

## حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء

الأستاذ الدكتور فضيلة سلمان داود

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد- العراق

[dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq)

د. زايد علي عبد الخالق المنزوع

استاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية والحاسبات – رداع- جامعة البيضاء

[almanzuoa@bavdaauniv.net](mailto:almanzuoa@bavdaauniv.net)

### University governance and its impact on achieving organizational excellence at Sana'a University

**Prof. Dr. Fadheelah Salman Dawood**

College of Administration and Economics -  
University of Baghdad – Iraq

**Dr. Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuoa**

Associate Professor of Business Administration  
College of Administrative Sciences and Computers  
- Radaa - University of Al-Bayda

تاريخ استلام البحث 2022/ 3 / 7 تاريخ قبول النشر 2022/5/26 تاريخ النشر 2022/10/17

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178639>

#### المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء حيث اعتمد البحث على استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث التي تمثلت بالقيادات الأكاديمية والإدارية في (10) كليات بجامعة صنعاء بدرجة (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، أمين كلية، ومدير عام) والبالغة (80) مفردة، وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتفسيرها. وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد حوكمة الجامعات مجتمعة ومنفردة (التوجه الاستراتيجي، والتوجيه الإداري، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، والنزاهة) في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء. وجاء ترتيب ابعاد حوكمة الجامعات من حيث الأهمية النسبية كالآتي: حيث احتل بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، وبالمقابل نجد ان بعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد حل أخيراً من حيث نسبة الموافقة على تأثير ابعاد حوكمة الجامعات في التميز التنظيمي لجامعة صنعاء. **الكلمات المفتاحية:** حوكمة الجامعات، التميز التنظيمي، جامعة صنعاء.

#### Abstract

The study aimed to identify the governance of universities and its impact on achieving organizational distinction at the University of Sana'a. The study used a questionnaire to collect primary information from the study sample, which was represented by academic and administrative leaders in (10) faculties at Sana'a University with different ranks (Dean, Vice Dean, Head of Department, General Secretary of College, and general director). The total number was (80). The comprehensive survey of the study sample and the descriptive analytical approach were used to collect, analyze and interpret the data.

The study concluded that there is a statistically significant impact of the dimensions of university governance collectively and individually (strategic orientation, administrative

direction, participation, accountability, independence, transparency, and integrity) in achieving organizational distinction at Sana'a University.

The order of the dimensions of university governance in terms of relative importance is as follows: The strategic orientation dimension ranked first in terms of the degree of approval, and on the other hand, it is found that after participation in decision-making has finally resolved in terms of the percentage of approval on the impact of governance dimensions on the organizational distinction of Sana'a University.

**Keywords:** university governance, organizational distinction, Sana'a University.

### المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

#### تمهيد:

إن تبني الجامعات للحوكمة يجسد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء لهذه الجامعات ويعطيها بعداً مؤسسياً حقيقياً من خلال إتباعها لاستراتيجيات الحوكمة وتنفيذها على مستوى العملية الإدارية والأكاديمية والذي يسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات المماثلة ونتيجة للدور الذي تلعبه حوكمة الجامعات والتي تمكنها من تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستخدم معايير الحوكمة بالشكل الأمثل، بحيث تمكنها من قيادة المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي لذا، تسعى هذه البحث الى معرفة دور تطبيق حوكمة الجامعات على عملية التميز التنظيمي ومستوى ارتقائه وكذلك معرفة درجة تطبيق أبعاد الحوكمة من وجهة نظر القادة والإداريين والاكاديميين في جامعة صنعاء باستخدام بطاقة حوكمة الجامعات.

#### أولاً: مشكلة البحث:

تُعد حوكمة الجامعات عنصراً رئيساً في اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم الذي يتصدى لكيفية قيام الجامعات بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها والذي يؤدي الى تحقيق تميزها التنظيمي، وأظهرت الدراسات وجود ضعف في أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية وغياب مجالس أمنائها، مما أدى الى ضعف الاداء المؤسسي وكفاءتها وفعاليتها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90)، وكذلك وجود فجوة إدارية وأكاديمية هائلة بين الجامعات الحكومية اليمنية من جهة والجامعات العربية والاجنبية من جهة أخرى مما يتوجب على الجامعات اليمنية السعي لحوكمة اعمالها من اجل تحسين أدائها ورفع مستوى جودة مخرجاتها، وتوجد العديد من نماذج حوكمة الجامعات ومن هذه النماذج بطاقة حوكمة الجامعات والتي تسعى البحث الحالية لتطبيقها على جامعة صنعاء وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل هناك تأثير لحوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء؟

#### ثانياً: أهداف البحث:

تهدف البحث الى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية وكذلك معرفة درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية، باستخدام بطاقة حوكمة الجامعات وبذلك تهدف الى:

- 1- تقديم تأطير نظري لحوكمة الجامعات وأبعادها، والتميز التنظيمي وأبعاده كمفاهيم معاصره.
- 2- التعرف على مدى التزام الجامعات اليمنية بممارسة مبادئ حوكمة الجامعات.
- 3- التعرف على أثر حوكمة الجامعات بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء
- 4- التعرف على أثر أبعاد حوكمة الجامعات منفردة في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء

### ثالثا: أهمية البحث:

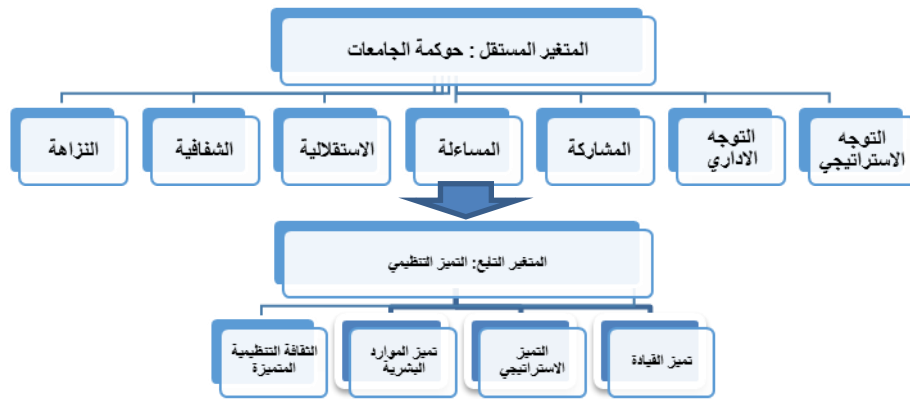
تتبع أهمية البحث من أهمية حوكمة الجامعات الذي يعبر عن الكيفية التي تدار بها الجامعة لتحقيق التميز التنظيمي حيث تمثلت في الآتي :

1- الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات البحث كما أنها ستسهم في إضافة علمية ومعرفية في الأوساط المهتمة بحوكمة الجامعات والتميز التنظيمي.

2- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه البحث أنها ستمثل رؤية مستقبلية لتطبيق الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي.

### رابعا: مخطط البحث الفرضي:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافها تم بناء نموذج البحث بالاعتماد على بطاقة حوكمة الجامعات بالشكل الآتي:



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي المعرفي لمتغيرات البحث

### خامسا: فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء. وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

### سادسا: بعض الدراسات السابقة:

سعت دراسة (علي، 2020) إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعات المصرية والتحديات التي تواجه الثورة الصناعية الرابعة وسبل التغلب عليها، وتوصلت البحث إلى أهمية حوكمة الجامعات في رفع كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها مما يعظم من قدرتها التنافسية، وكذلك وجود فجوة إدارية وتعليمية هائلة بين الجامعات الحكومية من جهة والجامعات الدولية من جهة أخرى، ضعف في التشريعات والقوانين للمستحدثات التكنولوجية.

هدفت دراسة (الحداوي والعزيمي، 2019) إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية- دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وقد توصلت البحث إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صنعاء كان منخفض، بينما كانت مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا مستوى عال.

هدفت دراسة (بديار، 2019): هدف البحث إلى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين)، وخلص البحث إلى وجود تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث جاء بُعد المورد البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ثم بُعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية.

سعت دراسة (مقيدهش، 2018) إلى قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، وعلى ضوء تحليل نتائج بطاقة قياس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري يجب عليها ان تدمج أنظمة الحوكمة كإصلاحات لأنها تشكل معلما بالغ الأهمية على الطريق نحو تحسين الاستقلالية، المسالة، المشاركة، كما يعتبر قياس الحوكمة اليه فاعلة لتحقيقها.

هدفت دراسة (محسن، 2017): إلى تشخيص وتفسير طبيعية علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وقد توصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة (مسلم، 2016): إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واقتصرت البحث على جامعة العلوم والتكنولوجيا -المركز الرئيسي- صنعاء، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتوصلت البحث إلى ان مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية كان عاليا وبمتوسط بلغ (71.2%).

وسعت دراسة (عبد الوهاب، 2016): إلى التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية في الجامعات المبحوث فيها، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث، وكانت اهم النتائج ان الشفافية الإدارية من المواضيع المؤثرة والهمه على وضع التميز النظمي في الجامعة.

هدفت دراسة (العزب والعزبي، 2013): إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة مستوى الابعاد التالية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة) في الجمارك السعودية، وخلصت البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Jaramillo, 2012): إلى ضرورة بناء مؤشرات للحوكمة في التعليم العالي تصلح بصفقتها مقياس أداء مقارنة لجودة التعليم العالي، ومن هذه المؤشرات (السياق والرسالة والأهداف، والتوجه بالإدارة والاستقلالية، والمساءلة والمشاركة).

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: حوكمة الجامعات:

1- مفهوم حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي وهي المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في الحكم، فقد عرفها (العريني، 2014، 118) بأنها عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وإساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة. كما يرى (طيب، 2018، 197) بأنها قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة على أساس من الشفافية والمحاسبية والأدوار الواضحة والمحددة للعاملين ومتابعتهم.

## 2- مبادئ حوكمة الجامعات:

تتضمن مبادئ حوكمة الجامعات الآتي (ملحم، 2017، 13)(داود، 2011، 133):

- أ. وجود قوانين وانظمة وتعليمات توضح أفضل اساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجلس الكليات، مجلس الاقسام) وقيادتها الإدارية.
- ب. مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من (غير اعضاء مجلس الحوكمة والمديرين) في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.
- ت. مدى تحمل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم.
- ث. مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الاعمال التي تحتاج الى بحث ودراسة تفصيلية.
- ج. مدى درجة الإفصاح عن رواتب اعضاء مجالس الحوكمة والموظفين مكافئاتهم وما يتصل بها من انجازات واعمال تم القيام بها ومدى وما حققته كلاً منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه.
- ح. درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والاقليمية.

## 3- ابعاد ومؤشرات قياس حوكمة الجامعات:

تتضمن المعايير التي تضمنها بطاقة حوكمة الجامعات المعتمدة من قبل البنك الدولي الآتية: ( Altbachp. & Salmi, 2011, 20):

- أ. **التوجه الاستراتيجي** (السياق العام والرسالة والاهداف): هو الإطار العام لنظام التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسات التعليمية والدولة كجزء من الحكم لضمان وتأمين الموارد اللازمة للتنفيذ ومهام الجامعات فضلاً عن رصد ومحاسبة أداء مديري المؤسسات التعليمية في اعلى مستوى (النوري، 2016، 3).
- ب. **التوجه الإداري**: يقصد ببعد توجه الإدارة تحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات التسيير العمومي الحديث ( Altbachp. & Salmi, 2011, 20).
- ت. **المشاركة**: تعتبر المشاركة هي حجر الزاوية الرئيسي للحكم الرشيد ويمكن ان تكون مباشرة او من خلال مؤسسات شرعية وسيطة او ممثلين، كما ان الإدارة الحكومية ينبغي ان تسعى بأفكار وجود القطاعات المختلفة للمجتمع تعزيزاً لمبدأ الديمقراطية في الاساس قبل الاستجابة لضغوط خارجية من المؤسسات الدولية المانحة (نجم، 2017، 20).
- ث. **المساءلة**: تعني المساءلة ان كل مسؤول يتم محاسبته حول عملة وانجازاته وبذلك يتضح ان هذا المفهوم يعني الثوب والعقاب في المنظور الاسلامي قال تعالى: في جزاء المؤمنين: (جزاء من ربك عطاء حساباً). (العريني، 2014، 120).

ج. **الاستقلالية:** تعني احترام الاختلاف بين عملية الاستقلال المالي والاكاديمي هذه البعد التحليلي يتناول (الاستقلال المالي ) وهو قدرة الجامعات على وضع الرسوم الدراسية والاحتفاظ بالاحتياجات الفائضة وتنفيذ التمويل الحكومي واقتراض الاموال واستثمارها في الموجودات، اقراض النقد واستثماره في الموجودات المالية او المادية وامتلاك وبيع الأراضي، اما (الاستقلال الأكاديمي) يأخذ في الاعتبار بنية الجامعات المستقلة التصميم وإعادة تصميم المنهاج، ادخال او الغاء البرامج ويركز على المدى الذي يمكن للجامعات ان تضع فيه المناهج الدراسية او اعادة النظر فيها وتقديم او الغاء برامج الدرجات، تحديد الهياكل الاكاديمية وقرار العدد الكلي لطلبة وتحديد معايير القبول لكل فرع من فروع المعرفة وتقييم البرامج ومخرجات التعليم ومنهجية اساليب التدريس (النوري، 2016، 4)

ح. **الشفافية:** تعني الوضوح التام في التعاملات واطاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها وقد امرنا ديننا الحنيف بالأمانة والاخلاص والصدق والتي تؤدي الى الاتقان والجودة في العمل (العربي، 2014، 120).

ج. **النزاهة:** عرفها ( Corcoran , 2004 , 30 – 37 ) انها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها ويجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج وتحسين الاداء وتطويره.

#### ثانيا: التميز التنظيمي

##### 1- مفهوم التميز التنظيمي:

يشمل الفكر الاداري والاستراتيجي المعاصر اذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على اسس التمايز والرقي في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيق الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية من جهة اخرى لتحقيق ميزة تنافسية وصولاً الى تلبية تطلعات واهتمامات اصحاب المصالح كافة (العنزي، 2015، 419).

##### 2- ابعاد التميز التنظيمي:

تتمثل ابعاد التميز التنظيمي في الآتي:

أ. **تميز القيادة:** يرى (البارودي، 2015، 27)، ان القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على احداث التأثير على الاخرين (العاملين) باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات، اذ تم وصف القيادة بانها كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة.

ب. **التميز الاستراتيجي:** تعبر الاستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق اهداف طويلة الأجل وهي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي وتعرف بانها: خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد اسلوب ومسار بلوغ اهداف طويلة الاجل باستخدام الموارد المتاحة وستشكل هذه الخطة منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية (ابو النصر، 2012، 84).

ت. **تميز الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية احد اهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استخدام استراتيجية الموارد البشرية كأداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكلي للمنظمة، ويمكن للمنظمة من تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الموارد البشرية (kalyani, sahuo,2011,280)

ث. الثقافة التنظيمية المتميزة: تعكس الثقافة التنظيمية الرئيسية للمنظمة والقيم الأساسية المتفق عليها من قبل اغلب اعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للمنظمة والتابعين لها (القيوتي، 2010، 374).

### ثالثاً: علاقة حوكمة الجامعات بالتميز التنظيمي

اصبحت حاجة الجامعات لتحقيق التميز التنظيمي مطلباً ملحاً ومهماً أنتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثيراً من المنظمات لأجراء تغييرات جوهرية وتوجهات حديثة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن موضوع الحوكمة أصبح يزداد أهمية بالتزايد المستمر للطلب على التعليم العالي وللجامعات حيث ان الجامعات تعد مستفيدة من الأموال العامة ولكنها تواجه ضغوطات جديدة نتيجة لتزايد متطلبات المجتمع وسوق العمل مما يحتم التوجه نحو المزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية وضمان ان تتم أنظمه التعليم الجامعي بطريقة فعالة ونتيجة للدور الذي تلعبه الجامعات في مختلف المجتمعات وتنامي أهمية العلوم والمعارف التي تقدمها.

## المبحث الثالث

### التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات البحث وكذلك وصف العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل (حوكمة الجامعات) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).  
أولاً: إجراءات البحث:

#### 1. منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء وذلك لملائمته لطبيعة البحث وغرضها.

#### 2. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في (10) كليات في جامعة صنعاء بدرجة (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، أمين عام الكلية، مدير عام) وبالبالغ عددهم (80) فرداً، وتم اجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع البحث، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث:

جدول (1) يوضح مجتمع وعينة البحث في جامعة صنعاء

م	المنصب الاداري	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة
1	عميد	10	10	10	9	12.5%
2	نائب عميد	10	10	10	10	12.5%
3	رئيس قسم	26	26	26	26	32.5%
4	أمين عام كلية	10	10	10	10	12.5%
5	مدير عام	24	24	24	24	30%



الإجمالي	80	80	80	79	100%
----------	----	----	----	----	------

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى نتائج المسح الميداني للمجتمع 2021.

### 3. مصادر جمع المعلومات:

أ- المصادر الأولية: اعتمد البحث في الحصول على البيانات الأولية على استمارة الاستبانة التي تم إعدادها لقياس أثر حوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، حيث تم توزيع (80) استبانة استرد منها (79) صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (99%) من الاستبانات الموزعة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (spss.24) لتحليل البيانات التي تم جمعها وتفسير نتائجها. والتي كانت كالآتي:

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات	المصدر
حوكمة الجامعات	التوجه الاستراتيجي	6-1	(النوري، 2016) (شبلبي ومحسن، 2020)
	التوجه الإداري	10-7	(النوري، 2016)
	المشاركة	16-11	(المؤمنى وآخرون، 2018) (شبلبي ومحسن، 2020)
	المساءلة	24-17	(المؤمنى وآخرون، 2018) (شبلبي ومحسن، 2020)
	الاستقلالية	28-25	(الحدابي، العززي، 2019) (شبلبي ومحسن، 2020)
	الشفافية	36-29	(المؤمنى وآخرون، 2018) (شبلبي ومحسن، 2020)
	النزاهة	43-37	(نجم، 2017)
التميز التنظيمي	تميز القيادة	46-44	(بالحمر، 2016)
	التميز الاستراتيجي	49-47	(بالحمر، 2016)
	تميز الموارد البشرية	54-50	(بالحمر، 2016)
	الثقافة التنظيمية	59-55	(بالحمر، 2016)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ب- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في بناء الإطار النظري للدراسة على الكتب العلمية والمراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

### 4- صدق وثبات أداة البحث:

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار الفا كرونباخ حيث بلغ معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.957)، وهي قيمة مرتفعة في البحوث الإدارية ومناسبة لأغراض هذه البحث، اما صدق المقياس فيحسب من خلال المعادلة (الصدق = الثبات/√)، وعليه فان صدق المقياس = (0.952) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس، وكما يوضح والجدول التالي:

جدول (3): يوضح مستوى ثبات وصدق أداة القياس ومتغيرات البحث

م	المتغيرات	عدد الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات المقياس	صدق المقياس
1	حوكمة الجامعات	7	50	0.889	0.943
2	التميز التنظيمي	5	15	0.888	0.942
	الإجمالي		65	0.907	0.952

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي



## ثانياً: وصف وتشخيص خصائص عينة البحث:

تم جمع البيانات التي توضح خصائص أفراد العينة مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص العلمي)، وكما يوضح الجدول (a-4) والجدول (b-4):

الخصائص	الجنس		العمر				سنوات الخبرة			
	ذكور	إناث	30 - 20	40 - 31	50-41	51 فأكثر	اقل من 5	10-5	15-11	16 فأكثر
العدد	67	12	18	27	24	10	20	31	14	14
النسبة %	85%	15%	23%	44.6%	34%	13%	25%	39%	18%	18%

الخصائص	المؤهل العلمي			الوظيفة الحالية					التخصص العلمي		
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	عميد	نائب عميد	رئيس قسم	أمين عام كلية	مدير عام	إدارة أعمال	محاسبة	أخرى
العدد	19	13	43	9	10	26	10	24	5	7	60
النسبة %	24%	16.5%	54.4%	11.3%	12.7%	32.9%	12.7%	30.4%	6%	9%	76%

يتبين من خلال الجدول (a-4) والجدول (b-4) أن عدد القيادات الإدارية والأكاديمية من الذكور بلغ (67) موظف بنسبة (85%) من حجم العينة ومن الإناث (12) موظف بنسبة (15%) من إجمالي حجم العينة وهذا يدل على أن أغلب القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء هم من الذكور، ويظهر الجدول أعلاه توزيع عينة البحث حسب العمر حيث كان عدد القيادات الأكاديمية والإدارية الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة (27) موظف بنسبة بلغت (34%) من إجمالي حجم العينة، وجاءت ثانياً فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة بعدد (24) بنسبة بلغت (30%)، وجاءت ثالثاً فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم من (20-30) سنة بعدد (10) بنسبة بلغت (23%)، وجاءت أخيراً فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم (51 سنة فأكثر) بعدد (10) موظفين بنسبة بلغت (13%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد الموظفين الذي يحملون شهادة الدكتوراه (19) موظف بنسبة (24%) من إجمالي حجم العينة بينما توزعت بقية الفئات كالتالي: (16.5%) ماجستير و (54%) بكالوريوس، وديبلوم (5%) وهذا يدل على أن معظم الموظفين عينة البحث لديهم تحصيل علمي يسهل لهم عملية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، وكذلك نلاحظ أن الفئات التي تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (5 إلى 10 سنوات) هم الفئة الكبرى في العينة حيث بلغت النسبة (39%) من إجمالي حجم العينة والذي يساهم في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم بما لديهم من خبرة في مجال العمل بجانب التحصيل العلمي، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تراوحت خبرتهم بين (1-5) سنة بنسبة بلغت (25%) وتلتها الفئة التي تراوحت سنوات خبرتهم (11-15) سنوات بنسبة بلغت (18%)، وكذلك جاءت عدد الموظفين الذين تبلغ مدة خبرتهم في الجامعة (16 سنة فأكثر) بنفس النسبة وهي (18%) من إجمالي حجم العينة وقد بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في منصب العميد (9) بنسبة (11%) بينما بلغ عدد الأفراد الذين يعملون في منصب نائب عميد (10) بنسبة بلغت (13%) وبلغ عدد الأفراد الذي يعملون في منصب رئيس قسم (26) بنسبة بلغت (33%) وكان عدد الأفراد الذين يعملون في المنصب أمين عام كلية (10) بنسبة بلغت (13%)، كما بلغت عدد الأفراد الذين يعملون في منصب مدير عام (24) وبنسبة بلغت (30%) من إجمالي حجم العينة.

### 1- وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث:

تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى خمس فئات (عال جداً، عال، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى (R) = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة (L)، كالتالي:

$$R = 5 - 1 = 4$$

$$L = 4 / 5 = 0.80$$

### الجدول (5) يوضح المقياس المعتمد في البحث

تصنيف الإجابة	الوزن النسبي المقابل له	المدى	المستوى
منخفض جداً	من 20% إلى 35.8%	من 1 إلى 1.79	الأول
منخفض	من 36% إلى 51.8%	من 1.80 إلى 2.59	الثاني
متوسط	من 52% إلى 67.8%	من 2.60 إلى 3.39	الثالث
مرتفع	من 68% إلى 83.8%	من 3.40 إلى 4.19	الرابع
مرتفع جداً	من 84% إلى 100%	من 4.20 إلى 5	الخامس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (عبدالفتاح، 2008، 541).

والجدول (6) يوضح آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء حول ممارسة أبعاد حوكمة الجامعات، وكذلك آرائهم حول مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي للجامعة.

### جدول (6) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة الموافقة
التوجه الاستراتيجي	3.72	1.14	74.43	1	مرتفعة
التوجه الإداري	3.67	1.10	73.48	3	مرتفعة
المشاركة	3.58	1.10	71.50	7	مرتفعة
المساءلة	3.68	1.17	73.55	2	مرتفعة
الاستقلالية	3.66	1.17	73.24	4	مرتفعة
الشفافية	3.63	1.17	72.69	5	مرتفعة
النزاهة	3.59	1.20	71.86	6	مرتفعة
حوكمة الجامعات	3.65	1.16	72.10	مرتفعة	
التميز القيادي	3.71	1.06	74.26	4	مرتفعة
التميز الاستراتيجي	3.81	1.05	76.20	1	مرتفعة
تميز الموارد البشرية	3.73	1.11	74.63	3	مرتفعة
الثقافة التنظيمية	3.79	1.06	75.82	2	مرتفعة
التميز التنظيمي	3.76	1.07	75.22	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات ( spss )

يتضح من الجدول (6) آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في كليات جامعة صنعاء حول مستوى ممارسة حوكمة الجامعات بجميع أبعاده في الجامعة، بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري العام (1.16)، حيث يؤكد (72.10%) من القيادات الإدارية والأكاديمية يطبقون مبادئ حوكمة الجامعات وأهميته في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة، ودرجة موافقة مرتفعةً وفيما يلي تشخيص واقع وأبعاد حوكمة الجامعات حيث أجاب أفراد عينة البحث وفق الترتيب التالي:

جاء بعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1.14) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث أتفق (74%) من القيادات الأكاديمية والإدارية على ممارسة التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، وجاء في المرتبة الثانية بعد المساءلة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.17) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث يؤكد (73.6%) من أفراد العينة على أهمية المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الجامعات في تعزيز عملية الحوكمة في الجامعة، بينما احتل المرتبة الثالثة بعد التوجه الإداري فقد أتفق (73.5%) من

القيادات الادارية والأكاديمية في جامعة صنعاء على أهمية بعد التوجه الإداري كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري (1.17) ودرجة موافقة مرتفعة حيث أتفق (73%) من أفراد العينة على أهمية الاستقلالية كأحد ابعاد حوكمة جامعة صنعاء ، بينما احتل المرتبة الخامسة بعد الشفافية فقد أتفق (72.7%) من القيادات الادارية والأكاديمية في جامعة صنعاء على أهمية بعد الاستقلالية كأحد ابعاد حوكمة الجامعة في جامعة صنعاء، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.17) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة السادسة بعد النزاهة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.20) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يؤكد (72%) من أفراد العينة على أهمية النزاهة كأحد ابعاد حوكمة جامعة صنعاء، بينما احتل المرتبة السابعة بعد المشاركة فقد أتفق (72%) من القيادات الادارية والأكاديمية في جامعة صنعاء على أهمية بعد النزاهة كأحد ابعاد حوكمة الجامعة في تحقيق حوكمة جامعة صنعاء حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.10) ودرجة موافقة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (6) آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في كليات جامعة صنعاء حول المتغير التابع (التميز التنظيمي) بجميع أبعاده، بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات التميز التنظيمي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.76) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري العام (1.07)، حيث يؤكد (75%) من أفراد العينة على أهمية حوكمة الجامعة في تعزيز عملية التميز التنظيمي في الجامعة، وبدرجة موافقة مرتفعة وفيما يلي تشخيص واقع وأبعاد التميز التنظيمي حيث أجاب أفراد عينة البحث وفق الترتيب التالي: جاء بعد التميز الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (1.05) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث أتفق (76%) من عينة البحث على أهمية التميز الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الثقافة التنظيمية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتل المرتبة الثالثة بعد تميز الموارد البشرية فقد أتفق (75%) من القيادات الادارية والأكاديمية في جامعة صنعاء على أهمية بعد تميز الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.11) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد احتل بعد التميز القيادي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.06) وقد أتفق (74%) من أفراد العينة على أهمية التميز القيادي في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، ودرجة موافقة مرتفعة.

## 2- اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضيات البحث، وكان قاعدة قرار قبول أو رفض فرضيات البحث كما يأتي: يتم رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05، ويتم قبول الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05، والعكس في حالة فرضيات الإثبات، وتم اختبار علاقة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار معنوية العلاقة باستخدام اختبار (t)، واعتمد البحث الحالي على مقياس (Mukaka,2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث كما يوضح الجدول (7) الاتي:

جدول (7) يوضح المقياس المستخدم لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث					
0.3 – 0.0	0.5 – 0.3	0.7 – 0.5	0.9 – 0.7	1 – 0.9	درجة الارتباط
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	قوية	قوية جداً	قوة الارتباط

Source: Mukaka. M.M. (2012), " Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71

أما نموذج البحث: فيتمثل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات البحث، في المعادلة الآتية:

جدول (8): يوضح نموذج البحث	
$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u_t \dots \dots (i)$	حيث ان:
B : المعلمة (معامل الانحدار ، معلمة الثابت).	Y : المتغير التابع: التميز التنظيمي
a: الثابت.	X : المتغير المستقل: (حوكمة الجامعات)
u البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).	

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء .

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية:

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + U_t \dots (1)$$

$$Y_i = 0.821 + 0.806x + U_t$$

تعكس معادلة الانحدار رقم (1) أنه عند زيادة او تحسن في حوكمة الجامعات بمقدار وحدة واحدة فإن عملية التميز التنظيمي الجامعة تزداد بمقدار (0.806) ، وهذه القيمة دالة احصائيا لان قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (36.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.50) وعند مستوى معنوية بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الفرضي (5%)، وتبين قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.89) الى وجود علاقة ارتباط قوية بين حوكمة الجامعة و التميز التنظيمي للجامعة ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.78) وهذا يبين أن حوكمة الجامعات تقسر (78%) من التباين الحاصل في تعزيز التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة الجامعات (بجميع أبعاده) في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء .

جدول (9): يوضح نتائج اختبار الفرضيات							المتغير المستقل
المتغير التابع التميز التنظيمي							
مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	$R^2$ معامل التحديد	معامل $\beta$	a قيمة الثابت	
0.000	3.98	58.54	0.66	0.43	0.55	1.73	التوجه الاستراتيجي
0.001	3.98	47.56	0.62	0.38	0.51	1.88	التوجه الإداري
0.000	3.98	120.76	0.78	0.61	0.62	1.54	المشاركة
0.000	3.98	85.57	0.73	0.53	0.58	1.63	المساعدة
0.000	3.98	115.11	0.77	0.60	0.61	1.53	الاستقلالية

0.000	3.98	173.34	0.83	0.69	0.65	1.41	الشفافية
0.000	3.98	126.84	0.79	0.62	0.59	1.66	النزاهة
0.000	3.98	36.88	0.89	0.76	0.806	0.821	حوكمة الجامعات
المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي							

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الاستراتيجي (رسالة الجامعة مهامها أهدافها) في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء

$$Y_i = 1.73 + 0.55 + U_i$$

تشير معادلة الانحدار أعلاه إلى قيمة معامل B البالغة (0.55) والتي يمكن تفسيرها بأن كل زيادة أو تحسن في بُعد التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله زيادة في التميز التنظيمي بمقدار (0.55) وهذه القيمة دالة إحصائية، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.66) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التميز التنظيمي التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (58.54) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهذا يدل على أنها ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد حوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، وتوضح قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.43) إلى أن (43%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد حوكمة الجامعات.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الإداري في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء

$$Y_i = 1.88 + 0.51 + U_i$$

تشير معادلة الانحدار أن قيمة معامل B (0.51) والتي تعني بأن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.51)، وتبين قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.62) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التميز التنظيمي والتوجه الإداري كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (47.56) وتعتبر هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) مما يدل على أنها ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الإداري في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء.

$$Y_i = 1.54 + 0.62 + U_i$$

يتضح من خلال معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.62) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.62) ، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة

(0.78) الى وجود علاقة ارتباط قوية بين حوكمة الجامعات والتميز التنظيمي، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة  $R^2$  (0.61) إلى أن (61%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي يعزى لبعد المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (120.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المساءلة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء

$$Y_i = 1.63 + 0.58 + U_i$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.58) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يقابله زيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.58)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.73) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي والمساءلة كأحد ابعاد حوكمة الجامعات، وبلغت قيمة F المحسوبة (85.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المساءلة في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.53) إلى أن (53%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الجامعات.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء:

$$Y_i = 1.53 + 0.61 + U_i$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.61) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.61)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.77) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي والاستقلالية كأحد ابعاد حوكمة الجامعات، وبلغت قيمة F المحسوبة (115.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.60) إلى أن (60%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في الاستقلالية كأحد أبعاد حوكمة الجامعات.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشفافية في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء

$$Y_i = 1.41 + 0.65 + U_i$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.65) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يقابله زيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.65)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.83) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي والشفافية كأحد ابعاد حوكمة الجامعات، وبلغت قيمة F

المحسوبة (173.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشفافية في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.69) إلى أن (69%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الجامعات.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء:

$$Y_i = 1.66 + 0.59 + U_i$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.59) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في حوكمة الجامعات بوحدة واحدة يقابله زيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمقدار (0.59)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.79) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي والنزاهة كأحد أبعاد حوكمة الجامعات، وبلغت قيمة F المحسوبة (126.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.62) إلى أن (62%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في النزاهة كأحد أبعاد حوكمة الجامعات.

### 3- الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ. الاستنتاجات:

أهم ما توصلت إليه البحث:

- 1) توصلت البحث إلى وجود التزام عال من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء بتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات، بدلالة درجة الموافقة المرتفعة.
- 2) أظهرت البحث وجود تأثير لحوكمة الجامعات في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء، حيث كانت نتائج الاختبارات الإحصائية المقدره لذلك ذات معنوية مرتفعة.
- 3) بينت البحث وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد حوكمة الجامعات مجتمعة ومنفردة (التوجه الاستراتيجي، والتوجيه الإداري، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، والنزاهة) في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء.
- 4) جاء ترتيب أبعاد حوكمة الجامعات من حيث الأهمية النسبية كالآتي: حيث احتل بُعد التوجه الاستراتيجي (السياق والمهمة والاهداف) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المرتفعة جداً، وبالمقابل نجد ان بعد



المشاركة في اتخاذ القرارات قد حل أخيراً من حيث نسبة الموافق على تأثير ابعاد الحوكمة تجاه التميز التنظيمي.

(5) جاء ترتيب ابعاد التميز التنظيمي من حيث أهميتها في الوصول الى التميز التنظيمي كالآتي: جاء بعد التميز الاستراتيجي في المرتبة الاولى بدرجة موافقة مرتفعة، تلاه بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء بعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة، تلاه بعد التميز القيادي في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة.

#### ب. التوصيات

استناداً إلى استنتاجات البحث توصي البحث بالآتي: -

- 1) ضرورة استعادة الجامعات اليمنية من التجارب العربية والعالمية لحوكمة الجامعات والتي قد تم تطبيقها، واسهمت في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2) ضرورة أن تولي الجامعة الاهتمام المناسب للحوكمة الجامعية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التوجه الإداري، المشاركة، المساءلة، الاستقلالية، الشفافية، النزاهة) ودعم هذه الأبعاد التي لها أثر إيجابي لزيادة فعاليتها ودورها في تحقيق التميز التنظيمي للجامعة.
- 3) ضرورة شمولية مشاركة الموظفين الأكاديميين والإداريين في برامج التميز وتحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع وتحقيق التميز التنظيمي.
- 4) ضرورة دعم الجهود الرامية لتطبيق معايير حوكمة الجامعات لما لها من دور في تحسين إداء الجامعة ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.

#### المصادر

- 1- أبو النصر، مدحت محمد (2012)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 2- البارودي، منى الأحمد (2015): القائد المتميز وإسرار الإبداع الإداري، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن.
- 3- بالحر، آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد، (2016): مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- 4- بديار أمينة، (2019)، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغار وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 4، العدد 1، ص 125-136.

- 5- الحدابي داوود عبدالملك، العزيزي محمد عبدة، (2019)، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية- دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 12، العدد 39، ص 31-62.
- 6- داود، فضيلة سلمان، (2011)، التنافسية على وفق حاكمية الشركة وريادة الاعمال: بحث تطبيقي مقارنة لبعض المصارف الاهلية وشركات الاتصالات، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 7- شبلي مسلم علاوي، محسن عبدالرضا ناصر، (2020)، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة الخدمات التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2، ص 19-42.
- 8- طيب، عزيزة عبدالله، (2018)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد 2، الجزء 2، ص 185-227.
- 9- عبد الوهاب محمد اسامة، (2016): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية الدولية، المجلد 53، العدد 53، ص 128-164.
- 10- عبدالفتاح عز حسن، (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الوراق، ط1، الأردن.
- 11- العريني منال بنت عبد العزيز، (2014): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الإدارية والاكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، ص 114-148.
- 12- العزب حسين محمد، العنزي فرج شليويج، (2013): أثر وظائف الموارد البشري في تحقق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في مصلحة الجمارك السعودية، مجلة موته للبحوث والدراسات، المجلد 28، العدد 4، ص 117-172.
- 13- علي شيماء علي عباس، (2020): تفعيل مبادئ الحوكمة في الجامعات المصرية لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 76، ص 499-532.
- 14- العنزي، سعد علي، (2015)، إبداعات الاعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ورقة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 15- القريوتي، محمد قاسم، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 16- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (2015)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل أنواعه المختلفة، لعام 2014-2015م، الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

- 17- محسن زيد حضير، (2017)، التوجه الريادي وأثره في التميز التنظيمي، بحث ميداني في عدد من كليات جامعات بغداد، مجلة جامعة الأنبار، المجلد 9، العدد 18، ص 276-306.
- 18- مسلم بسام، (2016)، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 49، ص 233-282.
- 19- مقيدش نزيهة، (2018)، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 11، ص 487-499.
- 20- ملحم محمود ابراهيم، (2017، 22-23، 13)، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، الجامعة الأردنية وجامعة القدس المفتوحة، عمان، الاردن.
- 21- المؤمني يسار علي، الزبون مأمون سليم، قواقزة مصطفى حسن، (2018)، مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 37، ص 75-98.
- 22- نجم، نورة عدنان، (2017)، درجة ممارسة الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 23- النوري عبد السلام علي محسن، (2016)، قياس ابعاد الحوكمة لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، ص 1-17.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Altbach, p.and salmi,j, (2011), the road to academic excellence: the making of world-class universities, the world bank, Washington, DC.
- 2- Corcoran, S, (2004). "Duty, Discretion and Conflict. University Governance and the Legal Obligations of University Boards". Australian universities' review, 46: 2, 30-37.
- 3- Jaramillo, Adriana., (2012), Benchmarking University Governance«, The World Bank MENA Region OECD-IMHE General Conference, Paris, September, 17.

- 4- kalyani, M, and Sahoo .M, (2011) , Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8; August, p280-287.
- 5- Mukaka. M.M. (2012)," Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71