

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز

د/ سامية غالب سيف

أستاذ إدارة الأعمال والاقتصاد المشارك - الجامعة الوطنية

الباحث / محمد أحمد يحيى الزمر - طالب ماجستير

٦

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري للجامعات الخاصة اليمنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، ومعالجة البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الجامعات الخاصة في مدينة تعز، البالغ عددهم (٢٨١) موظفاً وموظفة وفقاً للبيانات المستقاة من إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات موزعين على (٦) جامعات، هي (جامعة العطاء، جامعة السعيد، جامعة الجند، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الحكمة، الجامعة الوطنية) وأخذت عينة مسحية مكونة من (١٦٨) إدارياً وزعت الاستبانة عليهم جميعاً، واستُرد منها (١٥٠) استبانة أجري عليها التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة والأساليب الاستدلالية باستخدام تحليل المعادلات البنائية وذلك من خلال برنامجي SPSS.24، Smartplas 3.

وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: أن هناك تطبيقاً لمبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز بمستوى متوسط، وكذلك بينت اتجاهات الموظفين في الجامعات مستوى متوسطاً لأبعاد تحسين الأداء الإداري للجامعات، كما أظهرت نتائج التحليل أن هناك أثراً إيجابياً ومعنوياً لمبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز، وقد

أوصت الدراسة إدارة الجامعات بإيلاء الجامعات محل الدراسة اهتماماً أكبر بجانب مبدأ التمكين والمساءلة الإدارية ؛ وذلك لعلاقتها القوية بتحسين الأداء الإداري، ويجب الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء الإداري والمالي في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى وضع معيار لتقييم أداء العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الأداء الإداري، الجامعات اليمنية الخاصة

بمدينة تعز

The Impact of Applying Governance Principles on Improving Administrative Performance in Yemeni Private Universities in Taiz City

Abstract:

This study sought to determine the impact of applying governance principles on enhancing the administrative performance of Yemeni private universities. To achieve this objective, the researchers employed a descriptive-analytical methodology, processing data gathered through the study instrument — a structured questionnaire — from a population comprising all private universities in Taiz City, totalling 281 male and female employees according to data obtained from the human resources departments of the six institutions under study: Al-Ataa University, Al-Saeed University, Al-Jand University, the University of Science and Technology, Al-Hikma University, and the National University. A survey sample of 168 administrators was selected, all of whom received the questionnaire; 150 responses were retrieved and subjected to statistical analysis for hypothesis testing, using appropriate descriptive and inferential statistical methods, including structural equation modelling (SEM) via SPSS v.24 and SmartPLS 3.

The study yielded several key findings, most notably that governance principles are applied in Yemeni private universities in Taiz at a moderate level. Employee perceptions likewise indicated a moderate level across the dimensions of administrative performance improvement within these institutions. The analysis further revealed a positive and statistically significant impact of governance principles on enhancing administrative performance in Yemeni private universities in Taiz. Accordingly, the study recommended that university administrations devote greater attention to the principles of empowerment and administrative accountability, given



their strong correlation with performance improvement. It further recommended leveraging the application of governance principles to develop measurable benchmarks for both administrative and financial performance, alongside the establishment of standardised criteria for the evaluation of staff performance.

Keywords: Governance Principles, Administrative Performance, Yemeni Private Universities in Taiz City

مقدمة:

إن ظهور الأزمات المالية، وأنهيار كثير من المؤسسات بسبب الغش والفساد المالي والإداري، وانتشار الرشوة والمحسوبية في كثير من بلدان العالم أدى إلى البحث عن آليات وأدوات لمحاربة ذلك الفساد والتقليل منه أو القضاء عليه، فبدأوا يضعون أفكارا وقواعد من أجل ذلك، وأطلق عليها اسم الحوكمة، وبدأت تتغير الأفكار والوسائل وتنضم إلى بعضها بعضاً لتتكامل منظومة الحوكمة بكل مبادئها وجوانبها، وطبقت في كثير من البلدان والمؤسسات، وأعلنت مبادئها مؤسسات دولية؛ لما وُجد فيها من مبادئ كفيلة بمحاربة الفساد، وصار لها مبادئ، وهي الشفافية والمساءلة والعدالة والإنصاف والمحاسبة والرقابة والتمكين وغيرها من المبادئ. (شبايكي، ٢٠١٨م، ص: ١٧٩) والحوكمة كانت سببا في رقي البلدان التي طبقتها، ونجاح وتفوق المؤسسات التي عملت بها، وحصلت على فوائد وعوائد مالية، و زيادة أرباحها بشكل كبير والمصدر، وكسبت ثقة الجمهور المتعامل مع تلك المؤسسات، ونالت مكانة عالية من الاحترام والتقدير، وبدأ الأداء الإداري يتغير وتتغير هيكله وتنوع مهامه وتحدد معالمة ووظائفه، فحصل تحول كبير في طرائق الأداء الإداري وحلت كثير من صعوبات الأداء الإداري والمشاكل التي كانوا يعانون منها، وظهرت نظريات حديثة في الأداء الإداري وطرائق قياسه والعمل على جودة ودقة أهدافه وتحسين مخرجاته. (دراوشة، ٢٠٠٩م، ص: ١)

وكانت الحوكمة حلا عمليا ناجحا في حل كثير من القضايا والمشاكل التي أرقت أصحاب الفكر الإداري لتحسين الأداء ومحاربة العبث والمحافظة على حقوق جميع الأطراف، وخاصة بعد ظهور نظرية الوكالة التي تتبنى الفصل بين الملكية والإدارة، فكانت آليات الحوكمة ومبادئها الحل الناجع لكثير من المعضلات وتصحيح الكثير من الأخطاء التي عمت كثيرا من البلدان وفي كثير من المؤسسات، سواء الخاصة أو العامة، ومن بين هذه المؤسسات الجامعات، وكان التركيز عليها أكثر لأنها تمثل الرأس المفكر بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات والدول، فهي التي تخرج الكوادر في مختلف المجالات السياسية والعسكرية والاقتصادية التي تدير البلد

والمؤسسات. والجامعات هي التي تبني الأساس الفكري الذي تقوم عليه الحضارات، فكانت هي المعنية أولاً بتصحيح مسارها وتحديد طريقها، سواء كانت حكومية أو خاصة، فبدأت الدول العربية ببناء القواعد والأسس واللوائح لتطبيق الحوكمة في مؤسساتها والجامعات بكل أنواعها.

وظهرت كثير من البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، سواء على مستوى الوطن العربي أو على المستوى الإقليمي، لإصلاح الوضع المتدهور وبدأ ذلك أيضاً على مستوى اليمن، فظهرت دراسات متفرقة وكثيرة في كثير من المجالات، وخاصة مع الترددي بسبب الحرب الدائرة والفساد المستشري في كل مرافق الدولة، ومن بين تلك المؤسسات الجامعات، وبينت بأن الحوكمة ضرورة من ضرورات الوقت والعصر حتى يصلح الكثير من الأوضاع المتردية، وخاصة الجامعات، الحكومية أو الخاصة، وللحفاظ على هذه المؤسسات ورفع الثقة بها وبمخرجاتها محلياً وإقليمياً و لتمييزها في أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها واستمرارها وبقائها، والحفاظ على مصالح جميع الأطراف المتعاملة معها لشفافية التعامل والرقابة الداخلية والخارجية على أدائها المالي والإداري والأكاديمي، وسنورد لاحقاً في هذا البحث بعض الدراسات التي بحثت في الموضوع ودرسته من جوانب متعددة، وبينت مواضع القصور ومواضع القوة في حوكمة الجامعات الأجنبية أو الإقليمية أو المحلية ومن الجانب الأكاديمي أو الجانب المالي أو غيرها من الجوانب، وجاءت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) تبين تأثير مبادئ الحوكمة في الأداء الوظيفي، ودراسة (الشريف، ٢٠٢٠م) تبين دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ودراسة (سامية، ٢٠١٩م) تبين حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة (بورقبة، ٢٠١٥م) تبين أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية، وهذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على البنوك والمؤسسات، بينما الدراسة الحالية ركزت على الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

مشكلة الدراسة:

إن التعليم، وخاصة التعليم العالي على وجه الخصوص، هو الرافد الأول لبناء المجتمع المتحضر والدولة القائمة على أسس علمية حديثة والقادرة على قيادة المجتمع نحو المستقبل بخطوات ثابتة وأداء فعال وخطط واستراتيجيات لكي تستطيع الأمة اللحاق بركب الحضارة، كل ذلك أساسه من الجامعات التي تخرج الكوادر المؤهلة التي تتولى قيادة المجتمع سياسيا وثقافيا واجتماعيا وإداريا وغير ذلك من النواحي العلمية والتقنية، وهذا كله محمول على عاتق التعليم العالي والجامعات، الحكومية أو الجامعات الأهلية. ولا شك أن الجامعات الأهلية تحتل مرتبة كبيرة بعد الجامعات الحكومية في بعض المحافظات وفي بعض المجالات، فلزم من ذلك أن يُوجه النظر إليها والعمل على رفع كفاءتها وفعاليتها في الأداء والاهتمام بتحسين مخرجات هذه الجامعات، وعلاج نقاط الضعف والقصور في أدائها حتى تكون في المكان المحدد لها وتقوم بالدور المنوط بها في بناء المجتمع، وإنجاز الأعمال كما يجب بفاعلية وجودة تليق بمكانة الجامعة. وأكدت دراسة (شيلي، ٢٠٢٠م) الدور الإيجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في ظل توفر البيئة الملائمة، وأكدت دراسة (الأشهب، ٢٠٢٠م) اعتبار الحوكمة نظاماً رقابياً وإشرافياً ذاتياً يضمن حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة في الجامعة دون تمييز. كما أكدت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) بأن الحوكمة تُسهم بشكل إيجابي لتحسين الأداء الإداري، وعلى ذلك يمكن بلورة المشكلة في الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية: -

السؤال الرئيس الأول:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية: -

- ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟

- ما أثر تطبيق مبدأ المشاركة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟
 - ما أثر تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟
 - ما أثر تطبيق مبدأ التمكين الإداري في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟
- السؤال الرئيس الثاني:**

- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟
- السؤال الرئيس الثالث:**

- ما واقع تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز؟
- أهمية الدراسة:**
- الأهمية العلمية النظرية:**

- ١ - تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يعد من المواضيع الحديثة نسبياً وعلى قدر من الأهمية.
 - ٢ - ستسهم هذه الدراسة في زيادة مهارات الباحثين وقدراتهم وتثري معلوماتهم في موضوع الدراسة.
 - ٣ - نتيجة لقلة الدراسات العلمية المقدمة في هذا المجال في المكتبة اليمنية، إذ يمكن لهذه الدراسة أن تكون رافداً للمكتبة العلمية.
- الأهمية العملية التطبيقية:**
- ١ - تقديم الإطار النظري بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة من جهة، وتحسين الأداء الإداري من جهة أخرى في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

٢ - قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز في تحسين الأداء الإداري.

٣ - الكشف عن أكثر أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة تأثيراً في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة العاملة في مدينة تعز.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ - التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

٢ - معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

٣ - معرفة واقع تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

٤ - معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه محور الدراسة (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

٥ - معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالات إحصائية في آراء الباحثين تجاه محور الدراسة (تحسين الأداء الإداري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

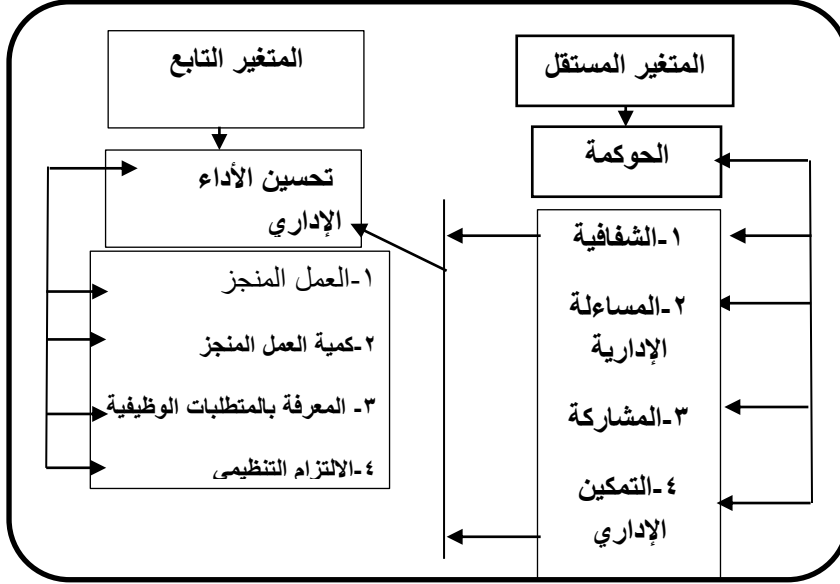
فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية، وسيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات.

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ الشفافية - مبدأ المشاركة - مبدأ المساءلة الإدارية - مبدأ التمكين الإداري) في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة اليمنية في مدينة تعز.

النموذج المعرفي للدراسة:



الشكل (١) النموذج المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يوضح النموذج المعرفي للدراسة المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (الشفافية - المساءلة الإدارية - المشاركة - التمكين الإداري)، وكذلك المتغير التابع المتمثل بتحسين الأداء الإداري بأبعاده (العمل المنجز - كمية العمل المنجز - المعرفة بمتطلبات الوظيفة - الالتزام التنظيمي)

وحددت أبعاد المتغير المستقل اعتماداً على دراسات سابقة منها: دراسة: (السبيعي ٢٠١٧م)، ودراسة: (الخضير ٢٠١٨م)، ودراسة: (الطراونة ٢٠١٠م)، ودراسة: (دياك ٢٠٢٠م)، ودراسة: (أبو حمدة ٢٠٠٨م)، ودراسة: (أبو عليم ٢٠١٤م)، وحددت أبعاد المتغير التابع اعتماداً على دراسات سابقة منها: دراسة: (سليمان ٢٠١٤م)، ودراسة: (أبو جليدة ٢٠١٨م).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل حدود الدراسة في معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على عدد من الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز، وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة الحكمة - الجامعة الوطنية - جامعة السعيد - جامعة العطاء - جامعة الجند).

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة في حدودها الزمنية (٢٠٢١م - ٢٠٢٣م).

التعريفات الإجرائية:

١ - **الحوكمة:** مجموعة من المبادئ التي تعارف عليها أصحاب الاختصاص، وذكرُوا من فوائد تطبيقها أنها تقلل الفساد، وتمنع الانحراف في إدارة المؤسسات.

٢ - **الشفافية:** الوضوح في كل الإجراءات والتعاملات وتوفير المعلومات الدقيقة عن كل الأنشطة وسهولة الوصول إليها.

٣ - **المساءلة الإدارية:** حق مراقبة الأداء وتقييمه لكل موظف مهما كان موقعه ومحاسبته وترك الفرصة له لتقديم تبريراته وشرحها.

٤ - **المشاركة:** حق المساهمة في التخطيط ووضع القرارات لكل موظف فيما يخصه في عمله حتى يتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه.

٥ - **التمكين:** التفويض والصلاحيات التامة للموظف في التصرف في عمله لتحقيق أهداف المؤسسة دون الرجوع للإدارة.

٦ - **الأداء الإداري:** القيام بأعباء الوظيفة وما يرتبط بها من مهام إدارية وعمليات إدارية بكفاءة وبأقل وقت وجهد ممكنين.

٧ - **العمل المنجز:** أداء العمل المطلوب على أعلى مواصفات وبالوقت المحدد.

- ٨ - كمية العمل المنجز: كمية من العمل التي يقوم بها العامل في المدة المحددة والمواصفات المطلوبة بما يبذله من جهد وطاقة.
- ٩ - المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: مدى عمق معرفة الموظف بما يجب عليه أدائه من أدوار في وظيفة ما .
- ١٠ - الالتزام التنظيمي: تقيد الموظف باللوائح والقوانين والأعراف المنظمة للعمل والولاء الشديد لمؤسسته التي ينتمي إليها ويعمل فيها.
- الجامعات الخاصة اليمنية: مؤسسات أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد وتخضع للرقابة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية.
- الدراسات السابقة:
- الدراسات المحلية:
- دراسة (الشاوش، ٢٠٢١م): بعنوان: مدى تطبيق الحوكمة في جامعة (إب) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- هدفت الدراسة إلى:
- ١ - التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة (إب) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- ٢ - معرفة ما إذا كانت هناك فروق فردية دالة احصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة (إب) وفقاً لمتغيرات البحث.
- نتائج الدراسة:
- ١ - من واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة (إب) كانت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي، جاء تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة مرتباً على النحو التالي. (أ). المرتبة الأولى. مبدأ الاستقلالية، المرتبة الثانية مبدأ الشفافية، وبدرجة كانت متوسطة، المرتبة الثالثة مبدأ المساءلة، وبدرجة كانت ضعيفة، المرتبة الرابعة مبدأ المشاركة، وبدرجة كانت ضعيفة،

دراسة (الضرواني، ٢٠٢٠م) بعنوان: (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة وسبل تطويرها)
هدفت الدراسة إلى:

- ١ - معرفة مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.
 - ٢ - معرفة سبل تطوير تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.
- أهم النتائج:

أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الخاصة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، جاء بدرجة (متوسطة) تميل إلى الحياد بمتوسط حسابي (٣.١١)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، ووزن نسبي (٦٢.٢٦).

الدراسات العربية:

دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) بعنوان: (تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر).
هدفت الدراسة إلى:

- ١ - استشراف علاقة مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري بحي شرق مدينة نصر والتعرف إلى علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة بصفته متغيراً وسيطاً للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.
- ٢ - التعرف إلى مدى وجود علاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.

نتائج الدراسة:

أكدت على وجود علاقة جوهريّة طردية بين الحوكمة وتبني القيادات، وأن هناك علاقة تأثيرية طردية بينهما وبين تحسين الأداء.

الدراسات الأجنبية: -

دراسة: (Assia, 2021). بعنوان: (The System of Governance in Higher Education Institutions and the Requirements for its Success- A Reference to the System in the American University and Britain) (نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه إشارة إلى النظام في الجامعات الأمريكية وبريطانيا).

وهدفت الدراسة إلى:

التعرف إلى أهم المرتكزات الأساسية في حوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة مع الإشارة إلى ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.

أهم النتائج:

تدعو الدراسة إلى ضرورة تعزيز لامركزية التعليم في المؤسسات الجامعية الخاصة في الدول النامية التي تشهد تذبذبا وتصدعا كبيرين في منظومة التعليم.

دراسة: (Baah _ Ennumh and Abotsi , Forson , Bingab, 2018) بعنوان: -
(Strengthening university governance in sub the Ghana)

(تعزيز حوكمة الجامعات في غانا).

وهدفت الدراسة إلى: تعزيز حوكمة الجامعات في غانا من خلال تعزيز جودة الأداء الجامعي وتنمية القدرات البشرية والاستخدام الأمثل للمصادر المادية والبشرية، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية والقيادية الجامعية.

وأهم النتائج: -تم التعرف من خلال ذلك إلى متطلبات تطبيق الحوكمة وطريقة تحقيقها في الجامعات في دولة غانا، تم التطرق إلى مناقشة العديد من القضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات في التمويل والمحاسبة والبنية التحتية والثقة والأنظمة.

دراسة: (Lee, 2010). بعنوان: (What University Governance can Taiwan learn from the United states ?)

(حوكمة الجامعات التي يمكن أن تتعلمها تايوان من الولايات المتحدة).

وهدفت الدراسة إلى: عرض بعض الاتجاهات والقضايا المتعلقة بحوكمة الجامعات في تايوان ووصف تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الحوكمة. وأهم النتائج: أن الحوكمة في جامعات تايوان تقاوم الاتجاه نحو التوازن بين الديمقراطية والفاعلية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

هذه الدراسات التي سبق ذكرها نجدها تتنوع وتعدد حتى في طرح الموضوع الواحد لتعدد شخصيات الباحثين وتنوع بيئاتهم وثقافتهم ومجتمعاتهم وأفكارهم. فلذلك كان لابد من الفوارق الكثيرة والكبيرة فيما بينهم وباختلاف الزاوية والجانب الذي درس في موضوع حوكمة الجامعات وأيضا هناك خلاف بينهم وبين الدراسة الحالية .

أولاً أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

- ١ - تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز.
- ٢ - اختلفت معظم الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة.
- ٣ - اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق وهي مدينة تعز.
- ٤ - اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي تحسين الأداء الإداري.

٥ - اختلفت هذه الدراسة في زمان التطبيق وهو (٢٠٢٣م).

٦ - اختلفت كذلك في الطريقة والإجراءات المستخدمة

ثانياً أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابهت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) ودراسة (شبلي، ومحسن، ٢٠٢٠م) ودراسة (أحمد، ٢٠١٩م) ودراسة (الهروط، ٢٠١٨م) ودراسة (حمدان، وعواد، ٢٠١٥م) في دراسة الأثر للحوكمة، فدرست الوكيل أثر تطبيق المبادئ في الأداء الوظيفي لحي شرق

مدينة نصر، أي على موظفي الإدارة العامة في حي شرق مدينة نصر في القاهرة. وأما شبلي ومحسن فدرسا تأثير حوكمة الجامعات وأثرها في مستوى جودة التعليم في جامعة البصرة. وأما أحمد فدرس الإفصاح وأثره في أداء الشركات. وأما الهروط فدرس الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تنمية الأداء الجامعي. وكذلك حمدان وعواد درسا الحوكمة في التعليم العالي وأثرها في جودة البحث العلمي في فلسطين والبحرين. فهنا نجد أنه لا يوجد إلا دراسة واحدة فقط درست أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء غير دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) ولكنها درست الأثر في الإدارة العامة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، إذ استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تشابهت في أداة للدراسة المتمثلة في الاستبانة.

ثالثاً جوانب الاستفادة من هذه الدراسات:

لقد استفاد الباحثين من هذه الدراسات السابقة:

١ - الاستفادة في تأطير المشكلة الدراسة.

٢ - استفدت من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة وفي صياغة أداة الدراسة وفي تصميم النموذج المعرفي للدراسة وفي التعرف إلى الإجراءات التي ينبغي اتباعها والسير عليها للوصول للنتائج المطلوبة في تحديد المنهج المتبع في الدراسة..

رابعاً ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وإن كانت الدراسات كثيرة ومتعددة في هذا المجال إلا أن هناك قصوراً في دراستها، فبعضها يدرس الحوكمة بشكل عام، ويدرس أداء الجامعات أيضاً بشكل عام من حيث الأداء المالي والأكاديمي والإداري، ومنها ما يدرس الجانب المالي فقط، ومنها ما يدرس الأداء الأكاديمي فقط، ومنها ما درس إلا لأداء الإداري من ناحية المعايير، أو من ناحية العوائق، أما الدراسات التي أفردت الحوكمة الجامعية من ناحية تأثير المبادئ في الأداء الإداري، فتكاد تكون منعدمة حسب علم الباحث وأيضاً دراسة الحوكمة وبحوثها قليلة على مستوى اليمن وخاصة على مستوى مدينة تعز ودراسة

الجامعات الخاصة لم أجد أي دراسة لأي جانب من هذه الجامعات وأيضا لا يوجد من درس مبدأ (التمكين الإداري) هذا المبدأ بجانب المبادئ الثلاثة (المساءلة الإدارية - المشاركة - الشفافية) فقط ولم يدرس مبدأ التمكين الإداري فتميزت هذه الدراسة بدراسة ما يلي:

١ - اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة وفي تحديد المنهج المتبع في الدراسة والإطار الزمني والمكاني للدراسة.
الإطار النظري للدراسة:

الحوكمة :

مفهوم الحوكمة :

الحوكمة في اللغة:

هناك اضطراب كبير في التعريف اللغوي، ولم يستقر الأمر على تعريف محدد لهذا المصطلح لحدثته، فهناك من أعاده إلى جذره اللغوي فقال: (الحوكمة لغة: يشار إليها في اللغة في مادة) حكم(ويقال حكم أي قضي، كما يقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم والحكم يكون على القضاء بين الناس ويعني الحكم أيضا). (بشير، ٢٠١٩م، ص: ٢٩)

كما تم تعريفها: النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف التي تؤثر وتتأثر بالأداء في منشآت الأعمال والحوكمة، سواء كانوا: (عاملين - قيادات - أصحاب مصالح - مشرعين ...) وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق الخطط والأهداف المشتركة لتحقيق أفضل حماية وتوازن بين المصالح المختلف. (ناصر، ٢٠٠٨م، ص: ٢١٢).

ويرى الباحثان بأنها: عبارة عن مبادئ وآليات ومعايير إدارية تضبط العلاقة بين كل أصحاب المصلحة وتبين دور كل جهة وحقوقها وواجباتها بصورة عادلة وشفافة.

أهمية الحوكمة:

للحوكمة أهمية بالغة، بل أصبحت ضرورة من الضروريات التي لا بد منها لإصلاح الأوضاع المتردية في كثير من البلدان والمؤسسات، ويمكن تلخيص أهميتها بما يلي: (بن حسين، ٢٠١٥م، ص: ١٨٥).

١ - محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

٢ - ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.

٣ - تفادي وجود أخطاء أو انحرافات أو العمل على تقليلها إلى أدنى حد ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

٤ - تحقيق الاستفادة القصوى من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية.

٥ - تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفاء للموارد، وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. (طبيب، ٢٠١٨م، ص: ٢٠٢).

أبعاد الحوكمة:

مبدأ الشفافية:

تعرف الشفافية عموماً بأنها "إزالة الغموض واللبس في المجال الإداري، وينصح المديرون بالحرص على إزالة أي غموض أو لبس في السياسات، بل يجب أن تكون بسيطة الفهم والتطبيق" (السبيعي، ٢٠١٧م، ص: ١٨٥).

ويرى الباحثين بأنها: (الوضوح وعدم الغموض في كل أنشطة المؤسسة التي تقوم بها وتوفر كل المعلومات وسهولة الوصول إليها من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وأصحاب المصلحة).

مبدأ المساءلة الإدارية:

تعرف بأنها عملية ملاحظة سلوكيات الأفراد وتقييمها من قبل الآخرين مع العمل على تقديم مجموعة من المكافآت أو إيقاع العقوبة بناء على نتائج تلك التقييمات مع إتاحة الفرصة للأفراد لتقديم تبريرات لهذه النتائج، كما يعبر عن الوسائل التي تدير من خلالها منظمات التوقعات المتنوعة المتولدة داخل النظام أو خارجه من خلال استخدام مجموعة من أدوات المساءلة. (دياك، ٢٠٢٠م، ص: ١١)

ويرى الباحثين بأنها: حق محاسبة كل موظف عن كل ما كلف به من عمل، مهما كانت مكانته وترك الفرصة له لبيان مبرراته.

المشاركة الفعالة:

إن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، ويمكن أن تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين) وفيما يأتي مفهوم المشاركة الفعالة وأهدافها... (الطراونة، ٢٠١٠م، ص: ٦٦).

ويرى الباحثين بأنها: إتاحة الفرصة لكل من في المؤسسة في إبداء آرائه ومقترحاته ومشاركته في صنع القرار فيما يخصه في عمله أو موقعه، وأخذ ما يقوله بعين الاعتبار.

التمكين الإداري:

عرف التمكين الإداري من قبل المتخصصين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، هناك من رأى أن التمكين يكمن في تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، وتحقيق ذلك من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.

ويعرفه الباحثين بأنه منح الصلاحية للموظف باتخاذ القرارات والتدابير التي يراها مناسبة لصالح العمل دون الرجوع أو تدخل أحد في ذلك.

مفهوم الأداء الإداري وقياسه:

مفهوم الأداء الإداري:

تعددت مفاهيم للأداء الإداري فكل باحث يعرفها من زاوية معينة، أو من مجاله الذي يبحث فيه، أو من النشاط الذي تؤدي فيه، وغيره من أسباب الاختلاف، وسوف نعرض هنا بعض المفاهيم والتعريفات للأداء الإداري على النحو الآتي:

- الأداء هو: (النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة). (الصالح، ٢٠١٤م، ص: ٨). ويمكن أن نعرفه بأنه: هو المخرجات التي حققها العامل بكفاءة وفاعلية وإتقان، واستخدم الوسائل المعينة بأقل التكاليف والجهد وحسن استغلال الموارد ليخرج أكبر كمية من المنتجات ذات الجودة العالية مقتربا من هدف المؤسسة.

أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى في التنظيم داخل أو في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس للقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحل مختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، وثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (الصالح، ٢٠١٤م، ص: ٩).

٢- ٤- أبعاد الأداء الإداري:

تم تحديد أربعة أبعاد وهي ما يلي:

٢- ٤- ١- العمل المنجز:

مفهوم العمل المنجز:

إن العمل الإداري المنفذ من قبل المديرين والمرؤوسين أو العاملين، وفي أي قسم من الأقسام المتوافرة في المنظمة سوف يتضمن مجموعة من العناصر التي تعد جذور العمل الإداري أينما كان، وتساعد في توجيه هذا العمل في لاتجاه الصحيح وتنفيذه بأعلى جودة ممكنة إذا تم أداء هذه العناصر بالشكل المطلوب فالجودة في العمل هي معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأعمال وفي كل الأوقات وهو مستمر متطور لا يتوقف ما دام الإنسان ينتج. (سليمان، ٢٠١٤م، ص: ٣٥).

ويعرف الباحثين العمل المنجز بأنه ما ينتجه العامل من المنتجات أو الخدمات في زمن معين.

كمية أو حجم العمل المنجز:

أولاً مفهوم كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل في وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية في أثناء تأديتهم ذلك العمل ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكلي للطاقة المبذولة، ومن ثم عن كمية العمل المنجز، ويتضمن هذا الأسلوب الجهد الذي يبذله الفرد في العمل والطريقة التي يؤدي بها أنشطته على أساس نمط الإبداع الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم للفرد، (سليمان، ٢٠١٤م، ص: ٣٧).

ويعرف الباحثين كمية العمل المنجز بأنه: مقدار أو حجم ما أنجزه العامل من المنتجات أو الخدمات في زمن محدد مع مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:

أولاً مفهوم المعرفة المرتبطة بمتطلبات الوظيفة:

وتعرف بأنها درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (باسو، ومحجوب، ٢٠١٣م، ص: ٢٢).

ويعرف الباحثين المعرفة بمتطلبات الوظيفة بأنها: الإلمام بكل ما يخص الوظيفة والموظف من خصائص وحقوق وواجبات ومهارات وقدرات ومواصفات، أي مالهما وما عليهما من الحقوق والواجبات والخصائص والمواصفات.

الالتزام التنظيمي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه السلوك المرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

ويعرفه آخرون بأنه الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الالتزام لقيام العمل السائد لدى المنظمة أو العمل في المنظمة بفعالية وبشكل مستمر. (حمادي، ٢٠١٨م، ص: ٦٥).

ويعرف الباحثين الالتزام التنظيمي بأنه: مدى قوة الارتباط بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وقيامه بكل ما فيه مصلحة المنظمة مما يخصه في موقعه الذي هو فيه.

الإطار التطبيقي للدراسة:

منهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

مصادر الحصول على البيانات:

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب، والمجلات، والدوريات والبحوث، والندوات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية، والمواقع الإلكترونية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بهدف توضيح المفاهيم الأساسية، والأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة.

البيانات الأولية: اعتمدت الدراسة المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع عدد من أفراد عينة الدراسة لغرض توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بفقرات الاستبانة من أجل الحصول على إجابات سليمة والحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، إذ تم تطوير استبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وتحقيقاً للغرض نفسه قام الباحثين بتصميم استبانة أداة قياس، وآلية تهدف إلى قياس آراء أفراد عينة الدراسة في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز البالغ عددهم (٢٨١) موظفاً وموظفة وفقاً للبيانات المستقاة من إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات موزعين على (٦) جامعات. هي (جامعة العطاء، جامعة السعيد،

جامعة الجند، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الحكمة، الجامعة الوطنية) وعلى النحو الموضح بالجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة الجامعات المستهدفة في مدينة تعز الموضحة كما في الجدول (١) التالي:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة على الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة
١	جامعة العطاء	٣٥	٢٠
٢	جامعة السعيد	٤٨	٢٨
٣	جامعة الجند	٥٨	٣٤
٤	جامعة العلوم والتكنولوجيا	٥٧	٣٣
٥	جامعة الحكمة	١٩	١٠
٦	الجامعة الوطنية	٦٤	٣٧
	المجموع	٢٨١	١٦٢

المصدر: إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

عينة الدراسة:

حدد حجم العينة بالطريقة العشوائية باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون التي

قدرت بنحو (١٦٢) مفردة وفقا للعينة الآتية:

$$n = \frac{2NP(1-P)}{2(N-1)+(x^2P(1-P))} = \text{حجم العينة وهي}$$

n: حجم العينة

X: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٩٥.٠) وتساوي (١.٩٦)

P: نسبة توافر الخاصية وهي (٥٠.٠)

N: حجم مجتمع الدراسة

D: نسبة الخطأ و تساوي (٥٠.٠)

وبالتعويض بالمعادلة تكون حجم العينة = ١٦٢.

وزعت الاستبانات على أفراد العينة بحسب أعدادهم ومراكزهم الوظيفية، إذ وزع

عدد (١٦٢) استبانة واستعيد منها (١٥٠) استبانة، واستبعدت (١٢) استبانة، لعدم

صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبناء على ذلك فإن العينة التي أجري عليها التحليل الإحصائي (١٥٠) استبانة.
أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المشار إليها في الفصل الأول تم تصميم أداة الدراسة وإعدادها وعرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء المختصين في مجال الإدارة الذين قدموا النصح والإرشاد، وتعديل وإضافة ما يلزم، وتألفت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، هما:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال خمسة متغيرات، هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية واشتمل على محورين:
أ - المحور الأول: المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) الذي يتكون من أربعة أبعاد فرعية، هي:

- ١ - مبدأ الشفافية، ويتمثل في (١٢) فقرة من الاستبانة.
 - ٢ - مبدأ المشاركة، ويتمثل في (٧) فقرات من الاستبانة.
 - ٣ - مبدأ المساءلة الإدارية، ويتمثل في (٨) فقرات من الاستبانة.
 - ٤ - مبدأ التمكين الإداري، ويتمثل في (٦) فقرات من الاستبانة.
- واعتمدت هذه الأبعاد استنادا إلى الدراسات السابقة دراسة (السبيعي، ٢٠١٧م) ودراسة (الخضير، ٢٠١٨) ودراسة (نجم، ٢٠١٧م) ودراسة (الطراونة، ٢٠١٠م) ودراسة (حسام الدين، ٢٠١٤م) ودراسة (دياك، ٢٠٢٠م) ودراسة (أبو حمدة، ٢٠٠٨م) (الزندي، ٢٠١٨م) ودراسة (أبو سليم، ٢٠١٤م)

- ب - المحور الثاني: المتغير التابع (الأداء الإداري)، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية، هي:
- ١ - بعد العمل المنجز، ويتمثل في (٥) فقرات من الاستبانة.
 - ٢ - بعد كمية العمل المنجز، ويتمثل في (٥) فقرات من الاستبانة.
 - ٣ - بعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، ويتمثل في (٧) فقرات من الاستبانة.
 - ٤ - بعد الالتزام التنظيمي، ويتمثل في (٦) فقرات من الاستبانة.
- واعتمدت هذه الأبعاد استنادا إلى الدراسات السابقة دراسة (سليمان، ٢٠١٤م) ودراسة (أبو جليدة، ٢٠١٨م) ودراسة (حمادي، ٢٠١٨م)

جدول (٢): محور أبعاد تحسين الأداء الإداري ومقاييسه الرئيسة المعتمدة في الدراسة
لدى الجامعات المبحوثة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
المتغير المستقل أبعاد الحوكمة	الشفافية	١٢
	المساءلة	٨
	المشاركة	٧
	التمكين	٦
المتغير التابع أبعاد الأداء الإداري	العمل المنجز	٥
	كمية العمل المنجز	٥
	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	٧
	الالتزام الوظيفي	٦

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب تم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكاردي الخماسي)؛ فأعطي الرقم (٥) للإجابة ب (أتفق تماماً)، وهي أعلى درجات المقياس، وأعطي الرقم (٤) للإجابة ب (أتفق)، وأعطي الرقم (٣) للإجابة ب (أتفق نوعاً ما)، وأعطي الرقم (٢) للإجابة ب (لا أتفق)، والرقم (١) للإجابة ب (لا أتفق إطلاقاً)، وهي أدنى درجات المقياس، كما استخدم الرقم (٣) متوسطاً فرضياً للدراسة، ويحتسب من الصيغة:

جدول (٣) مقياس لكثرة لأداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١
$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

كما تم إيجاد المدى للمقياس، وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي إن المدى (٥ - ١ = ٤)، كما تم إيجاد طول الخلية، وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (٠.٨٠)، أي إن طول الخلية = ٥/٤ = ٠.٨٠.

ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس فتحصل على الآتي:

- ١ - إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (١ - ١.٨٠) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً (لا أتفق إطلاقاً).
- ٢ - إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (١.٨٠ - ٢.٦٠) فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة (لا أتفق).
- ٣ - إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (٢.٦٠ - ٣.٤٠) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (أتفق نوعاً ما).
- ٤ - إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (٣.٤٠ - ٤.٢٠) فهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة (أتفق).
- ٥ - إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (٤.٢٠ - ٥.٠٠) فهذا يشير إلى توافر عالٍ جداً للفقرة (أتفق تماماً).

ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS24)، وعلى برنامج التحليل التوكيدي (Amos) في التحليل، وكذلك تم استخدام الحزم الإحصائية (SMART PLS 3) في عملية التحليل، وجميع الاختبارات الإحصائية أجريت عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتم استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية (والفا كرونباخ) (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار التجزئة النصفية لقياس صدق الأداة.

- ٢ - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كل على حده في المتغير التابع.

- ٣ - اختبار (ويلكوكسن) لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات في الفقرة الواحدة)، وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة (٣).
- ٤ - اختبار (ويلكوكسن) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين إجابات الذكور والإناث لمحاول الدراسة.
- ٥ - اختبار (كروسكال واليس) لاختبار معنوية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).
- ٦ - الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير متغيرات الدراسة مجتمعة معا في المتغير التابع.
- ٧ - تحليل المسار لمعرفة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- ٨ - أسلوب ونماذج المعادلات البنائية (SEM) (نموذج المتغيرات الكامنة Latent Variables Model) لمعرفة ملائمة النموذج النظري (ملاءمة أداة الدراسة)، واختبار الفرضيات.

تحليل الصلاحية والموثوقية لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

عرض الباحثين الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين أصحاب الخبرة في مختلف التخصصات الإدارية والبحثية والإحصائية، وعددهم (٧)، وقد قاموا مشكورين بإبداء آراءهم ووجهات نظرهم في فقرات الاستبانة، وتم جمع الاستبانات منهم واستنادا إلى توجيهاتهم تم تعديل بعض العبارات التي أشاروا بتغييرها.

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي باستخدام مصفوفة الارتباطات بين مستويات الاستجابة لفقرات أبعاد متغيري الدراسة (تطبيق مبادئ الحوكمة - تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز) بحسب مقياس أداة الدراسة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط لدرجة الاستجابة لكل فقرة مع الدرجة الكلية لكل بعد، وهذا ما يعرف بمعامل التمييز، والذي يقيس قدرة المقياس

على التمييز بين المستويات المختلفة للصفة المقاسة، كما يتضمن التحليل تقدير النسبة المئوية من التباين في المتغيرات المشاهدة (الفقرات) التي فسرت بواسطة البعد الذي يمثلها، وأخيراً معامل أوميغا ماكدونالد للثبات الذي يعتمد في حساباته على تشبع الفقرات مع عواملها الناتجة من التحليل العاملي، وجميع تلك المقاييس تعد مؤشرات للصدق البنائي لمقياس أداة الدراسة، والجدول رقم (٤) ورقم (٥) يعرضان تلك المقاييس على مستوى أبعاد المتغير المستقل (مبدأ الشفافية، مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة الإدارية، مبدأ التمكين الإداري)، وأبعاد المتغير التابع (العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، الالتزام التنظيمي).

جدول (٤): مؤشرات الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل الحوكمة.

البعد	الفقرة	التشبعات الجبرائية	النسبة التباين المقسر للأبعاد	أوميغا ماكدونالد للفقرات	أوميغا ماكدونالد للأبعاد	معامل الصدق التمييزي	النسبة التباين التراكمي	معامل فاكسونالد العام للحوكمة
مبدأ الشفافية	GPa1	0.723	53.602	0.729	0.734	0.802	67.351	0.891
	GPa2	0.742		0.728				
	GPa3	0.753		0.726				
	GPa4	0.733		0.709				
	GPa5	0.743		0.744				
	GPa6	0.729		0.733				
	GPa7	0.728		0.743				
	GPa8	0.726		0.729				
	GPa9	0.709		0.733				
	GPa10	0.744		0.728				
	GPa11	0.654		0.726				
	GPa12	0.764		0.654				
مبدأ المشاركة	GPs1	0.778	55.214	0.710	0.741	0.848	67.351	0.891
	GPs2	0.550		0.812				
	GPs3	0.745		0.730				
	GPs4	0.783		0.715				
	GPs5	0.801		0.700				
	GPs6	0.700		0.794				
	GPs7	0.721		0.676				
مبدأ المساءلة الإدارية	GPb1	0.524	54.210	0.873	0.884	0.795	67.351	0.891
	GPb2	0.679		0.824				
	GPb3	0.830		0.898				
	GPb4	0.767		0.801				
	GPb5	0.688		0.849				
	GPb6	0.670		0.868				
	GPb7	0.786		0.881				
	GPb8	0.874		0.816				
مبدأ التمكين الإداري	GPc1	0.608	71.131	0.856	0.801	0.906	67.351	0.891
	GPc2	0.891		0.871				
	GPc3	0.845		0.831				
	GPc4	0.721		0.855				
	GPc5	0.860		0.816				
	GPc6	0.774		0.786				

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

نلاحظ من الجدول (٤) أن قيم التشبعات المعيارية عالية لاستجابات المبحوثين لفقرات محتوى أبعاد الحوكمة (مبدأ الشفافية، مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة الإدارية، مبدأ التمكين الإداري)، والتي تمثل المتغيرات المستقلة للدراسة على مستوى كل بعد من أبعاد محور تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وجميعها أعلى من (٣٠٪) تقريباً، وهذا يعني أن هناك صدقاً بنائياً لجميع فقرات محتوى أبعاد تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، لأن جميع الفقرات تمثل أبعادها وتنتمي إليها بمستويات عالية. كما نلاحظ أن نتائج التباين المفسر لجميع أبعاد تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز تسهم في تفسير التباين بين مستويات الاستجابة لمحتوى فقراتها لجميع أبعادها بحسب مقياس أداة الدراسة ذلك بنسبة تفوق (٥٣٪)، من إجمالي التباين الكلي في استجابة المبحوثين لفقرات أبعادها، كذلك الحال بالنسبة للمحور كله بنسبة (٦٧٪)، عند الأخذ بعين الاعتبار جميع الفقرات التي يمثلها هذا المحور، الأمر الذي يؤكد وجود صدق بنائي لفقرات أبعاد محور تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

ويبين الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط (معامل الصدق التمييزي) بين مستويات الاستجابة لكل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي يمثلها، جميعها أعلى من (٧٩٪)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يعني وجود صدق تمييزي بين المستويات المختلفة لاستجابات المبحوثين لجميع فقرات أبعاد محور تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، الأمر الذي يعزز وجود صدق بنائي عند بناء فقرات كل بعد من أبعاد محور تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

وكذلك وجود مستويات ثبات عالية في استجابة المبحوثين لفقرات أبعاد محور الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بحسب النتائج التي يشير إليها معامل (ماكدونالد اوميغا) الذي يقيس الثبات في استجابات المبحوثين لفقرات أبعادها من

خلال حساباته لتشبعات الفقرات مع عواملها الناتجة من التحليل العاملي التوكيدي التي بلغت نسبة أعلى من (٦٥٪) لجميع الفقرات.

جدول (٥): مؤشرات الصديق البنائي لأبعاد المتغير التابع الأداء الإداري.

البعد	الفقرة	التشبعات المعيارية	نسبة التباين المفسر للأبعاد	معامل ماكدونالد اوميجا للفقرات	معامل ماكدونالد اوميجا للأبعاد	معامل الصدق التمييزي	نسبة التباين التراكمي	معامل ماكدونالد العام الأداء الإداري
العمل المنجز	APw1	0.564	57.752	0.654	0.695	0.976	73.787	0.901
	APw2	0.763		0.784				
	APw3	0.873		0.567				
	APw4	0.567		0.716				
	APw5	0.832		0.787				
كمية العمل المنجز	APwq1	0.721	56.872	0.750	0.864	0.846		
	APwq2	0.673		0.742				
	APwq3	0.853		0.669				
	APwq4	0.686		0.777				
	APwq5	0.761		0.789				
المعرفة بالمطلوبات الوظيفية	APk1	0.684	59.673	0.843	0.741	0.987		
	APk2	0.852		0.789				
	APk3	0.789		0.840				
	APk4	0.752		0.861				
	APk5	0.873		0.871				
	APk6	0.698		0.877				
	APk7	0.873		0.888				
الالتزام التنظيمي	APco1	0.784	65.165	0.874	0.871	0.870		
	APco2	0.871		0.773				
	APco3	0.615		0.713				
	APco4	0.683		0.697				
	APco5	0.735		0.856				
	APco6	0.749		0.769				

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

نلاحظ من الجدول (٥) أن قيم التشبعات المعيارية عالية لاستجابات المبحوثين لفقرات محتوى أبعاد الأداء الإداري (العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، الالتزام التنظيمي) التي تمثل المتغيرات المستقلة للدراسة على مستوى كل بعد من أبعاد محور الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز وجميعها أعلى من (٣٠٪) تقريباً، وهذا يعني أن هناك صدقاً بنائياً لجميع فقرات محتوى أبعاد الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، لأن جميع الفقرات تمثل أبعادها، وتنتمي إليها بمستويات عالية. كما نلاحظ أن نتائج التباين المفسر لجميع أبعاد الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز تسهم في تفسير التباين بين مستويات الاستجابة لمحتوى فقراتها لجميع أبعادها، بحسب مقياس أداة

الدراسة، وذلك بنسبة تفوق (٥٦٪)، من إجمالي التباين الكلي في استجابة المبحوثين لفقرات أبعادها، كذلك الحال بالنسبة للمحور كله وبنسبة (٧٣٪)، عند الأخذ بعين الاعتبار جميع الفقرات التي يمثلها هذا المحور، الأمر الذي يؤكد وجود صدق بنائي لفقرات أبعاد محور الأداء الإداري.

ويبين الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط (معامل الصدق التمييزي) بين مستويات الاستجابة لكل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي يمثلها، جميعها أعلى من (٨٤٪)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يعني وجود صدق تمييزي بين المستويات المختلفة لاستجابات المبحوثين لجميع فقرات أبعاد محور الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، الأمر الذي يعزز وجود صدق بنائي عند بناء فقرات كل بعد من أبعاد محور الأداء الإداري.

وكذلك وجود مستويات ثبات عالية في استجابة المبحوثين لفقرات أبعاد محور الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بحسب النتائج التي يشير إليها معامل (ماكدونالد اوميغا) الذي يقيس الثبات في استجابات المبحوثين لفقرات أبعادها من خلال حساباته لتشبعات الفقرات مع عواملها الناتجة من التحليل العاملي التوكيدي التي بلغت نسبة أعلى من (٥٦٪) لجميع الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحثين طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث كانت قيمة معامل ألفا للاستبانة كلها (٠.٩١) وجاءت قيمة معامل ألفا لكل محور من المحاور مرتفعة، كما هو موضح في الجدول، مما يدعم أن الاستبانة ذات كفاءة إحصائية، وقادرة على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله.

جدول (٦): نتائج اختبار (ألفا) كرونباخ لأداة الدراسة

عدد الفقرات	البعد	درجة الثبات ألفا كرونباخ
12	الشفافية	0.89
7	المشاركة	0.85
8	المساءلة الإدارية	0.81
6	التمكين الإداري	0.86
5	العمل المنجز	0.84
5	كمية العمل المنجز	0.55
7	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	0.83
6	الالتزام التنظيمي	0.87
56	الاجمالي	0.91

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

أجرى الباحثان اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي.

إذ بلغت قيمة (ألفا كرونباخ) لجميع متغيرات الدراسة (٠.٩١)، وهو معامل قوي جدا يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي جُمعت بواسطتها، إذ بلغت قيمته لأبعاد محور مبادئ الحوكمة الشفافية (٠.٨٩)، والمشاركة (٠.٨٥)، والمساءلة الإدارية (٠.٨١)، والتمكين الإداري (٠.٨٦)، وبلغت قيمة أبعاد محور تحسين الأداء الإداري، بعد العمل المنجز (٠.٨٤)، وبعد كمية العمل المنجز (٠.٥٥)، وبعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية (٠.٨٣)، وبعد الالتزام التنظيمي (٠.٨٧)، وهي معاملات قوية جدا تجعل من الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

التحليل الوصفي للاستجابة لفقرات أبعاد محاور الدراسة:

وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح توزيع الأفراد المستجيبين حسب متغيرات الدراسة، وهي (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) كما يلي:

جدول رقم (٧): وصف خصائص عينة الدراسة

النوع	ذكر	التكرار	الأهمية	مدير ادارة	التكرار	الأهمية
أنثى		26	17%	رئيس قسم	41	27%
		9	6%	رئيس شعبة	40	26%
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	83	55%	مختص	38	25%
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	58	38%	موظف	12	8%
	من ٤١ وما فوق	1	1%	أخرى	11	7%
	ثانوية	27	18%	من ١ إلى ١٠ سنوات	92	61%
المؤهل العلمي	دبلوم	53	35%	من ١١ إلى ٢٠ سنة	22	14%
	بكالوريوس	37	24%	من ٢١ إلى ٣٠ سنة	24	16%
	ماجستير	32	21%	أكثر من ٣٠ سنة	12	8%
	دكتوراه					

/المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة الدراسة بناء على خصائص المستجيبين وفقا لنوع المستجيب توزعت إلى (١٢٤) من الذكور بنسبة (٨٢٪) من مجموع المستجيبين في عينة الدراسة، و(٢٦) من الإناث بنسبة (١٧٪)، ويعزو الباحث كثرة الذكور أن أكثر الوظائف في الجامعات في تعاملها وطبيعة العمل تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث.

ويتضح من خصائص المستجيبين وفقا لعمر المستجيب توزعت للفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) بتكرار (٩) بنسبة (٦٪) والفئة العمرية من (٣١ إلى ٤٠) بتكرار (٨٣) بنسبة (٥٥٪) والفئة العمرية (من ٤١ فما فوق) بتكرار (٥٨) بنسبة (٣٨٪). ويرى الباحث أن أكثر فئة عمرية في الموظفين هي من ٣١ - ٤٠. ويعزو ذلك إلى أن هذه الفئة أكثر استقرارا.

ويتضح أيضا أن المؤهل يتوزع على ما يلي: الثانوية التكرار (١) بنسبة (١٪) الدبلوم التكرار (٢٧) بنسبة (١٨٪) البكالوريوس التكرار (٥٣) بنسبة (٣٥٪) الماجستير التكرار (٣٧) بنسبة (٢٤٪) الدكتوراه التكرار (٣٢) بنسبة (٢١٪)، ونرى اهتمام الجامعات بالكفاءات والكوادر المؤهلة من خلال فئة الماجستير والدكتوراه حيث تمثل نسبة عالية مجموعها (٦٩) بنسبة (٥٦٪)، وهذا يساعد الباحث أيضا فتكون الإجابات أكثر دقة.

ويتضح أيضا في المركز الوظيفي ما يلي: مدير إدارة التكرار (٨) بنسبة (٥٪) ورئيس قسم التكرار (٤١) بنسبة (٢٧٪) ورئيس شعبة التكرار (٤٠) بنسبة (٢٦٪) ومختص التكرار (٣٨) بنسبة (٢٥٪) وموظف التكرار (١٢) بنسبة (٨٪) وأخرى التكرار (١١) بنسبة (٧٪). وهذا مما يساعد الباحث على الدراسة لأن المستجيب أكثر اطلاعا وأكثر وعيا في إجاباته.

ويتضح من سنوات الخدمة ما يلي: من ١ - ١٠ سنوات التكرار (٩٢) بنسبة (٦١٪) و من ١١ - ٢٠ سنة التكرار (٢٢) بنسبة (١٤٪) و من ٢١ - ٣٠ سنة التكرار (٢٤) بنسبة (١٦٪) و من ٣١ فما فوق التكرار (١٢) بنسبة (٨٪) ويرى الباحث أن سبب أكبر نسبة

سنوات الخدمة من (١ - ١٠) كثرة التغير في الكادر الوظيفي لأسباب قد تكون مالية بالدرجة الأولى، وهناك أسباب أخرى .

تحليل استجابة المبحوثين لفقرات أبعاد محاور الدراسة:

المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة):

أولاً بعد الشفافية:

الجدول رقم (٨) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء الشفافية من خلال (١٢) فقرة كانت على النحو التالي:

جدول (٨): استجابة المبحوثين لفقرات بعد الشفافية

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
62	0.81	3.1	تهتم إدارة الجامعة بنشر تقارير عن إنجازاتها.
82	1.81	4.1	تحدد إدارة الجامعة مسؤوليات الموظفين بوضوح.
74	0.43	3.7	تنشر الجامعة وثائقها عن رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخططها الاستراتيجية.
94	1.34	4.7	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين والموظفين بها.
76	1.36	3.8	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للمشاركة في خططها.
74	1.56	3.7	تلتزم الجامعة بقانون الجامعات اليمنية الموحد.
80	0.31	4.00	تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الإداري بن شفافية ووضوح.
76	1.23	3.8	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني محدد.
84	0.85	4.2	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات المهمة بشأن المشكلات التي تواجهها بوضوح.
82	0.84	4.1	تنتهج إدارة الجامعة سياسات الشفافية في ممارسة أعمالها مع كل المستفيدين وأصحاب المصالح.
74	1.43	3.7	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني.
74	1.97	3.7	تتلقى إدارة الجامعة اقتراحات من قبل العاملين فيها.
78%	1.16	3.88	المتوسط الكلي لفقرات بعد الشفافية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لفقرات بعد

الشفافية كانت (٧٨٪) بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (١.١٦)، وتدل

النتيجة أن هناك تطبيقاً للشفافية بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٦٢٪) و(٩٤٪)، وهذه النسبة تدل أن الجامعات تتمتع بقدر كبير من الشفافية.

ثانياً بعد المشاركة:

الجدول رقم (٩) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعده المشاركة من خلال (٧) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (٩): استجابة المبحوثين لفقرات بعد المشاركة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
72	1.01	3.6	تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين العاملين لتنفيذ مبدأ العمل الجماعي.
70	1.01	3.5	تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني.
74	1.00	3.7	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار.
86	0.89	4.3	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الإدارية.
82	0.94	4.1	يسمح مجلس الجامعة للعاملين فيها المشاركة في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة عليها.
98	.33	4.9	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار.
62	1.9	3.1	تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرص لتقييم ذوي المناصب القيادية.
77%	1.01	3.84	المتوسط الكلي لفقرات بعد المشاركة.

/المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد المشاركة كانت (٧٧٪) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (١.٠١)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة في تطبيق المشاركة بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٧٠٪) و(٩٨٪)، وهي نسبة متوسطة، ولكن ليست المشاركة الكلية المطلوبة.

ثالثاً بعد المساءلة الإدارية:

الجدول رقم (١٠) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعده المساءلة الإدارية من خلال 8 فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١٠): استجابة المبحوثين حول فقرات بعد المساءلة الإدارية

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
78	0.92	3.9	تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة في الأداء وتفاذي الخطأ.
76	0.83	3.8	يوجد في إدارة الجامعة نظام مراجعة داخلي يوفر تقارير دورية.
88	0.81	4.4	تطبق إدارة الجامعة نظام للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.
72	1.00	3.6	تطبق إدارة الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة.
68	1.01	3.4	تعتمد إدارة الجامعة أسساً علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.
70	1.00	3.5	تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة.
68	1.02	3.4	تعتمد إدارة الجامعة نظام رقابة في إشرافها على العمليات الإدارية
78	0.95	3.9	تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية.
75%	0.94	3.7	المتوسط الكلي لفقرات بعد المساءلة الإدارية .

المصدر. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد المساءلة الإدارية كانت (٧٥٪) بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (٠.٩٤) وتدل النتيجة أن هناك مرونة في تطبيق المساءلة الإدارية بشكل لا بأس به في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٧٠٪) و(٨٨٪)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليست المساءلة الإدارية الكافية المطلوب رابعاً التمكين الإداري:

الجدول (١١) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التمكين الإداري من خلال (٦) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١١): استجابة المبحوثين حول فقرات بعد التمكين الإداري

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74	0.99	3.7	تمنح إدارة الجامعة الثقة للعاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.
62	1.00	3.1	تفوض إدارة الجامعة العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز مهامهم الوظيفية.
92	0.93	4.6	تعقد إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين فيها لتطوير مهاراتهم الوظيفية.
72	1.01	3.6	تحرص إدارة الجامعة على إقامة علاقة إنسانية بين عاملها.
70	0.98	3.5	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.
66	1.00	3.3	الجامعة تشجع العاملين على القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه.
73%	0.98	3.63	المتوسط الكلي لفقرات بعد التمكين الإداري .

المصدر. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد التمكن الإداري كانت (٧٣٪) بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة أقل في تطبيق التمكن الإداري بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٦٢٪) و (٩٢٪)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليس التمكن الإداري الكلي المطلوب.

المتغير التابع (الأداء الإداري):

أولاً العمل المنجز:

الجدول رقم (١٢) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعده العمل المنجز من خلال (٥) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١٢): استجابة المبحوثين حول فقرات بعد العمل المنجز

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية٪
يقوم الموظف بإنجاز الأعمال المؤكدة إليه بدقة.	3.3	1.00	66
يقوم الموظف باستغلال الوقت بشكل دقيق لإنجاز العمل المؤكل إليه.	3.5	0.98	70
يقوم الموظف بالأعمال المؤكدة إليه وفق معايير الجودة المتبعة في الجامعة.	3.9	0.90	78
يقوم الموظف بتحديد الأولويات في العمل.	3.9	1.00	78
يقوم الموظف بجميع الأعمال المؤكدة إليه في الظروف الاعتيادية.	3.8	0.95	76
المتوسط الكلي لفقرات بعد العمل المنجز	3.68	0.76	74

/المصدر. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد العمل المنجز كانت (٧٤٪) بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة وقدرة جيدة في العمل المنجز بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات

كانت ما بين (٦٦٪) و (٧٨٪)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليس العمل المنجز بالجودة المطلوبة.

ثانياً كمية العمل المنجز:

الجدول رقم (١٣) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لعدد كمية العمل المنجز من خلال (٥) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١٣): استجابة المبحوثين حول فقرات بعد كمية العمل المنجز

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
الموظف ينجز العمل فوق المتوقع منه.	3.8	0.92	76
يقوم الموظف بمواجهة العقبات والصعوبات التي يواجهها في العمل لأجل تحقيق نتائج متميزة.	3.7	1.00	74
يقدر الموظف على الاستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في مختلف الظروف والأحوال مثل زيادة حجم العمل أو العمل لساعات إضافية.	3.8	0.81	76
هناك قيمة للعمل الذي يقوم به الموظف وهذا ينعكس على جودته.	4.00	0.76	80
يمتلك الموظف طرق عمل حديثة تزيد من إنتاجه في العمل.	3.6	1.00	72
المتوسط الكلي لفقرات بعد كمية العمل المنجز.	3.78	0.89	76%

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد كمية العمل المنجز كانت (٧٦٪)، بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة وقدرة جيدة في الأداء والعمل المنجز بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٧٢٪) و (٨٠٪)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليس كمية العمل المنجز بالجودة المطلوبة.

ثالثاً المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:

الجدول رقم (١٤) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه يظهر التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعده المعرفة بالمتطلبات الوظيفية من خلال (٧) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١٤): استجابة المبحوثين لفقرات بعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
72	1.01	3.6	لدي الموظف معرفة دقيقة فيما يتعلق بالعمل الموكل إليه.
72	0.97	3.6	إن معرفة الموظف بمتطلبات الوظيفة يؤدي إلى تخفيض الأخطاء في العمل لديه.
66	1.01	3.3	قدرة الموظف على خفض الوقت المحدد لإنجاز المهام الموكلة إليه نتيجة لمعرفته بمتطلبات الوظيفة.
62	0.90	3.1	إن معرفة الموظف بمهام وظيفته يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل بشكل عام.
74	0.96	3.7	يطور الموظف نفسه بشكل مستمر لمعرفه كل جديد فيما يتعلق بالعمل.
62	0.97	3.1	يلتزم الموظف بمبادئ ومعايير الجودة في العمل وذلك نتيجة لمعرفته ولممارسته للعمل الذي يقوم به بشكل دوري.
82	0.92	4.1	إن العمل الذي يقوم به الموظف ذو مهام وأهداف واضحة.
70	0.96	3.5	المتوسط الكلي لفقرات بعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد المعرفة بالمتطلبات الوظيفية كانت (٧٠٪)، بمتوسط حسابي (٣.٥)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة ومعرفة جيدة بالمعرفة بالمتطلبات الوظيفية بشكل جيد في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (٦٢٪) و (٨٢٪)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليست المعرفة القوية التي تمكن من الإبداع بالجودة المطلوبة.

رابعاً الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (١٥) يوضح استجابات العينة محل الدراسة، وفيه تظهر التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعده المعرفة بالالتزام التنظيمي من خلال (٦) فقرات كانت على النحو التالي:

الجدول (١٥): استجابة المبحوثين لفقرات بعد الالتزام التنظيمي

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74	1.01	3.7	يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز بكونه أحد أفراد هذه الجامعة.
72	0.95	3.6	الفوائد التي يحصل عليها الموظف في هذه الجامعة هي أحد الأسباب الرئيسية لاستمراره في العمل فيها.
70	1.01	3.5	يهتم الموظف بوضع مستقبل الجامعة التي أعمل بها.
68	1.01	3.4	يشعر الموظف بواجب أخلاقي يدفعه للاستمرار في العمل في الجامعة.
72	0.95	3.6	يخاف الموظف إن ترك العمل في الجامعة دون توفير عمل بديل.
78	0.92	3.9	يعمل الموظف في الجامعة بحماسة واندفاع كبيرين.
72	0.97	3.61	المتوسط الكلي لفقرات بعد الالتزام التنظيمي.

/المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى أن الأهمية النسبية لعبارات بعد الالتزام التنظيمي كانت (72%) بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.97)، وتدل النتيجة أن هناك مرونة وقدرة جيدة في الالتزام التنظيمي بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وحسب الفقرات تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية للفقرات كانت ما بين (68%) و(78%)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليس الالتزام التنظيمي بالكفاءة العالية.

توصيف محاور وأبعاد الدراسة والاستدلال على أهم مؤشراتها:

جدول (١٦): عرض وتحليل نتائج استجابة المبحوثين لعموم أبعاد محاور الدراسة

Collinearity Statistics		اختبار ذو الحدين			الاعتدال	الإحصاءات الوصفية				الأبعاد
VIF	Tolerance	الدلالة	> 3	<= 3		المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	
1.35	0.51	0.000	0.98	0.02	0.000	0.50	0.53-	78	3.88	الشفافية
1.37	0.51	0.000	0.65	0.00	0.000	0.52-	0.53-	77	3.84	المشاركة
2.64	0.43	0.000	0.28	0.00	0.000	1.07	0.47-	75	3.70	المساءلة الإدارية
2.75	0.47	0.000	0.97	0.03	0.000	0.51	0.50-	73	3.63	التمكين الإداري
2.51	0.36	0.000	0.68	0.85	0.000	0.05	0.35-	76	3.76	مبادئ الحوكمة
1.76	0.53	0.000	0.94	0.06	0.000	0.51	0.57-	74	3.68	العمل المنجز
2.21	0.32	0.000	0.87	0.00	0.000	0.23-	0.35-	76	3.78	كمية العمل المنجز
2.01	0.26	0.000	0.45	0.85	0.000	0.26	0.32-	70	3.5	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية
1.34	0.58	0.000	0.48	0.73	0.000	0.12-	0.35-	72	3.61	الالتزام التنظيمي
2.03	0.29	0.000	0.56	0.76	0.000	0.04	0.33-	73	3.64	الأداء الإداري

/المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

تبين النتائج من الجدول (١٦) عرض وتحليل نتائج الاستجابة لمجمل أبعاد محاور الدراسة المتمثلة في متوسطات مقياس أداة الدراسة المعبر عن مستويات الموافقة بحسب مقياس لكارث الخماسي، نلاحظ أن بعد (الشفافية) بصفته أحد أبعاد محور مبادئ الحوكمة تصدر ترتيب بقية الأبعاد بمتوسط مرجح 3.88 وبأهمية نسبية 78%، يليه من حيث الأهمية النسبية بعد (المشاركة) بمتوسط مرجح ٣.٨٤، وبأهمية نسبية ٧٧%، ثم تأتي (كمية العمل المنجز) بمتوسط مرجح ٣.٧٨، وبأهمية نسبية ٧٦%، وتأتي الأهمية النسبية لمتوسطات مقياس الدراسة الاستجابة على كل من محور (الحوكمة) بأهمية نسبية ٧٦%، ومحور (الأداء الإداري) بأهمية نسبية ٧٣%.

وعموماً فإن محور مبادئ الحوكمة قد حصل على مستوى موافقة عالية تقريباً بمتوسط (٣.٧٦)، وأهمية نسبية (٧٦%)، بينما حصل محور (الأداء الإداري) على متوسط استجابة (٣.٦٤)، وبأهمية نسبية (٧٣%). وتشير الدلالة الإحصائية لاختبار الإشارة إلى دلالة النسبة المئوية لتكرارات الاستجابة الأعلى من مستوى الحياد لجميع الأبعاد وفق نسبة اختبار (٥٠%)، وعند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

إضافة إلى أن النتائج في الجدول (١٦) تشير إلى أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها تقع ضمن المدى المقبول، كما أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (٥)، وأن قيم التباين المسموح به لجميع المتغيرات لا تتجاوز الواحد الصحيح، وهذا يعطي مؤشراً إلى عدم تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي.

وللتحقق من خطية العلاقة بين أبعاد محور المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)، ومحور المتغير التابع (الأداء الإداري) تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط الخطي البسيط لبيرسون لمتوسطات مقياس أداة الدراسة، فكانت كالتالي

جدول (١٧): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الابعاد	مبدأ الشفافية	مبدأ المشاركة	مبدأ المساءلة الإدارية	مبدأ التمكين الإداري	الحوكمة
العمل المنجز	.784**	.641**	.663**	.687**	.763**
كمية العمل المنجز	.631**	.750**	.652**	.665**	.742**
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	.761**	.686**	.763**	.678**	.637**
الالتزام التنظيمي	.611**	.762**	.663**	.601**	.674**
الأداء الإداري	.643**	.741**	.697**	.653**	.774**

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

ومن النتائج في الجدول (١٧)، وبحسب آراء الباحثين، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين كل من محور الأداء الإداري ومحور مبادئ الحوكمة بلغت (٧٧٪)، كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد محور الحوكمة ومحور الأداء الإداري، أعلاها مبدأ المشاركة (٧٤٪)، وأدناها مبدأ الشفافية (٦٤٪)، كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد محور الأداء الإداري ومحور الحوكمة، أعلاها العمل المنجز (٧٦٪)، وأدناها المعرفة بمتطلبات الوظيفة (٦٣٪).

وكذلك نلاحظ وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة بين جميع الأبعاد لمحوري الدراسة، بلغ أدناها (٦٠٪) بين كل من بعد (التمكن الإداري) بصفته أحد أبعاد محور (الحوكمة) وبعد (الالتزام التنظيمي) أحد أبعاد محور (الأداء الإداري)، بينما بلغ أعلى معامل ارتباط بقيمة (٧٨٪) بين كل من بعد (الشفافية) أحد أبعاد محور (الحوكمة) وبعد (العمل المنجز) أحد أبعاد محور (الأداء الإداري).

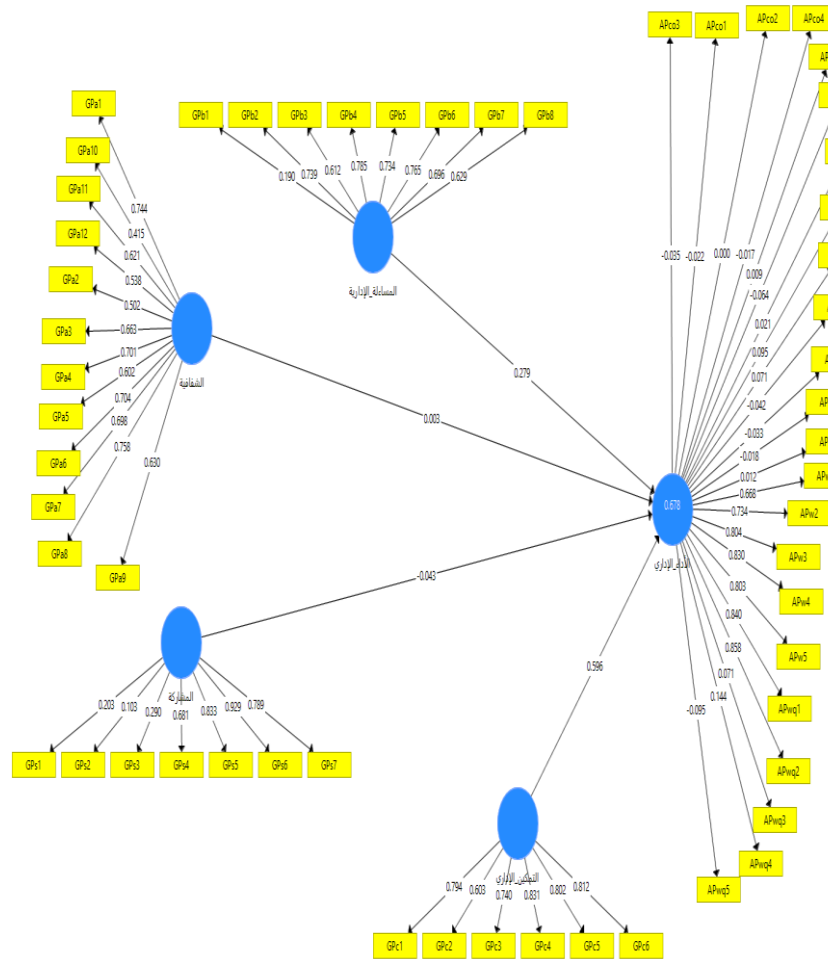
قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات الخاصة في مدينة تعز:

استعراض أنموذج المتغيرات الكامنة للدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز، لذلك استخدمت الدراسة نماذج المتغيرات الكامنة وتحليل المسار لمعرفة دور العوامل المؤثرة من أسلوب التحليل العاملي في أبعاد تحسين الأداء الإداري من خلال المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أبعاد الحوكمة)، ووفقاً لهذا الأسلوب سيتم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرات خارجية (أبعاد الحوكمة) ومتغيرات داخلية (أبعاد الأداء الإداري) من أجل قياس التأثيرات المباشرة للمتغيرات الخارجية في المتغيرات الداخلية، وقياس جودة النموذج البنائي اعتماداً على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

تحليل أنموذج المتغيرات الكامنة العام للدراسة:

توضح معالم أنموذج المتغيرات الكامنة لتحليل المسار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات الخارجية العوامل المؤثرة لمتغيرات أبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة الإدارية، التمكين الإداري)، والمتغير الداخلي المتمثل في الأداء الإداري، والشكل (٣) يوضح التأثيرات المباشرة للمتغيرات الخارجية في الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز، ومؤشرات جودة النموذج اعتماداً على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).



شكل رقم (٢): التأثيرات المباشرة للمتغيرات الخارجية في أبعاد الأداء الإداري.
المصدر: من تصميم الباحثين بواسطة برنامج (spss).

مؤشرات جودة نموذج الدراسة:

يبين الجدول (١٨) مدى مؤشرات مطابقة نماذج المتغيرات الكامنة المتمثلة في مؤشر إحصائه، Q^2 وقياس هذا المؤشر القدرة التنبؤية للنموذج، كما يستخدم مؤشر GOF (مطابقة النموذج) لقياس مدى الاعتمادية على النموذج البنائي للدراسة في تفسير العلاقات السببية، كما يوضح المؤشر SRMR (جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري) القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير التغيرات في المتغير التابع، وأخيراً مؤشر R^2 (معامل التحديد)، وهو مربع معامل الارتباط، وقياس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يحدده التغير في المتغير المستقل، كما يعبر f^2 (حجم الأثر) التأثير النسبي للمتغير الكامن الخارجي (المتغير المستقل) في المتغير الكامن الداخلي (المتغير التابع) بواسطة متوسط التغير في معامل التحديد.

جدول (١٨): مؤشرات جودة نموذج الدراسة

المؤشر	مدى المؤشر	نتائج المطابقة
Q^2	أكبر من الصفر	١٠٧0.
SRMR	0-1	0.185
GOF	0-1	0.400
R^2	ضعيف متوسط عالي	متوسط
	0.19-0.33 0.33-0.67 0.67 أكبر من	0.646
f^2	لا يوجد أثر أثر ضعيف أثر متوسط أثر عالي	أثر عال
	أقل من ٠.٠٢ 0.02-0.15 0.15-0.35 أعلى من ٠.٣٥	1.826

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يعرض الجدول المؤشرات الرئيسية لمطابقة النموذج العام المفترض مع البيانات الميدانية للدراسة التي تبين أنها حققت مستويات القبول المطلوبة حيث كانت جميع قيم المؤشرات لجميع أبعاد النموذج ضمن المدى المقبول للمؤشر، مما يدل على مستوى تطابق مقبول للنموذج المفترض مع البيانات الميدانية مما يحقق إمكانية الاعتماد على النموذج المفترض في تفسير الأثر بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة بأبعاده) والمتغير التابع (الأداء الإداري).

تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بناء على نتائج أسلوب تحليل المتغيرات الكامنة:

يوضح الجدول (١٩) تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بناء على نتائج أسلوب تحليل المتغيرات الكامنة بصفته متغيراً كامناً من خلال أبعادها المتمثلة بأربعة أبعاد (الشفافية – المشاركة – المساءلة الإدارية – التمكين الإداري) في الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

جدول (١٩) مؤشرات قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز

القرار	R^2	الدلالة	T	الانحراف المعياري	متوسط معامل المسار	معامل المسار	أنموذج الدراسة (التأثير المباشر)
قبول	0.646	0.000	22.899	0.035	0.805	0.804	مبادئ الحوكمة < الأداء الإداري
قبول	0.474	0.002	13.456	0.041	0.703	0.701	الشفافية < الأداء الإداري
قبول	0.536	0.017	14.523	0.085	0.682	0.671	المشاركة < الأداء الإداري
قبول	0.465	0.001	13.283	0.045	0.765	0.760	المساءلة الإدارية < الأداء الإداري
قبول	0.429	0.000	17.409	0.031	0.695	0.675	التمكين الإداري < الأداء الإداري

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة:

يبين الجدول (١٩) نتائج مؤشرات قياس الأثر بين كل من مبادئ الحوكمة والأداء الإداري حيث بلغت قيمة متوسط معامل المسار تقريبا (٠.٨٠٥) والذي يشير إلى وجود أثر إيجابي قوي نسبيا، كما تشير قيمة الدلالة الإحصائية للإحصائية (T) إلى معنوية ذلك الأثر عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن التغير في المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) يحدد ما نسبته (٦٥٪) تقريبا من التغير في الأداء الإداري بحسب بيانات آراء المبحوثين، وهي نسبة متوسطة. وعليه يمكن الجزم برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة معنوية لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ الشفافية – مبدأ المشاركة – مبدأ المساءلة الإدارية – مبدأ التمكين الإداري) في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

نتائج الدراسة:

بناءً على تحليل البيانات فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها الآتي:

١ - أن هناك تطبيقاً للشفافية بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بحسب استجابة المبحوثين (عينة الدراسة)، وبمتوسط مرجح (3.88)، وبأهمية نسبية (78%)، وهذه النسبة تدل على أن الجامعات تتمتع بقدر كبير من الشفافية.

٢ - أن هناك مرونة في تطبيق المشاركة بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بحسب استجابة المبحوثين (عينة الدراسة)، وبمتوسط مرجح (3.84)، وبأهمية نسبية (77%)، وهي نسبة متوسطة، ولكن ليست المشاركة الكلية المطلوبة.

٣ - أن هناك مرونة في تطبيق المساءلة الإدارية بشكل لا بأس به في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بأهمية نسبية بلغت (75%)، وبمتوسط حسابي (3.7)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليست المساءلة الإدارية الكافية المطلوب.

٤ - أن هناك مرونة أقل في تطبيق التمكين الإداري بشكل كبير في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، بأهمية نسبية بلغت (73%)، وبمتوسط حسابي (3.63)، وهي نسبة جيدة، ولكن ليس التمكين الإداري الكلي المطلوب.

٥ - حصل محور مبادئ الحوكمة على مستوى موافقة عالية تقريباً بمتوسط (3.76)، وأهمية نسبية (76%)، بينما حصل محور (الأداء الإداري) على متوسط استجابة (3.64)، وبأهمية نسبية (73%).

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحثين الجهات المختصة بالآتي:

١ - إيلاء الجامعات محل الدراسة الاهتمام أكثر بجانب مبدأ التمكين والمساءلة الإدارية، وذلك لعلاقتها القوية بتحسين الأداء الإداري.

٢ - دراسة مبادئ الحوكمة بدراسات أخرى وجوانب متعددة للحوكمة لما لها من فوائد متعددة على المؤسسات التي طبقت هذه المبادئ في نجاحها وتقليل الفساد المالي والإداري.

- ٣ - الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على المؤسسات الحكومية والخاصة، ومن ثم على مستوى الدولة كلها.
- ٤ - أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص خاصة الجامعات الأهلية أصبح أمرا مهما وضروريا تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية.
- ٥ - الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء الإداري والمالي في الجامعات الخاصة بالإضافة إلى وضع معيار لتقييم أداء العاملين فيها.
- توصيات في الدراسات المستقبلية:**
- بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها يقترح الباحثين القيام بالدراسات الآتية:
- ١ - أجريت هذه الدراسة على الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز تحديداً، ويقترح الباحث توسيع هذه الدراسة على جميع الجامعات الخاصة في الجمهورية اليمنية أيضاً على الجامعات الحكومية.
- ٢ - ويوصي الباحثين كذلك بإجراء مزيد من الدراسات في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على متغيرات أخرى.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- باسو، زينب، ومحجوب، نواره، (٢٠١٣ م)، تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين، رسالة مكملة لشهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية الجزائر.
- بشير، محمد حسن، مارس (٢٠١٩م)، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام في السودان جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد (٦) المجلد (٣).
- بن حسين، سليمة، (٢٠١٥ م)، الحوكمة دراسة في المفهوم، جامعة الجزائر مجلة العلوم القانونية والسياسية العدد (١٠).
- حمادي، نبيل علي مبخوت حسن، (٢٠١٨ م)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري . دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير جامعة الأندلس كلية العلوم الإدارية.
- سليمان، سناء محمود أحمد، سنة (٢٠١٤م)، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي. دراسة حالة في بنك القاهرة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة قسم الإدارة جامعة عمان العربية.
- شبايكي، مليكة حفيظ، ومحمد، نواره، (٢٠١٨م)، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد العدد (١٣).
- الصالح، بن عواطة محمد، (٢٠١٤ م)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- السبيعي، فلاح بن فرج، مارس أذار (٢٠١٧م)، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، الدكتور استاذ مشارك عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، نشر في المجلة العربية للإدارة، المجموعة (٣٧)، و العدد (١).
- الشاوش، علي عبد الله محمد، (٢٠٢١م)، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة (اب) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، نشر مجلة الآداب للدراسات التربوية والنفسية، مجلة فصلية محكمة، العدد العاشر.
- الطراونة، رشا نايل حامد، عام (٢٠١٠م)، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٦) العدد (١).

- درواشة، هاني زياد احمد، (٢٠١٣م)، مبادئ الحوكمة في اطار مدونة الحوكمة لعام (٢٠٠٩م) ودور التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين رسالة ماجستير، جامعة النجاح نابلس فلسطين .
- دياك، مها علي مصطفى، (٢٠٢٠م)، المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة، القيادة والتأثر بالقيادة التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
- الوكيل، منال محمد، (٢٠٢١م)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١) العدد (٤).
- ناصف، ليلى محمد، (٢٠٠٨م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب، نشر مركز إدارة القطاع.

-قائمة المراجع الأجنبية:

- Assia mahjdoub: *journal of studies in economics and business management* (2021) The System of Governance in Higher Education Institutions and the Requirements for its Success- A Reference to the System in the American University and Britain
- Y .T.Ennumh- Baah & ،K .A ،Abotsi ،A .J ،Forson ،B .B .B ،Bingab (٢٠١٨).sub in governance university gStrengthenin the Ghana) Saharaian :Africa Educational of Journal International ،perspective (٤)٣٢،Management
- Lee,L0S0,Land,M0H0(2010).What University Governance can Taiwan learn from the United States? *paper presented at International presidential forum*(pp0179-187) ,Harbin Institute of Technology, Harbin, China,June 60



أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز. د. سامية غالب

