مجلـــة جـــامـعـة الســـعـيـد للعلـــوم الإنســـانيـــة
Al – Saeed University Journal of Humanities Sciences
journal@alsaeeduni.edu.ye
Vol (8), No(3), Dec., 2025 المجلـد(8)، العـدد(3)، 2025م
ISSN: 3104 – 8951 (Print) ISSN: 3104-896X (Online)

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة "دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية الأهلية"

د/ إسماعيل نعمان عبده عزالدين
أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد
كلية المجتمع - سنحان

د/ ناصر سعيد محسن الدحياني
أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك
كلية المجتمع - سنحان

تاريخ تسليم البحث 2025/11/2م تاريخ قبوله للنشر 2025/12/12م

موقع المجلة: journal.alsaeeduni.edu.ye

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة "دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية الأهلية"

د/ إسماعيل نعمان عبده عزالدين
أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد
كلية المجتمع - سنحان

د/ ناصر سعيد محسن الدحياني
أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك
كلية المجتمع - سنحان

الملخص

هدف البحث إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ في تحقيق وظائف الجامعة بالعاصمة صنعاء استخدم المنهج الوصفي (المسحي، والارتباطي السببي)، واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت العينة (162) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية، وقد توصل البحث الى نتائج منها: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بصفة عامة كانت متوسطة، حيث بلغ مبدأ الاستقلالية أعلى متوسط، ومبدأ المساءلة والمسؤولية التالي له، بدرجة مرتفعة، بينما بلغ مبدأ العدالة والإنصاف أدنى متوسط، أما عن أداء وظائف الجامعة، فقد تحققت بدرجة متوسطة، وقد حققت وظيفة التدريس أعلى متوسط بلغ (3.44) بمستوى عالٍ مقارنة بوظيفتي البحث العلمي (3.05) وخدمة المجتمع (3.13)، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى(0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة، حيث أظهر مبدأ الاستقلالية ومبدأ العدالة والانصاف تأثيرًا معنويًا قويًا، بينما لم تكن الشفافية أو المساءلة أو المشاركة ذات تأثير معنوي إحصائي في تحقيق الوظائف الجامعية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة تعزيز العدالة والإنصاف، وتفعيل المشاركة الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع في صنع القرارات، وتخصيص موارد مالية مستقرة للبحث العلمي وخدمة المجتمع، فضلاً عن تمكين الجامعات من ممارسة استقلاليتها الأكاديمية والإدارية ضمن إطار مؤسسي واضح، مع وجود نظم مساءلة فعالة، وإنشاء وحدات مختصة للحوكمة والجودة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، وظائف الجامعة، الجامعات اليمنية الأهلية.

The Impact of Applying Governance Principles on Achieving University Functions A Field Study in Yemeni Private Universities

Dr. Ismail Nouman Ezz Al Deen
Assistant Professor of Management and Planning
Community College – Sanhan

Dr. Nasser Saeed Al dahyani
Associate Professor of Management and Planning
Community College – Sanhan

Abstract

The study aimed to identify the impact of applying governance principles on achieving university functions in the capital, Sana'a. The researchers employed the descriptive (survey and correlational) approach and used a questionnaire as the main data collection tool. The sample csisted 162 university professors, selected using the stratified sampling method.

The results revealed that the overall level of applying governance principles was moderate. The principle of independence recorded the highest mean, followed by accountability and responsibility, both at a high level, while the principle of justice and fairness obtained the lowest mean. Regarding the performance of university functions, the overall level was also moderate. The teaching function achieved the highest mean score (3.44) at a high level, compared with scientific research (3.05) and community service (3.13).

Moreover, the findings indicated a statistically significant impact at the 0.05 level for the application of governance principles on achieving university functions. The principles of independence and justice and fairness showed a strong significant effect, whereas transparency, accountability, and participation had no statistically significant impact on university functions.

Based on these results, the researchers recommended strengthening justice and fairness, enhancing effective participation of faculty members, students, and the community in decision-making, allocating stable financial resources for scientific research and community service, and empowering universities to exercise their academic and administrative autonomy within a clear institutional framework. Additionally, they emphasized the need for effective accountability systems and the establishment of specialized governance and quality units.

Keywords: University Governance, University Functions, Yemeni Private Universities.

مقدمة:

تُعد الجامعة مؤسسة محورية في بناء الأمم وصناعة مستقبلها، إذ تمثل قمة الهرم في النظام التعليمي ومركز الإشعاع الفكري والمعرفي في المجتمع. فهي ليست مجرد مكان لتلقي المعرفة، بل منظومة متكاملة لإنتاجها وتوظيفها في خدمة الإنسان والمجتمع، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة رأس المال البشري (Altbach, 2016; Salmi, 2017). وتبرز أهمية الجامعات من خلال وظائفها الثلاث الرئيسة: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، إذ تمثل هذه الوظائف مؤشرات جوهرية لقياس جودة أدائها ومدى فاعليتها في تحقيق رسالتها التعليمية والتنموية، فالتدريس هو الوسيلة التي تُنقل بها المعارف والمهارات والقيم إلى الأجيال الجديدة، والبحث العلمي هو الأداة التي تُنتج بها المعرفة وتسهم في حل المشكلات المجتمعية والاقتصادية، أما خدمة المجتمع فتمثل حلقة الوصل بين الجامعة وبيئتها من خلال نقل المعرفة وتطبيقها في مشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية (Ahmed & Taha, 2023؛ هللو وغبن، 2023). وقد أوضحت دراسات متعددة أن ضعف أداء الجامعة في أي من هذه الوظائف ينعكس سلباً على جودة مخرجاتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية (Kebede, 2020؛ الشاوش، 2021).

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت الجامعات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالجودة والاعتماد الأكاديمي والمساءلة والتمويل، مما فرض الحاجة إلى تطوير أنماط جديدة من الإدارة تقوم على مبادئ الشفافية والكفاءة والمشاركة والمسؤولية، وهو ما أفرز بوضوح مفهوم حوكمة الجامعات. وتُعد الحوكمة إطارًا تنظيميًا وإداريًا حديثًا يهدف إلى ضمان إدارة رشيدة للموارد البشرية والمادية والفكرية في الجامعات، وتحقيق التوازن بين الحرية الأكاديمية والمساءلة المؤسسية، بما يسهم في تعزيز الثقة والمصداقية وجودة الأداء (Atanaw, 2024؛ جودي وآخرون، 2021).

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات يسهم في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز الكفاءة المؤسسية. فدراسة (Ahmed & Taha, 2023) أكدت أن الحوكمة الأكاديمية تمثل مدخلاً أساسياً لتجويد الأداء في الجامعات الخاصة، بينما أشارت دراسة (Kebede, 2020) إلى أن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة يرفع من جودة اتخاذ القرار الأكاديمي والإداري. كما بينت بعض الدراسات أن هناك ضعف تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يُعد من أبرز أسباب تدني الأداء الأكاديمي والإداري، إذ تعاني العديد من الجامعات العربية من البيروقراطية وضعف الشفافية وقصور المشاركة في صنع القرار (الزهراني وباداود، 2023؛ سعيدة، كمال، 2020). فقد كشفت دراسة الشريجي (2024) عن ضعف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وغياب الرؤى الاستراتيجية الشاملة، بينما أوضحت دراسة رزة (2024) أن ضعف التكامل بين وظائف الجامعة الثلاث ينعكس سلباً على جودة التعليم وخدمة المجتمع، وأكدت دراسة هللو وغبن

(2023) أن تطبيق مبادئ المشاركة والمساءلة والاستقلالية يسهم في تعزيز الاتجاه الريادي والإبداع داخل الجامعات، أما في الواقع اليمني فإن الجامعات، ولا سيما الأهلية منها، تواجه تحديات مركبة تتعلق بالتمويل، والكوادر البشرية، والبنية التحتية، والأنظمة الإدارية، ما يجعل تطبيق الحوكمة الجامعية ضرورة حتمية لضمان جودة الأداء الأكاديمي والإداري. فقد بينت دراسة العليمي والسنباني (2023) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، إلا أن الدراسة كشفت عن تفاوت واضح في مستويات التطبيق بين المؤسسات، مما يعكس غياب التكامل المؤسسي. كما أشارت دراسة الشاوش (2021) إلى أن تطبيق الحوكمة في جامعة إب كان في مستوى متوسط مع ضعف واضح في مبدأ المشاركة.

وبناعلي ما سبق، يتبين أنه لم تجر دراسة تناولت بشكل مباشر أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة الثلاث في الجامعات اليمنية الأهلية، رغم خصوصية هذه الجامعات، وما تواجهه من تحديات تمويلية وإدارية وتنظيمية، ومن هذا المنطلق سعى الباحثان إلى تقصي أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، انطلاقاً من قناعة أن الحوكمة تمثل الإطار الذي يمكن من خلاله الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وضمان فاعلية الدور التعليمي والبحثي والمجتمعي لهذه الجامعات..

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة بالجامعات اليمنية الأهلية؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما درجة تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3- ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة بالجامعات اليمنية الأهلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- تحديد درجة تحقق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3- الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة بالجامعات اليمنية الأهلية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من الناحية النظرية في إبراز دور مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والالتزام بالقوانين الأكاديمية في تحقيق وظائف الجامعات الأساسية (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع). واستنادا إلى ما توصلت إليه العديد من الدراسات من نتائج مهمة، حيث توصلت دراسة (Altbach, 2016) إلى أن الجامعات التي تطبق الحوكمة بفاعلية تحقق مستويات أعلى من الريادة الأكاديمية والبحثية، وتسهم في التنمية الوطنية الشاملة، كما توصلت دراسة العليمي والسنباني (2023) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، ونظرا للحاجة الماسة الى تطوير أداء الجامعات اليمنية وفقا لمبادئ الحوكمة، فالجامعات اليمنية، ولا سيما الأهلية منها، تواجه تحديات مركبة تتعلق بالتمويل، والكوادر البشرية، والبنية التحتية، والأنظمة الإدارية، ما يجعل تطبيق الحوكمة الجامعية ضرورة حتمية لضمان جودة الأداء الأكاديمي والإداري. ونتائج البحث الحالي وتوصياته قد توجه المعنيين صانعي القرار الأكاديمي والإداري في تبني ممارسات حوكمة فعالة تؤدي إلى تعزيز وظائف الجامعة الثلاث، وتحقيق مخرجات تعليمية وبحثية وخدمية عالية الجودة، بما يتلاءم مع خصوصية البيئة اليمنية والتحديات الميدانية التي تواجه هذه الجامعات.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

وتشتق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد(مبدأ) الشفافية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) العدالة والإنصاف في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) المساءلة والمسؤولية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) المشاركة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) الاستقلالية في وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

حدود البحث:

اقتصرت **الحدود الموضوعية** للبحث حول مبادئ الحوكمة: (الشفافية، العدالة والإنصاف، المشاركة، المساءلة والمسؤولية، الاستقلالية)، ووظائف الجامعة: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، أما **الحدود المكانية** فشملت في هذا البحث أربع جامعات أهلية بأمانة العاصمة، هي: (جامعة الناصر، الجامعة الوطنية، وجامعة الحكمة، جامعة أزال للعلوم والتكنولوجيا)، فيما شملت **الحدود البشرية:** أعضاء هيئات التدريس بالجامعات، وقد تم تطبيق هذا البحث **زمانيا** خلال العام2025م.

مصطلحات البحث:

حوكمة الجامعات:

تعد منظومة من المعايير والمبادئ والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المؤسسة، عن طريق تعزيز الشفافية والمساءلة، وموازنة المسؤوليات والمهام، بين الأعوان الإداريين، مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح، في العملية الإدارية، بما يحفظ كلّ الحقوق (قمري، وحقطة، 2020).

ويعرفها الباحثان إجرائيًّا بأنها: مدى مقدرة الجامعات اليمنية الأهلية في تحقيق وظائف الجامعة: (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والانصاف، المشاركة، المساءلة والمسؤولية، الاستقلالية) التي تم قياسها من خلال أفراد العينة على الأداة المعدة لذلك.

الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة في الجامعات:

تُعد حوكمة الجامعات تطبيقًا خاصًا لمفهوم الحوكمة في ميدان التعليم العالي، حيث تمثل منظومة القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة. وتهدف هذه المنظومة إلى تحقيق التوازن بين الاستقلال الأكاديمي، من جهة، والمساءلة أمام المجتمع والدولة، من جهة أخرى. ويرى جاراميلو (Jaramillo, 2012) أن الحوكمة الجامعية هي "الكيفية التي تحدد بها الجامعات أهدافها وتنفذها وتدير مواردها البشرية والمالية والأكاديمية، بما يضمن تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفعالية". بينما يُعرّفها غوانمة (2018) بأنها "النظام الذي يوجه أنشطة الجامعة ويطور هيكلها الإداري وأساليب تقييم أدائها في إطار من الشفافية والمساءلة والمشاركة".

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن مفهوم حوكمة الجامعات لا يعني مجرد إدارة بيروقراطية، بل هو إطار قيمي وتنظيمي يقوم على العدالة والشفافية وتوزيع الصلاحيات بما يحقق الكفاءة في الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية.

أهداف الحوكمة في الجامعات:

تهدف الحوكمة الجامعية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي ترتبط بجودة الأداء المؤسسي وتحسين مخرجات التعليم والبحث والخدمة، ومن أبرز هذه الأهداف ما أشار إليه (شاكر وثابت، 2018؛ عبد النور، 2022؛ جفطة، 2017) وهي: تعزيز جودة التعليم الجامعي، من خلال تطوير أنظمة اتخاذ القرار وضمان تكاملها وفاعليتها، وتحقيق الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية، ورفع الكفاءة المؤسسية في إدارة الموارد البشرية والمادية والبحثية بما يخدم رسالة الجامعة، وترسيخ العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين والطلبة، وتعزيز الثقة المجتمعية في مؤسسات التعليم العالي، وتحسين القدرة التنافسية للجامعات محليًا وإقليميًا، من خلال تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة والتميز المؤسسي.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تسهم الحوكمة في بناء بيئة جامعية قائمة على المشاركة والمسؤولية والمساءلة، ما يضمن استدامة التطوير الأكاديمي والإداري.

مبادئ الحوكمة الجامعية:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوكمة الجامعية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تُعد الركائز الأساسية لأي نظام حوكمي فعّال ومن أبرز هذه المبادئ:

1- **الشفافية:** يذهب هذا المفهوم إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، ويعني المفهوم، من زاوية أخرى: العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، ويعني هذا أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وفتح المؤسسات مباشرة للمهتمين وإتاحة المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها، وتعني الشفافية في التعليم: الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات التي تكفل حق كل أطراف المؤسسة التعليمية وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة (Sari et al., 2018؛ Negara & Purnamasari, 2018؛ عبد الرحمن، 2019؛ الرامي، وآخرون، 2021).

2- **المساءلة:** عرفت بأنها "وسيله يمكن للأفراد والمنظمات عبرها تحمل مسؤوليات أدائهم؛ بحيث يؤدي ذلك إلى الاطمئنان معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة" (الدحياني، 2015). كما تقتضي خضوع جميع المستويات الإدارية للمحاسبة عن أدائها وقراراتها أمام المجتمع والجهات الرقابية، مع وجود معايير موضوعية للمكافأة والعقاب (Sari et al., 2018)، كما تعني المساءلة وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين، حيث تعتبر المساءلة هي جوهر الحوكمة الجامعية، وتتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، بحيث يتم تمكينهم من مراقبة العمل والتأكد المستمر من تطبيق معايير

المؤسسة والالتزام بفلسفتها ومدى تحقيق أهدافها، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة للآخرين (هللو، وأبو غبن، 2023).

3- **المشاركة:** تعني المشاركة في المجال الإداري "إتاحة القائد الفرصة أمام مرؤوسيه ودعوتهم لمشاركته في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية" وفي المؤسسات التعليمية، فالمشاركة تعني: "إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجامعات الأهلية والطلبة والمعلمين للمشاركة في صنع السياسات التعليمية ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات (الخليفة، 2024)، كما تتجسد في إشراك مختلف فئات الجامعة، من أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، وممثلي المجتمع، في صنع القرار وتقييم الأداء، بما يعزز روح الانتماء والمسؤولية الجماعية (Negara & Purnamasari, 2018).

4- **العدالة والإنصاف:** وتعني "أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على نحو عادل، بعيداً عن الانحياز أو المصالح الخفية" (الحدابي والعزيزي، 2019)، كما تقوم على تكافؤ الفرص لجميع الأفراد داخل الجامعة، دون تمييز، على أساس الجنس أو التخصص أو الانتماء، بما يضمن بيئة أكاديمية صحية وداعمة للإبداع، كما تعني أن تتعهد إدارة الجامعة بحماية مصالح الطلبة وهيئة التدريس، وتؤكد على معاملتها المتساوية لجميع الأطراف المشاركة دون تمييز (عبدالعزيز، 2022).

5- **الاستقلالية:** تعني حرية الجامعة في إدارة شؤونها الأكاديمية والمالية والإدارية، دون تدخل خارجي مباشر، شريطة أن تقترن هذه الحرية بالمسؤولية والمساءلة. فالاستقلال الأكاديمي يضمن حرية البحث والتدريس والنشر، بينما تمنح الاستقلالية المالية القدرة على تنمية الموارد واستدامتها (Clark, 2020)، كما تعني الآلية التي تقلل أو تمنع تضارب المصالح، وتبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس العاملة في الجامعة على أساس مهني وتخصصي، كما يمكن تقسيم الاستقلالية في الجامعات إلى: **استقلالية مالية**، وتعني الاستقلالية أيضاً في تحديد الرسوم الجامعية، واستقلالية الجامعة في استخدام وإدارة والتصرف في المباني والأجهزة التي تمتلكها، واختيار مصادر التمويل المناسبة، حسب رؤيتها. **واستقلالية أكاديمية:** إضافة إلى أنها تقوم على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها، وتحديد معايير القبول وعدد الطلبة في كل تخصص، وتقييم مناهج وطرق التدريس. والاستقلال التنظيمي: ويعني قدرة الجامعات واستقلالها في إنشاء الهياكل التنظيمية وأقسامها ووحداتها، وتحديد المهام والمسؤوليات والواجبات لجميع أقسام الجامعة، ووضع اللوائح والقوانين والمعايير داخل الجامعة، من قبل الجهات القائمة على إدارتها (هللو، وأبوعبن، 2023).

ويرى الباحثان أن الاستقلالية تعد من أهم أبعاد الحوكمة الجامعية، لما لها من تأثير على باقي الأبعاد، فإذا كانت إدارة الجامعة تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات واعتماد البرامج الأكاديمية وتتمتع بالاستقلال المالي، فهذا بدوره يساعد الإدارة العليا على ممارسة باقي الأبعاد بفعالية أكبر، وبالتالي تكون قادرة على الوصول إلى الريادة في إدارة جميع شؤونها.

وتأكيدا لما سبق أشار Salmi (2021) إلى أن الحوكمة الجامعية الناجحة تتطلب وجود هياكل مؤسسية واضحة، وآليات لاتخاذ القرار تستند إلى المشاركة، ونظم متابعة وتقييم فعّالة، بحيث يتحقق التكامل بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

وظائف الجامعة:

تتمحور وظائف الجامعة الأساسية حول ثلاثة محاور رئيسة، هي:

أولاً: التدريس:

يعد التدريس أو التعليم من أهم الوظائف الأساسية المناطة بالجامعة الذي يسهم في تعليم الطلبة وتنمية معارفهم وتدعيم النمو العقلي والفكري والأخلاقي لديهم (محمود، 2018)، وقد أصبحت عملية التقدم والتنمية، تقاس بما أنجزته الحكومات والمجتمعات من تعليم وتثقيف لأبنائها، وما حققته من خطط وبرامج تعليمية تساعدها في تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، لذلك تعد من أبرز وظائف الجامعة إعداد الكوادر المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتهيئتها للقيام بمهمات القيادة الفكرية في مختلف النشاطات، من أجل تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهمات القيادة (صباح، 2014)، وتدفعه نحو اكتساب الاستقلالية والابتكارية والقدرة والإبداع، والقدرة على تحديد ما يريد أن يكون عليه، والقدرة على تنمية شخصيته، بما يمكنه من المشاركة بفاعلية في تنمية مجتمعه.

ثانياً: البحث العلمي (إنتاج المعرفة):

يعد البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة الجديدة واكتشاف الحقائق والاختراعات المطلوبة، عن طريق متابعة البحث، والتعمق العلمي، والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية؛ لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع، عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة وتطوير الحلول لكافة المشكلات التي تواجه المجتمع (مليكة، وعقيلة، 2018).

ثالثاً: خدمة المجتمع (تنمية المجتمع):

تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي، بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية وفى المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمى لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، كما أن الجامعة يمكنها خدمة المجتمع عن

طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع، من خلال تقديم الاستشارات والتدريب للمؤسسات والمجتمعات المحلية، والمشاركة في حل المشكلات المجتمعية، ونشر الوعي والمعرفة وتعد خدمة المجتمع جزءاً أساسياً من رسالة الجامعة في المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع. ويندرج تحت مفهوم خدمة المجتمع كل ما يمكن أن تقدمه الجامعة من إسهامات ومشاركات؛ فهناك الأنشطة الثقافية التي تهدف إلى تنمية المجتمع تنمية شاملة متكاملة من جميع النواحي، على أساس أن المساهمة في تثقيف أبناء المجتمع بصفة عامة (صوالحية، وقاسمي، 2018)، ويلاحظ مما سبق أن وظائف الجامعة الثلاث تتداخل وتتكامل مع بعضها. فالتعليم يغذي البحث العلمي، والبحث العلمي يثري العملية التعليمية، وخدمة المجتمع توظف نتائج التعليم والبحث في خدمة المجتمع. وهذا ما يؤكد على أن لحوكمة الجامعات دورا كبيرا في تحقق وظائف الجامعة بدرجة عالية من الجودة.

الدراسات السابقة:

تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الحوكمة الجامعية كآلية استراتيجية تدعم الجامعات في تحقيق وظائفها الثلاث الأساسية: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك عبر توفير بيئة مؤسسية تتسم بالشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة.

في هذا السياق، أظهرت دراسة الشريجي (2024) أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية يعاني من ضعف عام في معظم المبادئ، ما يعكس تحديات في تحقيق بيئة حوكمة متكاملة، واقترح الباحث تبني رؤية استراتيجية شاملة وبرامج دعم مادي وتقني لتعزيز الحوكمة وتحسين جودة التعليم والبحث. وبالموازاة، أكدت دراسة رزة (2024) على واقع متوسط لأدوار التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع في جامعة جدة، مع وجود معوقات كبيرة تحد من أداء هذه الوظائف، مشيرة إلى أهمية تشجيع الطلبة والهيئات الأكاديمية على التركيز في مجالات التنمية المستدامة، وتعزيز الشراكات البحثية الدولية لتحقيق أهداف التنمية.

في حين أظهرت دراسة العليمي والسنباني (2023) تأثيرًا دالًا إحصائيًا لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، مما يعكس الدور الفاعل للحوكمة في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري. وتكاملًا مع هذه النتائج، وجدت دراسة الزهراني (2023) أن تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز كان متوسطًا، مع فروق مرتبطة بالنوع والدرجة العلمية، ما يؤكد دور العوامل البشرية في نجاح الحوكمة. كما أظهرت دراسة هللو وغبن (2023) في جامعة الأقصى بغزة أن أبعاد الحوكمة مثل المشاركة، المساءلة، والاستقلالية ترتبط إيجابيًا بالتوجه الريادي، ما يبرز دور الحوكمة في تحفيز الابتكار وربط الجامعة بالمجتمع، وهو ما يعزز وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات. أما دراسة الخليفة (2022) فقد أظهرت تطبيقًا متوسطًا لمبادئ الحوكمة في كليات التربية السودانية، مع غياب فروق دالة إحصائية متعلقة بالجنس أو

سنوات الخدمة، مما يعكس تحديات مشتركة في المؤسسات التعليمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وأكدت دراسة حورية والعويدي (2022) في الجامعات الأردنية على نتائج مشابهة، حيث كان تطبيق الحوكمة متوسطًا، مع فروق لصالح الإناث، في بعض أبعاد الحوكمة، ما يشير إلى أهمية الفروقات الديموغرافية في تعزيز فعالية الحوكمة، في دراسة الشاوش (2021) حول جامعة إب اليمنية، ظهر تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة مع ضعف في مبدأ المشاركة، كما أكدت دراسة جودي وآخرون (2021) على أن التزام الجامعات بمبادئ الحوكمة مثل المشاركة والعدالة يساهم في تحقيق أداء جامعي متميز، من خلال ضمان اتخاذ قرارات شفافة ومتوازنة تعزز جودة التدريس والبحث. وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي، أثبتت دراسة سعيدة، كمال (2020) أن الشفافية والمساءلة والمشاركة في الحوكمة تؤثر إيجابيًا على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يعزز كفاءة التدريس والبحث العلمي. وأبرزت دراسة شبلي ومحسن (2020) الدور الإيجابي للحوكمة في تحسين جودة العملية التعليمية في جامعات عراقية، مع ضرورة تهيئة بيئة مؤسسية ملائمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية. أما دراسة خريس (2020) فقد أشارت إلى تأثير أبعاد الحوكمة في اتخاذ القرارات داخل الجامعات الأردنية الخاصة، مما يبرز أهمية تطبيق الحوكمة على المستوى الإداري لضمان فعالية الأداء الجامعي.. أما دراسات الزهراء (2018) ومليكة وعقيلة (2018) فقد أكدت على أهمية التكامل بين وظائف الجامعة الثلاث، حيث لا يمكن تحقيق النجاح المؤسسي إلا عبر تناغم متبادل بين التدريس والبحث وخدمة المجتمع، وهو ما تتيحه الحوكمة، من خلال إدارة فعالة للموارد وتعزيز المشاركة. كما بينت دراسة بو علام (2018) أن الحوكمة الجامعية تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، عبر مواجهة تحديات التمويل والبيئة الاقتصادية، مع التركيز على تطوير آليات الحوكمة، بما يتلاءم مع ظروف الجامعات الخاصة. وخلصت دراسة (السعدية، 2021) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر كان عاليًا جدًا، على نحو عام. وفيما يخص الواقع اليمني، أظهرت دراسة الحدابي والعزيزي (2019) تفاوتًا في تطبيق مبادئ الحوكمة بين جامعتي: صنعاء والعلوم والتكنولوجيا، حيث كانت الأخيرة متقدمة في هذا الجانب، مما يؤكد أن الفروقات المؤسسية تؤثر على مدى تحقيق الحوكمة لأهدافها.

من خلال ما سبق، يتضح أن حوكمة الجامعات ليست مجرد إطار تنظيمي إداري، بل هي عنصر محوري لتحسين وظائف الجامعة، من خلال: تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار (سعيدة، كمال، 2020؛ خريس، 2020)، دعم مشاركة جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية (الشاوش، 2021؛ جودي وآخرون، 2021)، توفير بيئة تحفز الابتكار والتوجه الريادي (هللو وابوغبن، 2023)، الارتقاء بجودة البحث العلمي وربطه بخدمة المجتمع (مليكة وعقيلة، 2018؛ صوالحية، وقاسمي، 2018)، مواجهة التحديات المؤسسية والمالية باستراتيجيات متكاملة (الشريجي،

2024؛ بو علام، 2018). ومع ذلك، يظهر أن هناك قصورا في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة، خاصة في الجامعات اليمنية الأهلية، مما يتطلب جهودًا مركزة لتعزيز ثقافة الحوكمة، وتطوير الأطر التنظيمية، وتحسين قدرات العاملين لتحقيق وظائف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بشقيه (المسحي، الارتباطي السببي)، كون البحث يهدف إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعات اليمنية الأهلية.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية الواقعة ضمن حدود البحث والبالغ عددهم (328) عضواً.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (162) فرداً وتمثل ما نسبته (49%) من إجمالي المجتمع الواقع ضمن حدود البحث. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وفيما يلي وصفا للعينة، بحسب متغيرات البحث:

جدول(1)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجامعة	الناصر	54	33.3
	الحكمة	42	25.9
	الوطنية	48	29.6
	آزال للعلوم والتكنولوجيا	18	11.1
الكلية	النظرية	72	44.4
	التطبيقية	90	55.6
الجنس	ذكر	105	64.8
	انثى	57	35.2
الدرجة العلمية	استاذ	24	14.8
	أستاذ مشارك	15	9.3
	أستاذ مساعد	45	27.8
	مدرس	78	48.1
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	69	42.6
	من 6 الى 10سنوات	36	22.2
	11 سنة فأكثر	57	35.2

أداة البحث:

تم تطوير استبانة تكونت من (3) أجزاء: الجزء الأول: تضمن البيانات الأساسية بخصائص عينة البحث، والجزء الثاني تمثل في مبادئ الحوكمة، وقد اشتملت على(36) عبارة، موزعة على (5) أبعاد، تعبر من مبادئ الحوكمة، والجزء الثالث تمثل في وظائف الجامعة، وقد اشتمل (21) عبارة موزعة على (3) أبعاد.

صدق وثبات الأداة:

أولاً: ثبات الأداة: لقياس ثبات الأداة استخدم الباحثان اختبار معامل الفا كرو نباخ، كما يبين الجدول التالي:

جدول (2)

يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد الأداة

المجال	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مبادئ الحوكمة	الشفافية	8	0.88
	العدالة والانصاف	7	0.92
	المساءلة والمسؤولية	7	0.89
	المشاركة	7	0.88
	الاستقلالية	7	0.83
وظائف الجامعة	التدريس	7	0.80
	البحث	7	0.92
	خدمة المجتمع	5	0.79

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لأبعاد مجالي الأداة تتراوح بين (0.79، 0.92)، وهذا يعني أن الأداة ثابتة بدرجة عالية، وصالحة للتطبيق، على عينة مشابهة لعينة البحث.

ثانياً: الصدق البنائي لأبعاد أداة البحث: تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية لكل مجال من مجالي الأداة.

جدول (3)

يوضح معاملات الصدق لأبعاد الأداة

المجال	البعد	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
مبادئ الحوكمة	الشفافية	8	.85**	.000
	العدالة والانصاف	7	.86**	.000
	المساءلة والمسؤولية	7	.88**	.000
	المشاركة	7	.89**	.000
	الاستقلالية	7	.78**	.000
وظائف الجامعة	التدريس	7	.81**	.000
	البحث	7	.94**	.000
	خدمة المجتمع	5	.88**	.000

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط عالي بين درجة كل بعد من أبعاد مجالي الأداة بالدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (78.، 94.)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بمستوى عالي من الصدق، وعليه يمكن القول أن المقياس المعد موثوق به، ويقيس ما وضع لأجله.

معالجة وضبط مقياس التقديرات:

تم استخدم مقياس ليكرت(Likert Scale) ذو التدريج الخماسي لإعطاء كل عبارة وزناً نسبيا لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقق وظائف الجامعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4)

مدى مقياس (ليكرت) الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 - 1.80	1.81 -2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
درجة التقدير	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام اختبار كلموجروف– سمرنوف (Kolmogorov –Smirno Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي من عدمه، ويبين الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول (5)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجالي البحث

المجال	مبادئ الحوكمة	وظائف الجامعة
K-S	.075	.077
الدلالة الإحصائية (sig)	.200*	.200*

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لكلا مجالي البحث، مما يشير الى أن البيانات اعتدالية تخضع للتوزيع الطبيعي وتتناسب معها الاختبارات الإحصائية المعلمية. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، النسب المئوية لوصف عينة البحث، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقق وظائف الجامعة، وفقا لتقديرات أفراد عينة البحث، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي لأداة البحث، واختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في التابع.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: والذي ينص على: **ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	الشفافية	3.40	.770	3	متوسطة
2	العدالة والانصاف	3.17	.954	5	متوسطة
3	المساءلة والمسؤولية	3.51	.783	2	عالية
4	المشاركة	3.19	.811	4	متوسطة
5	الاستقلالية	3.56	.731	1	عالية
الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة		3.37	.691		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37) وبانحراف معياري (.691)، كما يظهر من الجدول، وتتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد المجال بين (3.17، 3.56)، وبالنظر إلى قيم الانحرافات نلاحظ أنها تتراوح بين (.731، .954) وجميعها أصغر من القيمة (1)، مما يبين أن هناك تجانسا واتفاقا كبيرا بين أراء أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية، ويأتي بعد الاستقلالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري يلغ (.731) في حين احتلت العدالة والانصاف المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري بلغ (.954)، وفيما يلي عرضا تفصيليا لكل بعد من أبعاد (مبادئ) الحوكمة.

1-بعد الشفافية:

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الشفافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	توفِر نشرات تحتوي على جميع التشريعات (قوانين وأنظمة ولوائح) متعلقة بها	3.52	1.041	3	عالية
2	تراعي مبدأ العدالة والإنصاف عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة العاملين لديها.	3.22	1.144	6	متوسطة
3	تمتلك موقعاً إلكترونيا لنشر وقائع أنشطتها المختلفة.	4.11	.861	1	عالية
4	تنشر وثائق حول رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية على موقعها الالكتروني.	3.89	1.022	2	عالية
5	تطلع الجهات الرقابية على بياناتها المالية والإدارية بكل وضوح ومصداقية.	3.31	1.113	5	متوسطة
6	تمتلك معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين لديها.	3.31	1.096	4	متوسطة
7	تقوم بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء للشركاء المساهمين.	3.00	.991	7	متوسطة
8	تُفصح عن المعايير المتَّبعة في منح المكافآت لجميع أعضائها المنتفعين بها.	2.85	1.053	8	متوسطة
الدرجة الكلية لبعد الشفافية		3.40	.770		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.40) وبانحراف معياري (.770)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.85، 4.11)، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.861، 1.144)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والتي تنص على (تمتلك موقعاً إلكترونيا لنشر وقائع أنشطتها المختلفة) بدرجة تطبيق عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وانحراف معياري (.861)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) والتي تنص على (تُفصح عن المعايير المتَّبعة في منح المكافآت لجميع أعضائها المنتفعين بها).. بدرجة تطبيق متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.85) وانحراف معياري (1.053).

2- بعد العدالة والانصاف:

جدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العدالة والانصاف

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تطبق القوانين والأنظمة واللوائح والتعاميم على جميع العاملين لديها دون تمييز.	3.24	1.258	3	متوسطة
2	تنفذ قراراتها بعدالة وانصاف في جميع مستوياتها المختلفة.	3.20	1.139	4	متوسطة
3	تمتلك نظام أجور عادل يتناسب مع جميع المستويات الوظيفية لديها.	2.93	1.195	6	متوسطة
4	تراعي عند اتخاذ قراراتها مصلحة أكبر عدد ممكن من العاملين لديها.	3.19	1.083	5	متوسطة
5	تضمن قوانين وأنظمة الجامعة حقوق أصحاب المصالح من (أكاديميين وإداريين وطلبة).	3.28	1.140	2	متوسطة
6	تتعامل مع الشكاوى المقدمة بمهنية عالية.	3.43	1.109	1	عالية
7	تقدم مكافآت مجزية مقابل ساعات العمل الإضافية للعاملين	2.93	1.242	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد العدالة والانصاف	3.17	.954		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تطبيق مبدأ العدالة والانصاف في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.17) وبانحراف معياري (.954)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.93، 3.43) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.083، 1.258)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة (6) والتي تنص على (تتعامل مع الشكاوى المقدمة بمهنية عالية.) بدرجة تطبيق عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وانحراف معياري (1.109)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (7) والتي تنص على (تقدم مكافآت مجزية مقابل ساعات العمل الإضافية للعاملين) بدرجة تطبيق متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.93) وانحراف معياري (1.242).

3-بعد المساءلة والمسؤولية:

جدول (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المساءلة والمسؤولية

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تعتمد أسساً علمية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.	3.26	1.031	7	متوسطة
2	تطبق نظام المساءلة على المستوى الفردي والجماعي.	3.30	1.039	5	متوسطة
3	يلتزم كل فرد بالجامعة بواجباته المهنية.	3.96	.889	1	عالية
4	تقـوم بمسـاءلة ومحاسـبة المقصـرين وفقـاً للقـوانين والقواعد الموضوعة.	3.65	1.012	2	عالية
5	تحرص على تقديم تقارير دورية واضحة للجهات العليا.	3.59	1.055	3	عالية
6	يتم تدقيق أعمال الجامعة ادارياً وأكاديميا من قبل جهات داخلية وخارجية.	3.54	1.023	4	عالية
7	تطبق مبدأ الثواب والعقاب المناسب بناء على نتائج المساءلة.	3.26	.975	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد المساءلة والمسئولية	3.51	.783		عالية

يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة تطبيق مبدأ المساءلة والمسئولية في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.51) وبانحراف معياري (.783)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (3.26، 3.96)، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.889، 1.055)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والتي تنص على (يلتزم كل فرد بالجامعة بواجباته المهنية) بدرجة تطبيق عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (.889)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة(1) والتي تنص على (تعتمد أسساً علمية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين)بدرجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.26) وانحراف معياري (1.031).

4- بعد المشاركة:

جدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تشرك أطراف العملية التعليمية عند صناعة القرارات.	3.30	1.127	4	متوسطة
2	تستخدم أسلوب الانتخابات (عند تشكيل المجالس المختلفة) بطريقة ديمقراطية.	2.46	1.145	7	منخفضة
3	تعزز مبدأ روح الفريق في تنفيذ أنشطتها المختلفة.	3.56	.883	1	عالية
4	تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	3.44	.904	2	عالية
5	تتيح لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	3.06	1.071	5	متوسطة
6	يشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.	3.44	1.144	3	عالية
7	تتيح للمجتمع الخارجي فرص المشاركة في تحسين خدماتها التعليمية.	3.06	1.106	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد المشاركة	3.19	.811		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تطبيق مبدأ المشاركة في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.19) وبانحراف معياري (.811). كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.46، 3.56)، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.883، 1.145)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والتي تنص على (تعزز مبدأ روح الفريق في تنفيذ أنشطتها المختلفة.) بدرجة تطبيق عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.56) وانحرافها المعياري (.883)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (2) والتي تنص على (تستخدم أسلوب الانتخابات عند تشكيل المجالس المختلفة بطريقة ديمقراطية)بدرجة تطبيق منخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.46) وانحرافها المعياري (1.145).

5- بعد الاستقلالية:

جدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستقلالية

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية في استثمار مواردها المالية.	3.33	1.064	7	متوسطة
2	تتصف قرارات الجامعة باستقلالية تامة.	3.50	1.060	4	عالية
3	تطبق الجامعة مبدأ فصل الملكية عن السلطة في إدارة أعمالها.	3.39	1.156	6	متوسطة
4	تمتلك الجامعة الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	3.81	.973	1	عالية
5	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.	3.63	1.051	3	عالية
6	يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بحرية أكاديمية أثناء إعداد ونشر أبحاثهم.	3.78	1.076	2	عالية
7	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد طاقتها الاستيعابية من الطلبة.	3.46	.926	5	عالية
	الدرجة الكلية لبعد الاستقلالية	3.56	.731		عالية

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة تطبيق مبدأ الاستقلالية في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.56) وبانحراف معياري (.731)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (3.33، 3.81) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.926، 1.156)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والتي تنص على (تمتلك الجامعة الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس) بدرجة تطبيق عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81) وانحراف معياري (.973) في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) والتي تنص على (تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية في استثمار مواردها المالية)بدرجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (1.064).

ويُفسَّر ذلك بحداثة مفهوم الحوكمة في البيئة الجامعية اليمنية وضعف التشريعات والسياسات المنظمة، إضافة إلى غياب ثقافة المشاركة المؤسسية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات الشاوش (2021) والعليمي والسنباني (2023) والخليفة (2022) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية لا يزال متوسطًا، مما يدل على أن ثقافة الحوكمة لم تترسخ بعد كممارسة مؤسسية شاملة. بينما تختلف جزئيًا عن دراسة السعدية (2021) التي وجدت تطبيقًا مرتفعًا لمبادئ الحوكمة في جامعة قطر نتيجة تبني معايير جودة صارمة وإطار مؤسسي متكامل.

ويُستنتج من ذلك أن الجامعات اليمنية الأهلية تمارس الحوكمة بدرجة مقبولة لكنها ما تزال في طور التأسيس، الأمر الذي يتطلب تفعيل الأبعاد الأقل تطبيقًا مثل العدالة والمشاركة من خلال سياسات واضحة ونظم حوكمة ملزمة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني، والذي ينص على: **ما درجة تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟** وللإجابة عن التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (12)
يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تحقيق وظائف الجامعة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقيق
1	التدريس	3.44	.755	1	عالية
2	البحث العلمي	3.05	.890	3	متوسطة
3	خدمة المجتمع	3.13	.759	2	متوسطة
	الدرجة الكلية لتحقيق وظائف الجامعة	3.19	.716		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19) وبانحراف معياري (.716) كما يظهر من الجدول، وتتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد المجال بين (3.05، 3.44) وبالنظر إلى قيم الانحرافات نلاحظ أنها تتراوح بين (.755، 890.) وجميعها أصغر من القيمة (1) مما يتبين أن هناك تجانسا واتفاقا كبيرا بين آراء أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، ويأتي بُعد التدريس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري يلغ (.755)، يليه في المرتبة الثانية بعد خدمة المجتمع بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري يلغ (.759) في حين احتل بعد البحث في المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري يلغ (.890). وفيما يلي عرضا تفصيليا لكل بعد من أبعاد وظائف الجامعة.

1-بعد التدريس:

جدول (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريس

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في تخطيط وتطبيق برامج وأنشطة الجامعة.	3.50	1.077	5	عالية
2	تمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس.	3.83	1.077	2	عالية
3	تستقطب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من بلدان خارجية.	2.85	1.295	7	متوسطة
4	تمنح حوافز مادية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في أدائهم التدريسي.	2.93	1.385	6	متوسطة
5	تستخدم تقنيات حديثة في تقديم برامج تعليمية مختلفة.	3.57	.924	3	عالية
6	تثبت ما لا يقل عن 30% من كادرها الأكاديمي معظمهم من حملة الدكتوراه.	3.50	1.060	4	عالية
7	تحرص على ممارسة الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في أدائهم التدريسي.	3.87	.953	1	عالية
	الدرجة الكلية لبعد التدريس	3.44	.755		عالية

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة تحقيق بعد التدريس في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.44) وبانحراف معياري (.755)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.85، 3.87) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.924، 1.385)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (7) والتي تنص على (تحرص على ممارسة الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في أدائهم التدريسي.) بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.87) وانحراف معياري (.953)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنص على (تستقطب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من بلدان خارجية). بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.85) وانحراف معياري (1.295).

2-بعد البحث العلمي:

جدول (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد البحث العلمي

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تنشئ مراكز بحثية نوعية ومتخصصة في المجالات الحديثة.	2.83	1.145	8	متوسطة
2	تنشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً.	2.98	1.189	5	متوسطة
3	تقيم شراكة بحثية مع قطاعات صناعية وخدمية وجامعات عالمية	2.89	1.110	7	متوسطة
4	تخصص مبالغ مالية كافية للبحث العلمي من ميزانية الجامعة.	2.63	1.069	9	متوسطة
5	تمتلك مكتبة مزودة بأحدث الكتب والدوريات والمجلات العلمية.	3.11	1.144	4	متوسطة
6	تمتلك مكتبة الكترونية مزودة بأحدث المراجع العلمية.	2.93	1.079	6	متوسطة
7	تمتلك مجلة علمية محكمة لنشر الأبحاث العلمية المختلفة.	3.13	1.454	3	متوسطة
8	تمنح الحرية والاستقلال الفكري والمعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.	3.52	1.128	1	عالية
9	تربط الجامعة البحوث العلمية بمشكلات وقضايا المجتمع.	3.39	.998	2	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد البحث العلمي	3.05	.890		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة تحقيق بُعد البحث العلمي في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.05) وبانحراف معياري (.890)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.63، 3.52)، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.998، 1.454)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (8) والتي تنص على (تمنح الحرية والاستقلال الفكري والمعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.) بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.52) وانحراف معياري (1.128)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) والتي تنص على (تخصص مبالغ مالية كافية للبحث العلمي من ميزانية الجامعة) بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحراف معياري (1.069).

3-بُعد خدمة المجتمع:

جدول (15)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد خدمة المجتمع

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تنشر الجامعة خدماتها المجتمعية عبر موقعها الإلكتروني.	3.37	.996	1	متوسطة
2	تقدم برامج تدريبية لمهن مطلوبة من قبل لمجتمع.	3.35	1.012	2	متوسطة
3	تنفذ بحوث تطبيقية موجهة نحو مشكلات المجتمع وقضاياه.	3.09	1.103	4	متوسطة
4	تعقد ورش عمل لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة.	3.19	1.011	3	متوسطة
5	تنشئ (حدائق تكنولوجية) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات	2.63	1.087	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد خدمة المجتمع	3.13	.759		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة تحقيق بعد خدمة المجتمع في الجامعات اليمنية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.13) وبانحراف معياري (.759)، كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (2.63، 3.37)، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.996، 1.103)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (تنشر الجامعة خدماتها المجتمعية عبر موقعها الإلكتروني.) بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.37) وانحراف معياري (.996)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) والتي تنص على (تنشئ (حدائق تكنولوجية) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات) بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحراف معياري (1.087). وتشير هذه النتائج إلى أن اهتمام الجامعات الأهلية يتركز على الأنشطة التعليمية اليومية أكثر من الأنشطة البحثية والمجتمعية، نتيجة محدودية التمويل والموارد

البحثية وضعف الحوافز المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة رزة (2024) ودراسة الشاوش (2021) من أن أداء وظائف الجامعة في البيئة العربية ما يزال متوسطًا؛ بسبب ضعف التكامل بين الحوكمة والجودة والتمويل. كما تختلف عن نتائج السعدية (2021) التي أوضحت ارتفاع مستوى أداء وظائف الجامعة في قطر بفضل سياسات حوكمة فعالة. وعليه، يمكن القول: إن الجامعات اليمنية الأهلية بحاجة إلى تعزيز التكامل بين وظائفها الثلاث، من خلال ربط التدريس بالبحث العلمي وخدمة المجتمع ضمن إطار حوكمة رشيدة تحقق جودة الأداء والاستدامة المؤسسية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي ينص على: **هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى (0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية؟**

وللإجابة عن التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: **يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.** ولاختبار هذه الفرضية فقد تم القيام باستخدام معاملات الارتباط ومعاملات خط الانحدار المتعدد باستخدام طريقة ENTER للتحقق من صحة الفرضية.

جدول (16)
معاملات الارتباط وخط الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	المتغير التابع	R معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
أبعاد(مبادئ)الحوكمة (مجتمعة)	وظائف الجامعة	.733	0.54	11.116	000

يتضح من الجدول أعلاه أنه: توجد علاقة ارتباط طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73)، كما تشير قيمة(F) إلى جودة نموذج العلاقة بين التسويق الالكتروني والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.116)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05). وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة. وهكذا يمكن القول: إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع، والذي يمكن أن يكون معنويا، وذلك بدلالة اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.54) إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر التغير في تحقيق وظائف الجامعة بنسبة (54%). والباقي يعزى لعوامل أخرى، وفي ضوء ما سبق يتضح أنه يوجد أثر دال عند مستوى(0.05).

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (17)

قيمة اختبار(T) لقبول أو رفض فرضية تأثير أبعاد الحوكمة في تحقيق وظائف الجامعة بالجامعات اليمنية الأهلية.

المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة)	β	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
الثابت	.845	.398	2.127	.039	دال
الشفافية	-.033	.150	-.223	.824	غير دال
العدالة والانصاف	.315	.127	2.478	.017	دال
المساءلة والمسؤولية	-.175	.161	-1.091	.281	غير دال
المشاركة	.202	.162	1.249	.218	غير دال
الاستقلالية	.404	.145	2.778	.008	دال

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) الشفافية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

من خلال الجدول السابق، تشير قيمة (T) والبالغة (223.-) وهي أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (82.) الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الشفافية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد بلغ هذا التأثير (033.-) وهو غير دال إحصائياً وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى عدم وجود الأثر لبعد الشفافية.

الفرضية الفرعية الثانية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) العدالة والانصاف في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

من خلال الجدول السابق، تشير قيمة (T) والبالغة (2.478)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (017.)، الى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ العدالة والانصاف في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد بلغ هذا التأثير (315.) وهو دال إحصائياً وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى وجود الأثر لبعد العدالة والإنصاف.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) المساءلة والمسؤولية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

من خلال الجدول السابق، تشير قيمة (T) والبالغة (1.091-) وهي أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (281.) الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المساءلة والمسؤولية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية وقد بلغ هذا التأثير (175.-) وهو غير دال إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى عدم وجود الأثر لبعد المساءلة والمسؤولية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) المشاركة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

من خلال الجدول السابق، تشير قيمة (T) والبالغة (1.249) وهي أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (.218) الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المشاركة في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد بلغ هذا التأثير (.202) وهو غير دال إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى عدم وجود الأثر لبعد المشاركة، هذا يعني أن بعد المشاركة لا يسهم بشكل جوهري في تحقيق وظائف الجامعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد (مبدأ) الاستقلالية في وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية.

من خلال الجدول السابق، تشير قيمة (T) والبالغة (2.778) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى دلالة (.008) الى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الاستقلالية في تحقيق وظائف الجامعة في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد بلغ هذا التأثير (.404)، وهو دال إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى وجود الأثر لبعد الاستقلالية.

وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات تبين أن من بين مبادئ الحوكمة الخمسة، أثبتت العدالة والإنصاف والاستقلالية أثرًا دالًا إحصائيًا في تحقيق وظائف الجامعة، مما يعني أن العدالة في التعامل وحرية القرار الأكاديمي تمثلان الركيزة الأساس لأداء الجامعات الأهلية اليمنية، بينما لم يظهر أثر للشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وهو ما يعكس ضعف النضج المؤسسي لهذه المبادئ، وغياب البيئة الإدارية التي تسمح بتفعيلها بفاعلية، هذه النتائج تؤكد أن نجاح الحوكمة لا يتحقق بتطبيق مبدأ واحد، بمعزل عن الآخر، بل عبر منظومة تكاملية تربط العدالة بالشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية لتحقيق الأداء الجامعي المتكامل.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث يمكن استنتاج ما يلي:

1- تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس إدراكًا مبدئيًا لأهمية الحوكمة، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير مؤسسي ومنهجي أكثر عمقًا.

2- مبدأ الاستقلالية حقق أعلى مستوى من التطبيق، في حين جاء مبدأ العدالة والإنصاف في أدنى المراتب، مما يشير إلى تفاوت واضح في تفعيل مبادئ الحوكمة الخمسة داخل الجامعات.

3- مبدأ المساءلة والمسؤولية مطبق بدرجة مرتفعة نسبيًا، ما يدل على وجود نظم متابعة وتقويم، لكنها تركز على الجوانب الإدارية أكثر من الأكاديمية والبحثية.

4- درجة تحقيق وظائف الجامعة الثلاث جاءت متوسطة عمومًا، وهو ما يعكس محدودية فاعلية الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الجامعي.

5- وظيفة التدريس جاءت في المرتبة الأولى، بينما تأخرت وظيفتا البحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يؤكد هيمنة البعد التعليمي على حساب البعدين البحثي والمجتمعي.

6- تواجه الجامعات اليمنية الأهلية تحديات تنظيمية وتمويلية وثقافية تعيق تطبيق الحوكمة بفاعلية، وتحدّ من قدرتها على تحقيق وظائفها الثلاث بصورة متكاملة ومستدامة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحثان بالآتي:

1-تطوير إطار وطني لحوكمة الجامعات اليمنية الأهلية يحدد المعايير والإجراءات اللازمة لتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والاستقلالية.

2-تعزيز مبدأ العدالة والإنصاف، من خلال مراجعة سياسات الأجور والترقيات والحوافز، بما يحقق المساواة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين.

3-تفعيل المشاركة المؤسسية، عبر إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي، في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية.

4-تخصيص موارد مالية مستقرة للبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتبني شراكات بحثية مع مؤسسات حكومية وخاصة.

5-تمكين الجامعات الأهلية من ممارسة استقلاليتها الأكاديمية والإدارية ضمن ضوابط واضحة تضمن المساءلة والكفاءة في اتخاذ القرار.

6-إنشاء وحدات متخصصة للحوكمة والجودة في الجامعات الأهلية تتولى متابعة الأداء المؤسسي وتقديم التقارير الدورية للتحسين المستمر.

7-تنفيذ برامج تدريب وتأهيل إداري وأكاديمي في مجال الحوكمة الجامعية لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة.

المراجع:

الخليفة، الزين. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية*، 36(142). 279 – 309.

الدحياني، ناصر سعيد. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية. (*رسالة دكتوراه*)، كلية التربية، جامعة صنعاء.

الرامي، الحسين أحمد، الحسيني، وميرفت ربحي. (2021). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 6(16)، 126–147.

الزهراني، منى محمد، باداود، وعمرو محمد. (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(33)، 66–88.

السعدية، حمدة. (2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس: تصور مقترح. *مجلة دراسات للعلوم التربوية*، 48(1).

شاكر، أنس إحسان، وثابت، ثابت حسن. (2018). آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة جامعة حسيبة بن بو علي*، ع(9)، 269–287.

الشاوش، علي عبد الله محمد. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة الآداب للدراسات التربية*، 1(10)، 7–51.

الشريجي، عادل محمد. (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة*، ع(9). 1– 30.

صباح، غربي. (2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة. *أطروحة دكتوراه*، جامعة بسكرة.

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

عبد العزيز، سلوى رمضان. (2022). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الفيوم، ع(12).333–384.

عبد النور، دلال. (2022). مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات. *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

العليمي، عبد السلام، والسنباني، جبر. (2024). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 5(1)، 119–156.

قمري، زينة، و جفطة، سناء. (2020). حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ع(5)، 357–372.

محمود، أيسم. (2018). الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة. *مجلة العلوم التربوية*، 1(4). 2–82.

بوعلام، مسعودي. (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة دفاتر اقتصادية*، 10(2)، 85– 97.

مليكة، العافري، وعقيلة، خباب. (2018). وظائف الجامعة بين الثلاثية (تعليم، بحث علمي، خدمة مجتمع). *الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي*، جامعة 8 مايو 1945. يومي 29 و30 إبريل، الجزائر.

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

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

خريس، يوسف إسماعيل. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

جودي، محمد؛ جودي أمينة؛ بن غزال، ابتسام. (2021). دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعة متميز، *مجلة آفاق علمية*، 13(1)، 680- 700.

سعيدة، بغريش وكمال، قاسمي. (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (3)، 197-208.

رزة، ألفت بنت صالح. (2024). دور وظائف الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (جامعة جدة أنموذجًا)، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم التربوية والنفسية*، 3(2)، 33-57.

صوالحية، الزهرة؛ قاسمي، فاطمة الزهراء. (2018). مساهمة الجامعة في البحث العلمي وتنمية المجتمع – قراءة تحليلية لوظائف الجامعة. *الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي*، يومي (29- 30) إبريل، جامعة 8 مايو (1945). الجزائر.

شبلي، مسلم علاوي، ومحسن عبد الرضا ناصر (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*. 40 (2)، 19-41.

Ahmed, A. A. S., Ali, F. E., & Taha, M. M. (2023). Academic governance strategies and their impact on the quality of educational performance. Academy of Strategic Management Journal, 22(1), 1–6.

Altbach, P. G. (2016). Global perspectives on higher education: The university, challenges and reforms. Routledge.

Atanaw, B. (2024). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. Frontiers in Education, 9, 1447357.

Clark, T. S. (2021). A case of collaborative governance of a planning process. Public Administration Review, 81(6), 1103–1113.

Jaramillo, A. (2012). Benchmarking university governance. OECD-IMHE.

Kebede, B. (2020). Public administration in Ethiopia: Case studies and lessons for sustainable development. Leuven University Press.

Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences, 11(1), 1–8.

Negara, H., & Purnamasari, D. (2018). Implementation of good university governance principles in managing new university assets. International Journal of Computer Science and Network, 7(5), 304–310.

Salmi, J. (2021). Policies for achieving inclusion in higher education. Policy Reviews in Higher Education, 5(1), 47–72.

Sari, M., et al. (2018). Good governance in private universities in Medan City. International Journal of Research in Business and Social Science, 7(4), 21–29.