

مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت

د. عادل محمد الشرجي*

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت. استُخدم المنهج الكمي بتوزيع استبانة الكترونية على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة بلغت (362) مشارك. أظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي، والمتوسطات المرجحة، والانحراف المعياري، واختبار One Sample T-test. بأن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ضعيف، ويُعزى هذا إلى ضعف مستوى تطبيق كل من مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، مبدأ تعزيز سيادة القانون، ومبدأ الفعالية والتميز بالجامعات قيد الدراسة، في حين كان مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة: بتبني رؤية شاملة، ووضع برنامج استراتيجي متكامل للتعليم العالي والبحث العلمي بالدولة الليبية، يتم من خلاله وضع الحجر الأساسي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية المطلوبة لتنفيذ هذا المشروع الحيوي والمهم. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مؤسسات التعليم العالي، الدولة الليبية، أعضاء هيئة التدريس،

مقدمة: Introduction

إن الاهتمام المنقطع النظير بمفهوم الحوكمة في مختلف الدول، ومنظمات الأعمال، لم يأتي من فراغ، ولا يعتبر من الترف في مجال المال والأعمال، بل إن الحوكمة أثبتت أهميتها لمختلف المؤسسات العامة والخاصة الخدمية، والانتاجية، والصناعية؛ وذلك لما لهذا المفهوم من دور فعال في تحسين الأداء، والحد من الفساد المالي والإداري، وتحقيق الميزة التنافسية (الصويجي 2019، بودالية 2022، الخالدي 2022). وتُعد مؤسسات التعليم العالي الأداة الأساسية لتحقيق التنمية البشرية والمجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة؛ فتطبيق الحوكمة بهذه المؤسسات يعتبر خطوة مهمة لتعزيز الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، وتعزيز سيادة القانون وتحقيق الفعالية والتميز، مما يُسهم في إحداث إصلاح العملية التعليمية في ظل التغييرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم بأسره.

* أستاذ الإدارة المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب
إيميل: amashurbagi@elmergib.edu.ly



مشكلة الدراسة: Problem of the study

تبرز أهمية التعليم باعتباره المحرك الأساسي لكل القطاعات الخدمية، والانتاجية، والصناعية، وبالتالي فإن الاهتمام بهذا القطاع بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، سيعود بالفائدة على جميع مرافق الدولة وتحقق التنمية الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال أنظمة تعليم تنسم بالكفاءة والفاعلية لكي تتمكن من تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات البحثية، والعلمية لتحقيق الابتكار، والإبداع. وتزداد أهمية أنظمة التعليم العالي في ظل المنافسة الشديدة، وبيئة متغيرة ومتطورة باستمرار، تحت مؤسسات التعليم العالي على اتباع أنظمة وبرامج متطورة، وذات جودة عالية تُمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد أنظمة الحوكمة أحد أهم متطلبات مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها. فالحوكمة بشكل عام هي نظام للإدارة والتحكم، لتلبية الأهداف الاستراتيجية لجميع أصحاب المصلحة مع الإلتزام القانوني، والاخلاقي، والاحتياجات البيئية الأخرى في المجتمع. ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) فالحوكمة هي ممارسة السلطة السياسية، والاقتصادية، والإدارية في تسيير شؤون المجتمع على كافة المستويات. إن نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في قطاعات مختلفة بالدول العربية مثل؛ ليبيا، مصر، فلسطين، السعودية، الجزائر وغيرها من الدول؛ أثبتت دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، والنمو الاقتصادي، وقدرتها على الحد من الفساد المالي والإداري (أصلان، 2015؛ الشخي والجطلاوي، 2019؛ بن مصطفى وقجبونة، 2017؛ الوكيل، 2021؛ بصيرة، 2018؛ بودالية، 2022).

بالمقابل أثبتت دراسات أخرى أهمية تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، حيث أكدت هذه الدراسات على دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري بالجامعات الليبية (العربي، 2020)، ومساهمتها في تحقيق الشفافية والعدالة في الجامعات السعودية (القرشي، 2012)، وأثرها في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (مقيدش، 2020). بالمقابل أظهرت بعض الدراسات ضعف تطبيق الحوكمة ببعض الجامعات، وكذلك وجود بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقها، فقد أكد (الشواش، 2021)، بأن مستوى تطبيق الحوكمة بالجامعات اليمنية لا يزال متوسط، وأظهر (حلاوة، وطه، 2012)، بأن العادات والتقاليد من أهم المشاكل التي تواجه تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أما نتائج دراسة (الجعدي واسمي، 2015)، أظهرت غياب الرؤية الاستراتيجية واتباع المركزية في إتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية.

تأسيساً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات؟

تساؤلات الدراسة: Questions of the Study



التساؤل الرئيس:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، الاستجابة والمشاركة، تعزيز سيادة القانون، الفعالية والتميز بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

2. ما مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

3. ما مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

4. ما مستوى تطبيق مبدأ الاستجابة والمشاركة بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

5. ما مستوى تطبيق مبدأ تعزيز سيادة القانون بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

6. ما مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والتميز بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

7. ما المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت لتطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

8. ما المقترحات التي قد تساعد مؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت لتطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

أهداف الدراسة: Objectives of the Study

تهدف الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة، ومحاولة تبيان أهميتها والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا المفهوم بمؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في جامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، الاستجابة والمشاركة، تعزيز سيادة القانون، الفعالية والتميز) بمؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في جامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.



3. معرفة المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تطبيق مفهوم الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من خلال الجامعات قيد الدراسة وهي المرقب، الاسمية، مصراتة، سرت.
4. اقتراح بعض التوصيات التي يؤمل اتباعها للرفع من مستوى تطبيق الحوكمة بالجامعات قيد الدراسة.

أهمية الدراسة: Importance of the Study

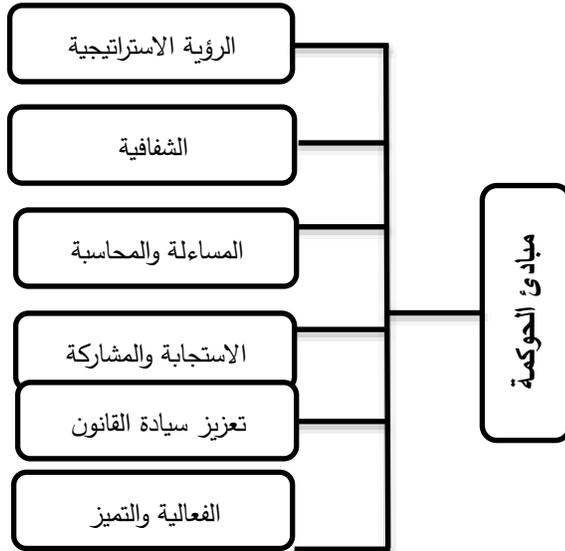
1. تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية الكبيرة لمفهوم الحوكمة؛ والذي يُعد من المفاهيم الرائدة لتحقيق العدالة والشفافية في مختلف مؤسسات الدولة، وخاصة مؤسسات التعليم العالي.
2. إن البحث في غمار الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي من زاوية قد تختلف عما تم عرضه في الدراسات السابقة، من خلال معرفة مستوى تطبيق الحوكمة من منظور أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، يعتبر من المساهمات الفعالة في هذا المجال.
3. تستمد الدراسة أهميتها باعتبارها اللبنة الأولى في البيئة الليبية التي تتناول مستوى تطبيق الحوكمة بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة (وفق علم الباحث)، والتي تُعد من أعرق الجامعات بالدولة الليبية.
4. تستند أهمية الدراسة بمساهمتها في إثراء المعرفة العلمية في مجال العلوم الإدارية بشكل عام، ومجال الحوكمة بشكل خاص؛ مما قد يساعد متخذي القرار في الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة لتحسين أوضاع مؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية.

نموذج الدراسة: Framework of the Study

يظهر النموذج التالي: متغير الدراسة مبادئ الحوكمة بناءً على الدراسات السابقة، وبرنامج الأمم المتحدة الأنمائي.

شكل (1): نموذج الدراسة مبادئ الحوكمة





المصدر: إعداد الباحث

حدود الدراسة: Limitations of the Study

1. الحدود البشرية: تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة (المرقب، الاسمية، مصراتة، سرت).
2. الحدود المكانية: الرقعة الجغرافية التي تقع فيها الكليات التابعة للجامعات قيد الدراسة من مدينة القره بوللي غرباً إلى مدينة سرت شرقاً.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على دراسة متغير الدراسة الرئيس ألا وهو مبادئ الحوكمة.
4. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الربع الرابع من سنة 2023 م.

التعريفات الإجرائية: Procedural Definitions

حوكمة مؤسسات التعليم العالي: هي المشاركة في صناعة القرار من جميع الأطراف المعنية بمؤسسات التعليم العالي من قيادات، وأكاديمين، وإداريين، وطلبة، والمؤسسات ذات العلاقة، وأصحاب المصلحة عن طريق الشفافية، والمشاركة، والمساءلة في كافة العمليات الإدارية والمالية، مع حفظ جميع الحقوق، لكل المستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي من جهات عامة، وخاصة، ومنظمات المجتمع المحلي.

مؤسسات التعليم العالي: تلك المؤسسات العامة والخاصة التي أوكل إليها مهمة منح الشهادات العلمية من دبلوم عالي، وليسانس، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه، وتختلف تسمية هذه المؤسسات باختلاف الشهادة التي تمنحها فقد تكون معهد عالي، أو جامعة أو أكاديمية، وتكون في التخصصات التقنية



والأكاديمية، وتعمل على نشر العلم والمعرفة؛ من خلال تخريج كوادر بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات العلمية، لسد الاحتياجات المطلوبة في سوق العمل.

الدراسات السابقة: Past Studies

يُعد موضوع الحوكمة من المواضيع الخصبة من قبل الباحثين والأكاديميين حيث أُجريت العديد من الدراسات في البيئة المحلية والعربية وفي قطاعات مختلفة كالأجهزة الإدارية الحكومية، والبنوك، والشركات، ومؤسسات التعليم العالي ومنها: دراسة (بن مصطفى وقجبونة، 2017)، هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بالضمان الاجتماعي فرع مصراته. أهم النتائج: جاءت درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالصندوق بدرجة مرتفعة. بينما هدفت دراسة (نصيرة، 2018)، إلى تقييم تأثير الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية. أهم النتائج: غياب الحوكمة بصورة عامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

بالمقابل كان الهدف من دراسة (الشيخي والجلطوي، 2019)، التعرف على مدى ممارسة لجنة المراجعة مهامها ومسؤولياتها، لتفعيل آلية المراجعة الداخلية، لمواجهة الفساد المالي بالمصارف التجارية العاملة بالشرق الليبي. النتيجة الرئيسية؛ يقوم أعضاء لجنة المراجعة بممارسة مهامهم ومسؤولياتهم المناطة إليهم من أجل تفعيل آلية المراجعة الداخلية لمواجهة الفساد المالي بدرجة مرتفعة. من ناحية أخرى كان الهدف الرئيس لدراسة (الوكيل، 2021)، استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. أهم النتائج: تُسهم الحوكمة بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، ووجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر.

بينما كان الهدف الرئيس لدراسة (نصير ونصير، 2022)، توضيح دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، وتسليط الضوء على الحاكمية المؤسسية والأداء المؤسسي. أهم النتائج: تطبيق الحاكمية المؤسسية بالمؤسسات الحكومية الأردنية، يحقق العديد من الأهداف التي تتعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية. هدفت دراسة (امبارك وزاقوب، 2022)، إلى التعرف على دور الحوكمة في الحد من التهرب الضريبي. أهم النتائج للحوكمة دور في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الضرائب الليبية بدرجة متوسطة، ولها أثر في تحسين أداء المصلحة، وتحقيق العدالة، وضمان الاقصاد، والشفافية، والمساءلة.

وهدف دراسة (حلاوة وطه، 2012)، إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، والتأكد من تطبيق أساليب الحوكمة الجامعية بكل متطلباتها ومعاييرها. أهم النتائج: تقوم الجامعة بتطبيق نظام الحوكمة، ولكن النظام لا يعمل بالشكل الصحيح والمطلوب، وتعتبر العادات والتقاليد من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة بالجامعة قيد الدراسة. فضلاً عن ذلك هدفت دراسة (العمرى،



(2012)، للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومعيقاتها، وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. **أهم النتائج:** كانت درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة، في حين كانت درجة معيقات ممارسة الشفافية بالجامعات قيد الدراسة مرتفعة. **وهدفت دراسة (الجعدي واسمي، 2015)**، تقديم تفسيرات وشروحات فكرية لخصائص النظم الفعالة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم إطار فكري وعملي لنظام فعال لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بليبيا. **أهم النتائج:** وجود المركزية بالجامعات الليبية مع غياب الخطط الاستراتيجية، وضعف الرقابة الذاتية والخارجية على المؤسسات قيد الدراسة، وغياب الاستقلال المؤسسي، ولا يتم منح القيادات الصلاحيات والمسؤوليات بالصورة المطلوبة لإدارة مؤسساتها.

أما هدف دراسة (العربي، 2020)، فكان تبيان الدور الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة لحد من الفساد الإداري والمالي بالجامعات الليبية. **أهم النتائج:** تُعاني الجامعات الليبية من العديد من المشاكل والتحديات منها: غياب الخطط الاستراتيجية، ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة، وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة أدى إلى تقشي ظاهرة الفساد المالي والإداري. **وهدفت دراسة (مقيدش، 2020)**، إلى الوقوف على مستوى تطبيق الحوكمة، ودورها في تحقيق معايير الجودة في ثلاث جامعات جزائرية. **أهم النتائج:** مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات كان متوسطاً، وانخفاض توافر معايير الجودة، ووجود تأثير إيجابي لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة. **وكان هدف دراسة (الشاوش، 2021)**، التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **أهم النتائج:** درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام متوسطاً، بينما درجة تطبيق كل من مبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة ضعيفاً.

التعليق على الدراسات السابقة:

شملت الدراسات السابقة العديد من الدول العربية وفي قطاعات مختلفة. استُخدم المنهج الكمي بتوزيع الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستُخدمت العينة العشوائية البسيطة، والطبقية، وعينة الصدفة، المسح الشامل، وتحليل المضمون، للوصول إلى النتائج. **أكدت النتائج** على إن بعض المؤسسات تُعاني من غياب الخطط الاستراتيجية، وضعف الرقابة الذاتية والخارجية، وضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة، وتقشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، واختلفت درجة تطبيق الحوكمة بها ما بين مرتفعة إلى ضعيفة، ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الامكانيات المادية والتقنية، والنظرة السلبية للحوكمة من قبل القيادات، وكانت العادات والتقاليد حاجزاً أمام تطبيق الحوكمة. بالمقابل أظهرت النتائج إن الحوكمة تُسهم في تحسين أداء المؤسسات. وتساعد على مواجهة الفساد المالي. **بناءً على نتائج الدراسات السابقة**، وخاصة المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي، تتأكد أهمية هذه الدراسة؛ لمعرفة مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة



الليبية، ومعرفة المعوقات التي تواجهها، ولهذه الأسباب غيرها تأتي هذه الدراسة، لتسليط الضوء على هذا المفهوم المهم في مجال الأعمال بشكل عام، وبمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية بشكل خاص.

الحوكمة الرشيدة النشأة والتطور والمفهوم:

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة فقد حظي باهتمام كبير في العقود الأخيرة، حيث كانت بدايات هذا المصطلح مع ثلاثينات القرن الماضي، وتؤكد ضرورة الأخذ بمفهوم الحوكمة بسبب ما حدث من انهيارات اقتصادية، وأزمات مالية في العديد من الدول خاصة في شرق آسيا، وأمريكا الجنوبية، وروسيا في تسعينيات القرن الماضي. وما حدث للاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية في مطلع القرن الحادي والعشرين (مقيديش 2020). وظهر مفهوم الحوكمة لتعزيز مشاركة أطراف المجتمع المختلفة مع الحكومة لتنفيذ السياسات العامة، والتعبير عن التفاعل والمشاركة بين الدولة والمجتمع المدني، والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة. فمصطلح الحوكمة عُرفه الاقتصاديين، والقانونيين، والإداريين، وكل عرف الحوكمة من زوايته ومن خلال تخصصه، إلا إنه يمكن القول بأن الحوكمة "هي عملية السيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، بينما يرى آخرون بأنها تبني نظام مراقبة بصورة متكاملة، وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (الاسود والطويل 2021). وعرفها توك (2014، 48)، بأنها الهياكل، والوظائف، والمسؤوليات، والعمليات، والممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة. فالحوكمة تعمل على تحقيق التنمية المستدامة، وذلك باستغلال الامكانيات البشرية، والمادية، والتقنية، والتنظيمية بالمجتمع، وتعمل على تحقيق العدالة، والمساواة، والشفافية، ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وأنواعه (أبولنصر 2021، 41).

مبادئ الحوكمة:

هناك شبه إ اتفاق بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) في تناول مبادئ الحوكمة وتتمثل في الآتي:

1. الرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن يكون لمؤسسات التعليم العالي رؤية استراتيجية، يتم على أساسها إعداد الخطة الاستراتيجية التي تحدد أهدافها ورسالتها، وهذا يُساعد في الوصول إلى مكانة متميزة، ويدل على اهتمامها بالتخطيط المستقبلي. إن صياغة الرؤية الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة المعنيين من (أكاديمين، وإداريين، وطلبة، وقطاعات الدولة) لضمان الوصول إلى أفضل رؤية تُعبر عن طموحاتها وآمالها؛ وهذا من شأنه جعل كل هذه الأطراف تعمل بجدية ومثابرة من أجل الوصول للأهداف المنشودة.
2. الشفافية: تتمثل في الإفصاح عن السياسات التعليمية، والتنفيذية لمؤسسات التعليم العالي، وطرح الأفكار والآراء، والتعاون والتنسيق بين مكونات مؤسسات التعليم العالي، بحيث تكون الإجراءات في هذه المؤسسات واضحة، وتُوفر نظام يُسهّم في انسيابية المعلومات، وسهولة تطبيقها من قبل مكوناتها،



وتساعد الشفافية أيضاً على إيجاد الترابط بين مؤسسات التعليم العالي والأطراف ذات العلاقة من أطراف داخلية (الأكاديمين، الإداريين، الطلبة) أو خارجية (مؤسسات الدولة الخاصة والعامة، وأصحاب العلاقة)، وهذا يُسهم في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بهذه المؤسسات.

3. المساءلة والمحاسبة: تتعلق المساءلة بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فهؤلاء هم المسؤولون أمام الأطراف الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وترتبط المساءلة إرتباطاً وثيقاً بالشفافية في إتخاذ القرارات. فالمساءلة والمحاسبة هي جوهر حوكمة مؤسسات التعليم العالي، لذلك وضع القوانين، واللوائح، والنظم، والتشريعات التي تسترشد بها القيادات، والعاملين بالهيئتين الأكاديمية والإدارية في مختلف المستويات، مسألة في غاية الأهمية؛ وهذا من شأنه ضمان عدم حدوث اختراقات وتجاوزات لهذه القوانين، وفي حالة حدوث ذلك يتم مساءلة ومحاسبة المخالفين وفق هذه القوانين وإتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ذلك.

4. الاستجابة والمشاركة: إن مشاركة جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي في رسم السياسات، والاستراتيجيات، والخطط، ووضع القوانين والتشريعات على المستوى الأكاديمي، والإداري، والمالي، يُعتبر من صلب المشاركة في وضع الإطار العام لهذه المؤسسات، وتتركز هذه المشاركة بشكل خاص في عملية إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمسيرة هذه المؤسسات. وتتخلص في إعطاء الفرصة للأكاديمين، والإداريين، والطلبة لإبداء وجهات النظر والمشاركة في صنع القرار، ووضع السياسات، وتعزيز المنافسة، وتحفيزهم من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية.

5. تعزيز سلطة القانون: إن تطبيق مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي وما يشملها من قوانين وتشريعات، ولوائح ونظم تتعلق بالمخالفات الأكاديمية، والإدارية، والمالية وغيرها من المخالفات؛ يضمن بما لا يدعى مجالاً للشك حقوق جميع الأطراف بهذه المؤسسات، ويتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية، تضمن حرية البحث العلمي وتشجيعه، وتكفل استقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات والصلاحيات، لكل الأطراف المعنية من قيادات أكاديمية وإدارية، وكيفية عمل الإدارات، والكليات، والأقسام العلمية، والوظيفية في ظل معاملة عادلة، ومتساوية لكل مكوناتها بدون تحيز أو تمييز.

6. الفعالية والتميز: إن وجود قيادات إدارية وأكاديمية متميزة، ومشاركة مجتمعية، وتوفير الموارد المالية والتجهيزات المادية من شأنه المساهمة في تحقيق مؤسسات التعليم العالي لرسالتها وأهدافها، ورفع الكفاءة والقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية، واستجابة مؤسسات التعليم العالي لخدمة المجتمع، ضمن إطار الفعالية والكفاءة للعمليات الأكاديمية والإدارية، بهدف تحقيق النتائج المرجوة التي تلبى الاحتياجات المطلوبة، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين جودة البرامج التعليمية، والحصول على مخرجات تلبى متطلبات سوق العمل في مختلف التخصصات العلمية، ومواكبة التطور



الحاصل في شتى المجالات العلمية، وهذه جميعها مؤشرات يتم من خلالها تقييم مؤسسات التعليم العالي بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية ذو جودة وتميز (توق 2014).

مفهوم مؤسسات التعليم العالي:

تُعرف مؤسسات التعليم العالي بأنها "مؤسسات علمية، تمنح الشهادات العليا لمنتسبيها من الطلاب في مختلف التخصصات، وهذه الشهادات إما (دبلوم عالي، ليسانس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وتعمل على إثراء العلم والمعرفة في مختلف العلوم الانسانية، والتطبيقية، والطبية، وهدفها تخريج كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً يُمكنها من تلبية احتياجات سوق العمل في مختلف التخصصات العلمية (نجاتي 2016). ويُعرف الباحث مؤسسات التعليم العالي بأنها تلك المؤسسات العامة والخاصة، التي أُوكل إليها مهمة منح الشهادات العلمية، من دبلوم عالي، وليسانس، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه، وتعمل على نشر العلم والمعرفة؛ من خلال تخريج كوادر بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات العلمية لسد الاحتياجات المطلوبة في سوق العمل.

حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

ظهر مفهوم الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي (الجامعات) نتيجة لل صعوبات التي تواجهها للقيام بوظائفها المناطة إليها، وغياب الخطط والرؤية الاستراتيجية، وعدم موائمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل، وللتطور الحاصل في شتى المجالات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والمعلوماتية. وتمثلت الأزمة الحقيقية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في وجود قيادات إدارية وضععتها السلطات التنفيذية بالدولة تتأخذ قرارات مصيرية دون الرجوع للكادر الأكاديمي، والإداري، والطلبة أو يكون لهم دور فعال في إتخاذ القرارات أو حتى مناقشتها، مما ترتب عليه ضعف تطور هذه المؤسسات، واستمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في إتخاذ القرارات، وضعف المشاركة الفعالة في رسم السياسات الخاصة بالجامعات أو القرارات التي تخص الدولة باعتبارها بيوت خبرة يمكن الاعتماد عليها في وضع الخطط والاستراتيجيات العامة للدولة (خورشيد ويوسف 2009؛ العربي 2020).

وتُعد حوكمة مؤسسات التعليم العالي من المفاهيم الحديثة والتي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة على كافة الأصعدة؛ وذلك لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في الأداء الجامعي، وتُعرف حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء؛ عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية" (العربي، 2020). ويرى العربي (2014) بأن حوكمة مؤسسات التعليم العالي ليست مجرد إدارة شاملة لهذه المؤسسات؛ بل هي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من التشريعات والقوانين، والنظم التي تُسهم في تحقيق جودة وتحسين مخرجات العملية التعليمية، يشرف عليها الكادر الأكاديمي والإداري بهذه المؤسسات، من خلال تبني رؤية استراتيجية وخطط فعالة، ومشاركة في إتخاذ القرارات من الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة، مما يساعد على تحقيق



التنمية المستدامة على مستوى الدولة ككل لإمتلاك مخرجاتها القدرات، والمهارات المطلوبة لسد احتياجات سوق العمل في مختلف المجالات.

إن التحديات الضخمة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية بشكل عام وبليبيا بشكل خاص من الصعوبة بمكان مواجهتها بالطرق التقليدية المعروفة، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات تطبيق الحوكمة الرشيدة، لما لها من فعالية في مواجهة هذه التحديات وعلى رأس هذه التحديات التصنيف العالمي لمؤسسات التعليم العالي، الذي زاد من الضغوط على هذه المؤسسات بضرورة تطبيق الحوكمة، فهذا التصنيف يركز على ثلاث عوامل رئيسية وهي؛ تركيز الموهبة، توفير التمويل، والحوكمة (القرشي 2012؛ Salmi؛ 2009، J. 2009؛ Fabric and Alexander، 2008).

مراحل تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة وهي التفرقة بين الحوكمة كثقافة ونمط إداري، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة، وأيضاً تحديد ملامح الحوكمة ومعالمها، وأبعادها، وأهدافها.

2. مرحلة بناء الثنية التحتية الأساسية للحوكمة وهي الثنية الضرورية لإنشاء الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، وتتمثل في الهيكل التنظيمي (مجالس الحوكمة)، جهات الاشراف على تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي ككل وفي كل جامعة على حده، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات والمستجدات البيئية المختلفة.

3. مرحلة وضع برنامج الحوكمة يتم وضع برنامج زمني فعال ومعروف، لتنفيذ كافة الأعمال مما يُمكن هذه المؤسسات من متابعة التقدم الحاصل، بالإضافة إلى معرفة المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة بها.

4. مرحلة التنفيذ وتتطلب معرفة مدى تقبل الأطراف المعنية لتطبيق الحوكمة بهذه المؤسسات لبرنامج الحوكمة من خلال الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، وتحديد نقاط القوة والضعف في التطبيق، وتحديد أدوار الأطراف المعنية من الإدارة، واللجان، والمجالس الأكاديمية.

5. مرحلة متابعة الحوكمة وتطويرها وذلك من خلال الرقابة والمتابعة الداخلية والخارجية لعمليات التنفيذ والتطبيق لمعايير الحوكمة المختلفة، والتدقيق في الآليات المتبعة في تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية (نجاتي 2016؛ العربي 2020؛ الفرا 2013؛ ناصر الدين 2012).

معوقات تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي:

تنقسم معوقات تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي إلى قسمين رئيسيين هما:

1. المعوقات الداخلية: تلك المعوقات الموجودة بمؤسسات التعليم العالي في سن القوانين والتشريعات، والقواعد والأسس والإجراءات الداخلية مثل آليات إتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المجالس الإدارية والتنفيذية والعاملين؛ مما يؤدي إلى حدوث تعارض المصالح بين هذه الأطراف.



2. المعوقات الخارجية: تتمثل هذه المعوقات في القوانين، والتشريعات، والقرارات، والنظم، واللوائح التي تصدرها الدولة في تسيير دفة الأنشطة الاقتصادية والتعليمية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، فهذه التشريعات والقوانين قد تؤثر بشكل سلبي في تطبيق الحوكمة وذلك لما تحدثه من غياب للمنافسة، وتحقيق العدالة، والشفافية، وضعف نظام المساءلة والمحاسبة بهذه المؤسسات (نصير ونصير 2022؛ الزهرة 2017؛ رضاني وآخرون 2017).

أهمية الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي:

1. تُسهم في بناء مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
2. ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
3. تُساعد على تعزيز القدرة التنافسية وتُحد من الفساد الإداري والمالي بهذه المؤسسات.
4. تضمن حقوق الهيئتين الأكاديمية والإدارية دون تمييز.
5. تُعد الحوكمة نظام رقابي وإشرافي ذاتي يؤدي إلى سلامة التشريعات والقوانين، وبالتالي حُسن الإدارة وضمن الحقوق بما يحقق رضا المجتمع على هذه المؤسسات.
6. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل والوسائل الممكنة، بالإضافة إلى الكشف عن أوجه القصور وضعف المخرجات (العريبي 2020؛ العريني 2014).

أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

1. تُسهم الحوكمة في تحسين بيئة العمل؛ مما يساعد على زيادة كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي الداخلية والخارجية.
2. سن القوانين والقواعد الخاصة بالحوكمة؛ تعمل على تحقيق مبدأ العدالة لجميع الأطراف، وتكون دليلاً لقيادات مؤسسات التعليم العالي لقيادتها نحو الأفضل.
3. مشاركة الأطراف ذات العلاقة في إتخاذ القرارات من قيادات، وأكاديميين، وإداريين، وطلاب، وأصحاب المصلحة المعنيين يعزز من مبدأ الديمقراطية بهذه المؤسسات.
4. تحقيق العدالة والمساواة من شأنه المساعدة في رفع مستوى أداء جميع الأطراف ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية.
5. توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
6. العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتُمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات لتحقيق الشفافية (العريبي 2020؛ الكسر 2018).

جمع وتحليل البيانات:



تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراته، سرت. للوصول لأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية: عرض أدبيات الدراسة بالاستعانة بالكتب، والمراجع، والمصادر ذات العلاقة، كالدوريات العلمية المُحكّمة، والأبحاث المحلية، والعربية، والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: إرسال استبانة الكترونية عن طريق البريد الجامعي لعينة الدراسة. استُقبلت الردود عن طريق (Google Drive)، واحتوت الاستبانة على قسمين أساسيين هما:
 - أ. البيانات الشخصية: العمر، الحالة الاجتماعية، النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، الجامعة، التخصص، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.
 - ب. متغير الدراسة: مبادئ الحوكمة وهي؛ الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة والمحاسبية، المشاركة والاستجابة، تعزيز سيادة القانون، الفعالية والتميز.
 - ج. استُخدم الاستبيان وفق مقياس "ليكرت الخماسي" حيث وزعت الإجابات بمنح إجابة يطبق بشكل كامل (5) درجات، يطبق (4) درجات، يطبق إلى حدّ ما (3) درجات، لا يطبق (2) درجات، لا يطبق على الإطلاق (1) درجة واحدة فقط، وتم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمس، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل مبدأ من مبادئ متغير الدراسة.

جدول (1): المتوسط المرجح لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

الإجابة	لا يطبق على الإطلاق	لا يطبق	مطبق إلى حدّ ما	يطبق	يطبق بشكل كامل
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1.00 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5.00
مستوى التطبيق	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

منهجية الدراسة: Methodology of the Study

اعتمد المنهج الكمي باستخدام استبانة تم استقاء فقراتها من (نجاتي 2016؛ بن مصطفى وقجبونة 2017؛ الشاوش 2021)، واستندت أيضاً على مبادئ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO)، ومبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) بُغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، والوصول لأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة: Population and Sample of the Study

شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب (المرقب، الاسمرية، مصراته، سرت)، بلغ مجتمع الدراسة (5073) عضو هيئة تدريس. أُختيرت عينة عشوائية طبقية نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة، فهو



مجتمع غير متجانس، ووفق (Sekaran 2005) بلغت العينة (360)، عضو هيئة تدريس من الجامعات قيد الدراسة، والعينة الفعلية للدراسة (362) مشارك. والجدول أدناه يوضح ذلك بالتفصيل.

جدول (2): حجم مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة

ت	الجامعة	مجتمع الدراسة	نسبة عينة الدراسة لكل جامعة	حجم العينة وفق جدول (Sekaran 2005)	حجم العينة لكل جامعة على حده
1	المرقب	1826	$35.99\% = 5073 \div 1826$	$100 \div 36 \times 360 = 129.6$	130
2	الاسمرية	1361	$26.82\% = 5073 \div 1361$	$100 \div 27 \times 360 = 97.2$	98
3	مصراتة	1236	$24.36\% = 5073 \div 1236$	$100 \div 24 \times 360 = 86.4$	87
4	سرت	650	$12.81\% = 5073 \div 650$	$100 \div 13 \times 360 = 46.8$	47
	الاجمالي	5073	100%	360	362

البيانات الشخصية:

من خلال التحليل الوصفي لخصائص المشاركين بالدراسة (160) مشارك تراوحت أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة)، في حين (5) مشاركين فقط أعمارهم (أكبر من 60 سنة). الغالبية العظمى من المشاركين كانوا متزوجين وبلغت نسبتهم (88.1%) في حين كانت البقية الباقية منهم غير متزوجين. بلغت نسبة المشاركين بالدراسة من الذكور (74.3%) ونسبة الإناث (25.7%). عدد المشاركين الذين يحملون مؤهل ماجستير (168) والبقية الباقية منهم مؤهلهم دكتوراه. المشاركون الذين كانت درجتهم العلمية أستاذ بلغ عددهم (17) مشارك. أكبر عدد من المشاركين كانت درجتهم العلمية محاضر وبلغوا (118) مشارك. (192) مشارك تراوحت خبرتهم (من 5 - 15 سنة)، بينما (4) مشاركين فقط كانت خبرتهم (أكثر من 35 سنة). الغالبية العظمى من المشاركين بالدراسة تخصصهم علوم انسانية وبلغوا (233) مشارك، والبقية الباقية توزعت بين العلوم التطبيقية، والطبية. من خلال استقراء نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة، يمكن القول بأنها شملت جميع الفئات العمرية، والدرجات العلمية، وتنوعت من مختلف العلوم الانسانية، والتطبيقية، والطبية، ومن مختلف المستويات الأكاديمية من أعضاء هيئة تدريس، ورؤساء أقسام علمية، وعمداء كليات، بالجامعات قيد الدراسة، وهذا مؤشراً على أن نتائج الدراسة تُبين المستوى الحقيقي لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية. الجدول (3) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (3): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

البند	العدد	النسبة المئوية	البند	العدد	النسبة المئوية
العمر أصغر من 30 سنة	4	1.1%	الحالة الاجتماعية أعزب	43	11.9%
			النوع ذكر	269	74.3%



%25.7	93	انثى	%88.1	319	متزوج	%30.1	10	من 30 إلى 40 سنة
%100	362	المجموع	100 %	362	المجموع	%44.2	16	من 41 إلى 50 سنة
%12.2	44	الخبرة أقل من 5 سنوات	%35.9	130	الجامعة المرقب	%23.2	84	من 51 إلى 60 سنة
%53	192	من 5-15 سنة	%27.1	98	الاسمريّة	%1.4	5	أكبر من 60 سنة
%29.3	106	من 16-25 سنة	%24	87	مصراثة	%100	36	المجموع
%4.4	16	من 26-35 سنة	%13	47	سرت	%46.4	16	المؤهل العلمي ماجستير
%1.1	4	أكثر من 35 سنة	%100	362	المجموع	%53.6	19	دكتوراه
%100	362	المجموع	%81.5	295	الوظيفة عضو هيئة تدريس	%100	36	المجموع
%64.4	233	التخصص علوم انسانية	%16.9	61	رئيس قسم علمي	%16	58	الدرجة العلمية محاضر مساعد
%31.8	115	علوم تطبيقية	%1.7	6	عميد كلية	%32.6	11	محاضر
%3.9	14	علوم طبية	%100	362	المجموع	%29.6	10	أستاذ مساعد
%100	362	المجموع				%17.1	62	أستاذ مشارك
						% 4.7	17	أستاذ
						% 100	36	المجموع

التحليل الإحصائية المستخدمة:

استُخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول لأهدافها وفق الآتي:

ثبات صحيفة الاستبيان:

بلغ معدل الثبات للاستبيان (كرومباخ الفا) بشكل عام (0.931)، وتراوح معدل الثبات لمبادئ الحوكمة ما بين (0.856 إلى 0.944). ويعتبر الاستبيان المُستخدم مقبول إحصائياً حيث كان معدل الثبات لمبادئ الحوكمة وللاستبيان بشكل عام أكبر من (0.60).

الارتباط (الاتساق الداخلي)



أظهرت نتائج معامل الارتباط اسبيرمان (Spearman) وجود ارتباط موجب بين مبادئ الحوكمة، وكان الاتساق الداخلي فيما بينها يتراوح من (0.440 إلى 0.889).

مقاييس النزعة المركزية:

أ. التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبة إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة عينة الدراسة على العبارات المختلفة.

ب. المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل مبدأ من مبادئ متغير الدراسة.

ج. المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.

د. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

اختبار One Sample T-test

لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.

التساؤل الرئيس للدراسة:

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، الاستجابة والمشاركة، تعزيز سيادة القانون، والفعالية والتميز بمؤسسات التعليم العالي بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

استناداً لإجابات عينة الدراسة ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الحوكمة بالجدول (4)، فإن المتوسط المرجح العام لمبادئ الحوكمة بلغ (2.50) وانحراف معياري (0.616)، ويمكن القول بأن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام بالجامعات قيد الدراسة كان دون المستوى المطلوب وبدرجة ضعيفة، ويُعزى ذلك إلى ضعف مستوى تطبيق كل من مبدأ الشفافية، مبدأ تعزيز سيادة القانون، مبدأ الفعالية والتميز، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، فجميعها كانت ضعيفة، وتراوح المتوسط المرجح من (2.39 إلى 2.55).

بالمقابل كان مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بالجامعات بدرجة متوسطة وبمتوسط قدره (2.71)، وكانت جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية. تعكس هذه النتيجة ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات قيد الدراسة من وجهة نظر المشاركين بالدراسة. اتفقت هذه النتائج مع نتائج (الشاوش 2021)، والتي بينت أن تطبيق كل من مبدأ المساءلة والمحاسبة، ومبدأ الاستجابة والمشاركة بجامعة إب كان بدرجة ضعيفة. واختلفت مع نتائج (بن مصطفى وقجنوبة 2017)، والتي أظهرت إن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة جاءت بدرجة مرتفعة.



جدول (4): اختبار One Sample T-test مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات قيد الدراسة

درجة الممارسة	الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مبادئ الحوكمة	ت
			Sig	قيمة t				
متوسطة	1	دال إحصائياً	0.000	73.363	0.704	2.717	الرؤية الاستراتيجية	1
ضعيفة	2	دال إحصائياً	0.000	74.055	0.656	2.553	الشفافية	2
ضعيفة	5	دال إحصائياً	0.000	57.046	0.792	2.375	المساءلة والمحاسبة	3
ضعيفة	6	دال إحصائياً	0.000	55.622	0.818	2.392	الاستجابة والمشاركة	4
ضعيفة	3	دال إحصائياً	0.000	57.991	0.815	2.486	تعزيز سيادة القانون	5
ضعيفة	4	دال إحصائياً	0.000	67.572	0.697	2.478	الفعالية والتميز	6
ضعيفة	---	دال إحصائياً	0.000	77.138	0.616	2.500	اجمالي مبادئ الحوكمة	

مبدأ الرؤية الاستراتيجية:

التساؤل الفرعي الأول:

ما مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

تُشير النتائج بالجدول (5)، إلى أن المستهدفين بالدراسة يرون بأن جامعاتهم تمكنت ولو بشكل نسبي من نشر خططها الاستراتيجية بمواقعها الالكترونية، لتتمكن الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجامعات من الاطلاع عليها، كما إن الجامعات تُعد خططها الاستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وإن تضافر الجهود والتعاون بين مختلف إدارات ومرافق الجامعات ساعد في تجسيد خططها وتحقيق أهدافها، حيث تحصلت هذه الفقرات على متوسط مرجح تراوح ما بين (2.63 إلى 3.04) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية، وبلغ المتوسط المرجح العام لهذا المبدأ (2.71) وانحراف معياري (0.704). وهذا إشارة إلى أن مستوى تطبيق هذا المبدأ بالجامعات قيد الدراسة لم يرق إلى المستوى المطلوب. أتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخالدي 2022)، والتي أكدت على إن غياب مبدأ الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسات العامة والخاصة بدولة فلسطين، والجدول أدناه يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (5): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ الرؤية الاستراتيجية



درجة التطبيق	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	64.047	0.896	3.02	تُعد الجامعة خططها الاستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	52.640	1.098	3.04	الخطة الاستراتيجية للجامعة منشورة بموقعها الالكتروني من أجل الأطلاع عليها من قبل الجهات ذات العلاقة من داخل وخارج الجامعة.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	52.281	0.989	2.72	تُقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	52.594	0.935	2.59	تعمل الجامعة على تطبيق وتنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	48.172	1.038	2.63	الجامعة لديها كل الامكانيات المادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	47.042	0.964	2.38	تعمل الجامعة على تطبيق الميزانية بفعالية ووفقاً لرؤية استدامة الميزانية.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	51.980	0.971	2.65	تضافر الجهود والتعاون بين مختلف إدارات ومراقب الجامعة ساعد في تجسيد خططها وتحقيق أهدافها.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	73.363	0.704	2.71	المتوسط العام لمبدأ الرؤية الاستراتيجية

مبدأ الشفافية:

التساؤل الفرعي الثاني:

ما مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم العالي بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

تُبين إجابات عينة الدراسة بالجدول (6) ضعف تطبيق المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية بالجامعات قيد الدراسة، ولا يتم الإفصاح عن السياسات المتبعة في منح المكافآت للعاملين بها، بالإضافة إلى ضعف المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأكاديميين والعاملين. حيث كان المتوسط المرجح لهذه الفقرات ضعيف تراوح من (2.08 إلى 2.54)، وهذه النتائج أثرت سلباً على مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بالجامعات قيد الدراسة، فقد كان المتوسط المرجح العام لهذا المبدأ ضعيف بلغ (2.55)، وانحراف معياري (0.656)، وجميع فقرات هذا المبدأ ذات دلالة إحصائية. اختلفت هذه



النتيجة مع دراسة (بغريش وقاسمي 2020) والتي أظهرت بأن تطبيق مبدأ الشفافية بكلية العلوم الاقتصادية بالجزائر كان مرتفعاً.

جدول (6): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ الشفافية

درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	55.719	0.868	2.54	تنتم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالوضوح.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	48.334	0.929	2.36	تُرَاعِي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	47.412	1.262	3.14	يتم انفاق ميزانية الجامعة في متطلبات مادية أكثر من انفاقها في مجالات تحسين مستوى الأداء وتطوير المهارات.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	59.561	0.987	3.09	الجامعة لديها قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	54.377	0.976	2.79	يوجد بالجامعة نظاماً خاصاً بالاعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	42.841	0.945	2.13	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت لجميع العاملين بها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	41.230	0.961	2.08	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	44.525	0.981	2.30	يتم تطبيق معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	74.055	0.656	2.55	المتوسط العام لمبدأ الشفافية

مبدأ المساءلة والمحاسبة:

التساؤل الفرعي الثالث:

ما مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بمؤسسات التعليم العالي بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

بيّنت إجابات عينة الدراسة تدني مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لهذا المبدأ (2.37) وبدرجة ضعيفة، وانحراف معياري قدره (0.792) تبين هذه النتيجة ضعف تطبيق قواعد المساءلة على العاملين بالجامعات، ونظام المساءلة والرقابة لا يمنع من تفشي الفساد المالي والإداري بالجامعات وكلياتها، ولا يتم مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة، حيث حصلت معظم فقرات هذا المبدأ على متوسطات مرجحة ضعيفة تراوحت



من (2.09 إلى 2.38)، وجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية. أتفقت هذه النتائج مع دراسة (المناور، ملاعب، يونس 2019)، والتي أظهرت إن الفساد الإداري تنامي وتعاطم لغياب فعالية أجهزة الرقابة والمساءلة بالمؤسسات العامة في الدول العربية. في السياق ذاته أكدت تقارير ديوان المحاسبة¹ على وجود مخالفات مالية وإدارية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات التابعة لها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (بغريش وقاسمي 2020) حيث كان مبدأ المساءلة والمحاسبة يطبق بدرجة مرتفعة بالجامعات الجزائرية. الجدول (7) يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (7): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ المساءلة والمحاسبة

درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	47.523	0.938	2.34	يتم مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	48.173	0.976	2.47	يتم تطبيق أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.245	1.009	2.45	يتم تطبيق أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء العاملين بالجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	44.673	1.002	2.35	يسمح لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة واستفسارات فيما يتعلق بأعمال الجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	40.059	0.992	2.09	يتم تطبيق قواعد المساءلة على الجميع دون استثناء.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	48.342	1.043	2.65	تؤمّن الجامعات الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسير ميزانيتها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.280	0.978	2.38	يتم تطبيق قواعد وأنظمة الرقابة بشكل حقيقي يسمح بتقييم الأداء الإداري والمالي الفعلي للكليات.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	41.650	1.035	2.27	نظام المساءلة والرقابة فعال بحيث يمنع تفشي الفساد المالي والإداري بالجامعة وكلياتها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	57.046	0.792	2.37	المتوسط العام لمبدأ المساءلة والمحاسبة

¹. تقارير ديوان المحاسبة لسنة 2021 - 2022 م.

مبدأ الاستجابة والمشاركة:

التساؤل الفرعي الرابع:

ما مستوى تطبيق مبدأ الاستجابة والمشاركة بمؤسسات التعليم العالي بجامعة المرقب، الاسمية، مصراته، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

أظهرت إجابات عينة الدراسة ضعف مستوى تطبيق مبدأ المشاركة والاستجابة حيث بلغ المتوسط المرجح العام (2.39) وبانحراف معياري (0.818)، وكانت المتوسطات المرجحة لفقرات هذا المبدأ ضعيفة تراوحت من (2.23 إلى 2.46)، وجميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية. ويُعزى ضعف هذا المبدأ من وجهة نظر المشاركين بالدراسة إلى إن الإدارات الخاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى لا تتعامل بمهنية مع هذه الشكاوى والاقتراحات، بالإضافة إلى ضعف إشراك الأكاديمين والإداريين في عمليات صنع القرارات من قبل مجالس الجامعات والكليات، ولا يتم تشكيل لجان العمل المشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي بالشكل المطلوب. اختلفت هذه النتيجة مع (بغريش وقاسمي 2020) والذي أكد بأن مستوى تطبيق مبدأ الاستجابة والمشاركة بالجامعات الجزائرية مرتفعاً مما أثر بشكل إيجابي على أداء الأستاذ الجامعي. الجدول أدناه يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (8): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ الاستجابة والمشاركة

درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	41.764	1.014	2.23	توجد بالجامعة إدارة خاصة معنية باستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.850	0.998	2.46	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.045	0.944	2.28	تُشرك المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.543	0.943	2.31	تُشرك الجامعة ممثلين عن الطلبة والإدارة والأساتذة في تسيير شؤون الجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	44.751	0.990	2.33	الجامعة لديها نظاماً واضحاً لتلقي مقترحات وشكاوى العاملين لديها وتأخذها بعين الاعتبار.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	45.600	1.026	2.46	تفتح الجامعة أبوابها لتلقي الاقتراحات والشكاوى المقدمة من



						أعضاء هيئة التدريس، العاملين، الطلبة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.433	0.979	2.39	تعمل الجامعة على تحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	43.818	1.167	2.69	استقبال الطلبة والأساتذة والإداريين من طرف المسؤولين (رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام) لا يتطلب إجراءات معقدة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	55.622	0.818	2.39	المتوسط العام لمبدأ المشاركة والاستجابة

مبدأ تعزيز سيادة القانون:

التساؤل الفرعي الخامس:

ما مستوى تطبيق مبدأ تعزيز سيادة القانون بمؤسسات التعليم العالي بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

تُشير نتائج الجدول (9) إلى ضعف مستوى تطبيق مبدأ تعزيز سيادة القانون من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث كان المتوسط المرجح العام لهذا المبدأ ضعيف وبدرجة (2.48)، وبانحراف معياري (0.815)، ويُعزى ذلك إلى أن معظم فقرات هذا المبدأ كانت بمتوسط مرجح ضعيف تراوح ما بين (2.14 إلى 2.53)، وبانحرافات معيارية بلغت ما بين (1.069 إلى 0.936)، وجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية. واستناداً إلى المشاركين بالدراسة فإن آليات منح المكافآت بالجامعات لا تتم وفق المعايير الموضوعية بالخصوص، بالإضافة إلى ضعف تطبيق الأنظمة والتعليمات المعمول بها ساهم في انتشار التصرفات السلبية مثل (المحسوبية، والوساطة) بالجامعات قيد الدراسة، علاوة على ذلك فإن عينة الدراسة أكدت على ضعف تطبيق القوانين وتنفيذ العقوبات في حق مرتكبي التجاوزات مثل (الرشوة، الغش، الاستعمال السيئ للسلطة). هذه النتائج أتفقت مع تقارير ديوان المحاسبة والتي نصت على إن صرف بعض المكافآت والمزايا للعاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبعض المؤسسات التابعة لها لا تتم وفق القوانين واللوائح المعمول بها.

جدول (9): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ تعزيز سيادة القانون



درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	59.288	0.944	2.94	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات كل العاملين بها.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	55.330	0.933	2.71	توظف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يحفظ حقوق العاملين بها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	43.848	1.037	2.39	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى الجميع دون تمييز (المركز الوظيفي، النوع، المدينة، القبيلة، الخ).
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	46.464	1.007	2.46	تتسم معايير تقييم الأداء بالجامعة بالعدل والموضوعية.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	38.013	1.069	2.14	آلية منح المكافآت بالجامعة تتم وفق معايير واضحة ومعروفة مسبقاً.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	42.680	1.059	2.38	يتم تطبيق القوانين المعمول بها في حالة حدوث تجاوزات مثل (الرشوة، الغش، الاستعمال السيئ للسلطة، الخ) وتنفيذ العقوبات المنصوص عليها بغض النظر عن مركز القائم بهذه التجاوزات.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	51.444	0.936	2.53	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل فعال بهدف التقليل من الأزمات والمشاكل بالجامعة.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	44.360	1.007	2.35	فاغلبية الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالجامعة ساهمت في الحد التصرفات السلبية مثل (المحسوبية، والوساطة، الخ).
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	57.991	0.815	2.48	المتوسط العام لمبدأ تعزيز سيادة القانون

مبدأ الفعالية والتميز:

التساؤل الفرعي السادس:

ما مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والتميز بمؤسسات التعليم العالي بجامعات المرقب، الاسمرية، مصراتة،

سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

تُشير النتائج بالجدول (10) إلى أن مستوى تطبيق مبدأ الفعالية والتميز بالجامعات قيد الدراسة، كان

ضعيفاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لهذا المبدأ (2.47). ويُعزى هذا الضعف إلى أن معظم فقرات

هذا المبدأ تحصلت على متوسط مرجح ضعيف تراوح ما بين (2.16 إلى 2.32)، مما يعني ضعف

توفر الامكانيات التي تعمل على تحسين مستوى أداء الهيئة الأكاديمية وتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية،

بالإضافة إلى غياب الامكانيات المادية والتقنية لسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب (قاعات

التدريس، أدوات التدريس، المختبرات، المعامل).

جدول (10): نتائج اختبار One Sample T-test مبدأ الفعالية والتميز

درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
		Sig	قيمة t			
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	42.674	0.962	2.16	تعمل الجامعة على توفير كل الامكانيات لتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	43.648	1.005	2.31	يتم منح العاملين بالجامعة دورات تدريبية وفق احتياجاتهم لتطوير مهاراتهم المختلفة.
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	52.438	0.979	2.70	تتسم المناهج الدراسية بالتنوع والتميز وتتماشى مع آخر مستجدات المعارف العلمية المتعارف عليها محلياً وعربياً ودولياً.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	42.801	0.933	2.10	تضع الجامعة نتائج البحوث والدراسات العلمية موضع التنفيذ، ويتم الاستعانة بها في تنمية المجتمع كل حسب تخصصه.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	43.572	0.999	2.29	تستخدم الجامعة أنظمة تقنيات حديثة لاتمام الإجراءات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	45.541	0.968	2.32	تتمتع الجامعة بكل الشروط والامكانيات المادية والتقنية لسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب مثال ذلك (قاعات التدريس، أدوات التدريس، المختبرات، المعامل،،، الخ).
متوسطة	دال إحصائياً	0.000	57.922	0.916	2.79	تساهم الجامعة في تخريج مخرجات ذات مستوى عال من حيث التكوين والفعالية.

متوسطة	دال إحصائياً	0.000	62.787	0.961	3.17	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لهم القدرة الكافية والامكانيات العالية من حيث المعارف العلمية وطرق التدريس.
ضعيفة	دال إحصائياً	0.000	67.572	0.697	2.47	المتوسط العام لمبدأ الفعالية والتميز

النتائج:

استناداً على التحاليل الاحصائية توصلت الدراسة إلى جُملة من النتائج تمثلت في الآتي:

1. ضعف مستوى تطبيق معظم مبادئ الحوكمة بجامعة المرقب، الاسمية، مصراثة، سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها وتمثلت في مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، مبدأ تعزيز سيادة القانون، مبدأ الفعالية والتميز.
2. تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بالجامعات قيد الدراسة بدرجة متوسطة من وجهة عينة الدراسة.
3. تمكنت الجامعات قيد الدراسة من تعزيز مبدأ الرؤية الاستراتيجية وبدرجة متوسطة من خلال نشر خططها الاستراتيجية بمواقعها الالكترونية، وحققت هذه الخطط رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتضافر الجهود والتعاون بين مختلف إدارات ومرافق الجامعات ساعد في تجسيد خططها وتحقيق أهدافها.
4. ضعف مبدأ الشفافية بالجامعات قيد الدراسة يُعزى إلى ضعف تطبيق المعايير الموضوعية سلفاً لتقييم الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وعدم افصاحها عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، وضعف الالتزام بتطبيق المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية، وعدم الأخذ بمبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعات.
5. غياب شبه كامل لتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بالجامعات قيد الدراسة، لضعف تطبيق قواعد المساءلة على العاملين بالجامعات من قيادات إدارية، ومجالس الجامعات، والكليات، وأعضاء هيئة التدريس.
6. ضعف الاهتمام بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعات قيد الدراسة، وغياب مشاركة الأساتذة والعاملين والطلبة وأصحاب العلاقة في عمليات صنع القرارات، وتسيير شؤون الجامعات. ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي.
7. ضعف فعالية الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالجامعات قيد الدراسة ووجود بعض التصرفات السلبية مثل المحسوبية، والوساطة، بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى الجميع دون تمييز؛ أدت إلى غياب شبه كامل لمبدأ تعزيز سيادة القانون بالجامعات قيد الدراسة.
8. استخدام أنظمة تقليدية وغير متطورة لاتمام إجراءات الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعات قيد الدراسة، وضعف توفر الامكانيات المادية والتقنية لسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وضعف



الميزانيات المخصصة للبحث العلمي، وعدم وضع نتائج البحوث والدراسات العلمية موضع التنفيذ، أدى إلى غياب مبدأ الفعالية والتميز بمؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة.

التوصيات:

1. تبني رؤية شاملة، ووضع برنامج استراتيجي متكامل للتعليم العالي والبحث العلمي بالدولة الليبية، يتم من خلاله وضع الحجر الأساسي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية المطلوبة لتنفيذ هذا المشروع الحيوي والمهم.

2. ضرورة العمل على مشاركة الأساتذة، والطلبة، والعاملين، وأصحاب العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، ووضعها موضع التنفيذ بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي بالدولة الليبية.

3. العمل على نشر ثقافة الاقصاد والشفافية بمؤسسات التعليم العالي، وذلك بإقامة ورش العمل، والندوات العلمية؛ للتعريف بالقوانين، والاجراءات، والمعايير الموضوعية، لشغل المناصب القيادية، للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، وإلزام مجالس الجامعات بتطبيقها، ووضع العقوبات التي ينص عليها القانون موضع التنفيذ للحد من الاستخدام السيئ للسلطات، ومنع تفشي الفساد المالي والإداري بمؤسسات التعليم العالي.

4. الأخذ بالشكاوى والاقتراحات التي يتقدم بها الهيئة التدريسية، والعاملين، والطلبة، وأصحاب العلاقة مأخذ الجد، ومشاركتهم في صنع القرارات، ووضع الخطط والحلول للمشكلات التي تواجه قطاع التعليم العالي، والتي من شأنها الرفع من مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، وتحسين أداء القطاع بشكل عام.

5. العمل على وضع خطة استراتيجية شاملة لقطاع التعليم العالي؛ تهدف إلى تطوير المناهج، وأساليب التعليم، وتوفير الامكانيات المادية، والتقنية، من معامل ومختبرات، وقاعات تدريسية بالموصفات العالمية، ووضع ميزانيات للبحث العلمي، وتنفيذ الخطط التدريسية التي من شأنها تطوير الهيئتين التدريسية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، مما يسهم في تحقيق الفعالية والتميز لمؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي.

الخاتمة:

أظهرت الأزمات التي مرت بها الدول، والشركات، والمؤسسات على حدٍ سواء أهمية ودور الحوكمة في الحد من التجاوزات الإدارية والمالية، وأصبح تطبيق الحوكمة حاجة ملحة وضرورية؛ لتحسين مستوى الأداء على الصعيدين المحلي والدولي لجميع المنظمات العامة والخاصة. أثبتت الدراسات بما لا يدع مجالاً للشك دور الحوكمة في الحد من الفساد على إختلاف أنواعه ومشاركه. وعززت نتائج الدراسة الحالية نتائج الدراسات السابقة؛ حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة بالجامعات الليبية هو غياب الاستراتيجيات، وضعف الامكانيات المادية والتقنية



بالكليات على اختلاف تخصصاتها، وتأخر سن القوانين اللازمة لتطبيق الحوكمة بالجامعات، وضعف تطبيق قواعد المساءلة على القيادات الإدارية، ومجالس الجامعات، والكليات أدى إلى غياب مبدأ الشفافية.

وأكدت الدراسة أيضاً على إن مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية لازال يحتاج الكثير من العمل حتى ترقى الجامعات الليبية إلى المستوى المأمول منها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاستراتيجية عامة تهدف إلى حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وسن القوانين والتشريعات اللازمة، ووضعها موضع التنفيذ، للرفع من مستوى أداءها ومساعدتها في تطبيق الحوكمة بالشكل الذي يُمكنها من تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، وتعزيز سيادة القانون، وتحقيق الفعالية والتميز ورفع مكانتها بين الجامعات العالمية وحصولها على التصنيفات المتقدمة، وتحقيق جودة التعليم العالي بالشكل المطلوب، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة التي هي من أهم أولويات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وتبني ثقافة الحوكمة وتعزيز مكانتها، ويرى الباحث من الأهمية بمكان إجراء بعض الدراسات المستقبلية التي قد تكون إمتداداً لهذه الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي:

1. إعادة الدراسة الحالية برؤيتها بحيث يتم دراسة كل جامعة من الجامعات قيد الدراسة أو غيرها من الجامعات على حده لمعرفة مستوى تطبيق الحوكمة وتبيان نقاط القوة والضعف لكل جامعة.
2. دراسة معوقات تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية سواء التعليم العالي الأكاديمي أو التعليم التقني.
3. دراسة دور القيادات العليا في تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

- أبوالنصر، مدحت محمد (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار الكتب المصرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1.
- الأسود، رضا محمد مصباح، والطويل، محمد خليفة (2021). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق، مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (21).
- أصلان، حاتم رياض مصطفى (2015)، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
- امبارك، أسماء محمد، وزاقوب، علي عوض (2022). دور الحوكمة في الحد من التهرب الضريبي، مجلة أفاق اقتصادية، المجلد (8)، العدد (16).



بغريش، سعيدة وقاسمي، كمال (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، المجلد (12)، العدد (3).

بكريتي، نصيرة (2018). أثر دراسة الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

بن مصطفى، الصادق عبدالسلام، وقجبونة، سالم بشير (2017). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراتة. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد (10).

بودالية، بوراس (2022). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

توق، محي الدين شعبان (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، عماد، ار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1.

الجعيدي، نبيل محمد، واسميو، مختار محمد (2015). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصيفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (3)، العدد (2).

حلاوة، جمال، وطه، نداء دار (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد (2).

خورشيد، معتز، ويوسف، محسن (2009) حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم العالي: منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية. رضاني، لعلا والبرود، أم الخير وعبدالقادر، شارف (2017) إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات، دراسة الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3)، العدد (3).

الزهرة نوى (2017) أثر تطبيق الحوكمة المؤسسة على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، الجزائر.

الشاوش، علي عبدالله محمد (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية العدد (10).

الشيخي، أمال سعد، والجلاوي بثينة جمعة محمد (2019). دور لجنة المراجعة في تفعيل المراجعة الداخلية للحد من الفساد المالي في ظل الحوكمة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، بالفترة 11-12 نوفمبر 2019.



- الصويغي، هند (2019). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، الخمس 11-12 نوفمبر 2019. العريبي، خالد عبدالقادر (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة أفق اقتصادية، المجلد (6)، العدد (12).
- العريبي، منال بنت عبدالعزيز علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).
- العمرى، مشرف بن علي عبدالله (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الفزا، اسماعيل، صالح، (2013)، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة، 28 مارس 2013.
- القرشي، عبدالله علي (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- الكسر، شريفة عوض (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، مجلة كلية التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل، العدد (39).
- مقيش، نزيهة (2020). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- المناور، فيصل، وملاعب، عمر، ويونس، عبدالله (2019). نموذج مقترح لإصلاح المؤسسات العامة في الدول العربية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد (21)، العدد (2).
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (62).
- نجاتي، ربيعة (2016). حوكمة مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.



نصير، رهام ارشيد، ونصير، أحمد ارشيد (2022). الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الاردنية، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (1).

الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (4).

(2008) Governance and quality quidlines in Higher ،Fabric and Alexander OECD. ،Education

، J. (2009) The Challenge of Establishing World-Class University،Salmi D.C.، Washington،World Bank

U. (2005). Research methods for business: A skill building ،Sekaran approach. Wiley-India.

