخرى مثل التعليم الأساسي والثانوي.

(2) دراسة تتناول متطلبات الالتزام التنظيمي، ومعوقاته.

(3) دراسة تتناول الالتزام التنظيمي مع متغيرات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

- 1- بشرى، بوليقة، وزعباط، أحلام. (2023). دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة، دراسة حالة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجمهورية الجزائرية، <https://jspu/bitstream/tre-univ-mila.dz/123456789/2757/1>
- 2- الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (3)، 169-199.
- 3- الخفاجي، نعمة عباس خضير (2014). "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان: الأردن.
- 4- سامي، حماد حنون (2006). "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- 5- الشرفاوي، إسماعيل محمود (2018). "إدارة الأعمال من منظور اقتصادي"، صحيفة المرجان، عمان: الأردن. <https://books.google.com/books?id=Tq08DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar>
- 6- طموس، إيمان عمر العبد (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: فلسطين.
- 7- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، القاهرة: مصر.

- 8- العوفي، محمد بن غالب (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.
- 9- غزوي، هاني (2020). "العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي"، صحيفة جهات الإخبارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 10- غنام، أسيل عبد الرحمن. (2012). "أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان: الأردن.
- 11- الفقيه، محمد أحمد (2004). أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.
- 12- الفهداوي، فهى خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). "تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر الحكومية في محافظات الجنوب الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة*، 24 (2)، 1-52، <https://search.mandumah.com/Record/49816/Details>
- 13- مخلوف، هدى فتحي، وبص، نعيمة عمر (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة الأسمرية الإسلامية، *مجلة جامعة المرقب لعلوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى*، بدون مجلد (8)، الرابط: <http://dspace.elmergib.edu.ly/xmlui/handle/123456789/1004>
- 14- المرسي، عمر محمد. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1 (1)، 01-30. <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
- 15- المواجدة، حمادة علي جماد. والطراونة، اخليف يوسف صالح (2020). العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، *الجمعية الأردنية للعلوم والتربية*، *المجلة الأردنية*، 5 (1)، 235-278. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-962576>
- 16- الوزان، محمد أحمد (2006). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، المنامة: البحرين.
- 17- الوزرة، عبد الله بن محمد (2020). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، بدون مجلد (1)، الرابط: <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/300>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second: References in English

- 1- Abdel-Baqi, S. E. (2004). *Effective Behavior in Organizations*, University Press, no edition, Alexandria, Cairo: Egypt.
- 2- Al-Awfi, M. G (2005). "Culture and its relationship to organizational commitment," unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh: Saudi Arabia.
- 3- Al-Fahdawi, F. K., and Al-Qatawneh, N. A. (2004). "The ideal impact of justice on the organizational field study of government departments in the southern Jordanian governorates," *Arab Journal of Management*, 24 (2), 1-52, <https://search.mandumah.com/Record/49816/Details>
- 4- Al-Faqih, M, A. H. (2004). The most important obstacles to the development of educational administration in the Republic of Yemen from the point of view of administrative leaders, unpublished master's thesis, College of Education, Dhamar University, Republic of Yemen.
- 5- Al-Khafaji, N. A. K. (2014). "The impact of original culture on organizational commitment in Kuwaiti banks," unpublished master's thesis, College of Business, Amman: Jordan.
- 6- Al-Khashrum, M. M. (2011). The effect of the service climate on organizational commitment, a field study on workers in technical technology affiliated with the University of Aleppo, *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 27 (3), 169-199.

- 7- Al-Marisi, O. M. (2019). It can be widely applied in education departments in the Republic of Yemen in light of the introduction of administrative empowerment. Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research, 1(1), 01- 30. <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
- 8- Al-Mawajda, H. A., and Al-Tarawneh, A. Y. (2020). It is consistent with the organizational organization of faculty members to achieve human development goals in Jordanian governmental bodies, Jordanian Society for Science and Education, Jordanian Journal, 5 (1), 235-278. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-962576>
- 9- Al-Sharqawi, I. M. (2018). "Management of Hostilities," Al-Murjan Newspaper, Amman: Jordan. <https://books.google.com/books?id=Tq08DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar>
- 10- Alwazrah, A. M. (2015). The degree of organizational commitment among faculty members at the faculty of social sciences in Imam Mohammed bin Saud Islamic university from their perspective. Journal of Education sciences, vol (1).
- 11- Alwazrah, A. M. (2020). Organizational commitment among faculty members in the College of Social Sciences according to Imam Muhammad bin Saud Islamic Sciences from their point of view, Journal of Educational Sciences according to Imam Muhammad bin Saud Islamic Sciences, without volume (1), link: <https://imamjournals.org/index.php/atmosphere/article/display/300>
- 12- Al-Wazzan, M. A. (2006). "Organizational climate and its relationship to organizational commitment," unpublished master's thesis, Naif Arab University, Manama: Bahrain.
- 13- Bushra, B., & Zabat, A. (2023). The role of training in increasing the level of organizational commitment among management employees, a case study of the University Center Abdel-hafid Bouassouf, Mila, Institute of Economic and Management Sciences, Republic of Algeria, <https://bitstream/tre-univ-mila.dz/jspui/123456789/2757/1>
- 14- Ghannam, A. A. (2012). "The excess organizational impact on the organizational structure of government employees in the city of Irbid," unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Amman: Jordan.
- 15- Ghazwa, H. (2020). "Factors that help in developing organizational work," Journal of Journalists, Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia.
- 16- Makhlof, H. F., and Buss, N. O. (2021). Culture and its relationship to organizational commitment among faculty members at the Faculty of Arts at the Asmariya Islamic University, Al-Marqab University Journal of Physical Education and Other Sciences, without volume (8), link: <http://dspace.elmergib.edu.ly/xmlui/handle/123456789/1004>
- 17- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R.Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Biometrics*, 5, 1-17. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:260466758>
- 18- Sami, H. H. (2006). "Measuring the level of organizational implementation among employees at Palestinian universities in the Gaza Strip," unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Islamic University, Gaza: Palestine.
- 19- Tammos, I. O. A. (2015). "Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment among employees of the Local Responsibility Authority in the Gaza Strip," Master's thesis, Department of Business Administration, Administrative College of Economics and Marketing, Gaza: Palestine.

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ-ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية د. أشواق يحيى يحيى العوش Sustainable Leadership and its Relationship to Organizational Climate and Administrative Performance Efficiency in Yemeni Private Universities Dr. Ashwaq Yahya Yahya Al-Awsh	191
48 - 26	واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم - بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية الباحثة: عبير علي داحش عليان The Status of Administrative Corruption and Its Relationship to Organizational Climate in the Education Offices of Amran Governorate, Yemen Researcher: Abeer Ali Dahesh Alyan	192
70 - 49	واقع الشراكة بين الإدارة المحلية والجامعات اليمنية في مجال التأهيل والتطوير التربوي الباحث: عبد اللطيف حسين أحمد الفجير The Reality of the Partnership between the Local Management and the Yemeni Universities in the Field of Educational Qualification and Development Researcher: Abdulatef Hussein Ahmed Alfugair	193
93 - 71	The Impact of Oil Revenues on Supporting and Diversifying Nigerian Exports (An Applied Study during the Period: 2010-2018) Dr. Yousif Manaha Mohammed Al-Amin أثر عوائد النفط في دعم وتنوع الصادرات النيجيرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة: 2010 - 2018) د. يوسف مناها محمد الأمين	194
111-94	مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم (1) د. بشير أحمد الحاج (2) د. صفاء عبده الشتاء (3) د. أوسيم محمد عطاء The level of organizational commitment of faculty members and their assistants at Sabr College of Science and Education at Lahj University from their point of view (1) Dr. Bashir Ahmed Al-Hajj. (2) Dr. Safaa Abdo Al-Shita. (3) Dr. Oseem Mohammed Atta	195