
Research article

The Grade of Practicing Governance Principles in Libyan Higher Education Institutions

Ahmed M. Al-Burky^{1,*}

1 Department of Business Administration - Faculty of Economics - University of Benghazi – Libya.
ahmed.amhimmid@uob.edu.ly

* Correspondence: ahmed.amhimmid@uob.edu.ly

Abstract: This study aimed to identify the degree of the practice of the six (06) principles of governance in higher education: (governance boards, responsibility and accountability, participation, disclosure and transparency, independence, code of professional conduct, and work ethics), From the viewpoint of academic and administrative leaders at the Libyan International University for Medical Sciences. In the city of Benghazi, and to identify whether there are statistically significant differences in the degree of practicing these principles from the point of view of the study sample, attributed to some of their demographic and functional factors: (sex, job type, number of years of work experience), and the study sample consisted of (63) of the employees occupying academic and administrative leadership positions with their various job titles at the university and its various faculties.

The study recommended that the university should involved beneficiaries from outside the university (businesspeople, society, ... etc.) in the governance councils in the university in cases when it requires this. and Looking at the potential of independent members from outside the university being included in the governing councils of the university. and it also recommended that representatives of stakeholders participate in setting accountability rules in the university, and the need for the university to be keen to publish its annual financial data on its website in accordance with the approved standards, and finally The study recommended that the university provide incentives to implement the Code of Professional and Ethical Conduct.

Keywords: Responsibility, accountability, detection, stakeholders, financial data.

APA Citation: Al-Burky.A.M.H. (2023) The grade of practicing governance principles in Libyan higher education institutions). Journal of Business and Environmental Sciences, 2(2), 210-240

Received: 14 April 2023; **Revised:** 2 May 2023; **Accepted:** 8 May 2023; **Online:** 21 May 2023

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية

أحمد محمد حمد البركي 1

مُحاضر بقسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي – ليبيا.

الملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة في التعليم العالي: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تلك المبادئ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (63) من الموظفين الشاغلين للوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية بمختلف مسمياتهم الوظيفية في الجامعة وكلياتها المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائجها بأن درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة المبحوثة قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، حيث بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية مُجمعة (3.9854) بانحراف معياري (0.0588). كما أوضحت النتائج بأن مبدأ (الاستقلالية) قد جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (4.2841)، كما بيّنت النتائج بأنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل)، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة بإشراك المستفيدين من خارج الجامعة (رجال الأعمال، المجتمع... إلخ) في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك، والنظر في إمكانية أن تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مُستقلين من خارج الجامعة، كما أوصت بالاهتمام بأن يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة المبحوثة، وضرورة أن تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المُعتمدة، وأخيراً أوصت الدراسة بالعمل على أن توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية، المُساءلة، الإفصاح، أصحاب المصلحة، البيانات المالية.

1 مقدمة الدراسة:

إن إعادة بناء نُظم التعليم العالي ضرورة مُلحة لمواجهة تغيرات العصر وتوقعات المستقبل في مُختلف المجالات والبيئات، لذا تسعى الحكومات المختلفة للتجديد المستمر للعمليات التعليمية وتطويرها لتمكين الأجيال المُنتالية من مواجهة التحديات المُستقبلية التي فرضتها التغيرات العالمية والتطورات العلميّة، فلقد صاحب بزوغ عصر العولمة ظهور حركات إصلاحية مُستمرة (المحمدي، 2019: 364).

حيث أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية؛ لتطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي، وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي (المفَيِّز، 2018)، ومن ضمن هذه الدراسات الدراسة التي قام بها فريق من البنك الدولي سنة 2012 والذي يتخذ من مركز مرسييليا للتكامل المتوسطي قاعدة لعمله، حيث أجرى هذا الفريق مقارنة مرجعية معيارية باستخدام (بطاقة قياس حوكمة الجامعات) لحوكمة عدد (41) من الجامعات في أربعة بلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وهي: (فلسطين، مصر، تونس، المغرب) (تقرير البنك الدولي ومركز مرسييليا للتكامل المتوسطي، 2012).

حيث تُعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة التي يجب أن تكون السبّاقة في تطبيق معايير ومُتطلبات الحوكمة وذلك من أجل التخلُّص من مظاهر الفساد الإداري والمالي، والضمان لأصحاب المصالح الحفاظ على حقوقهم في الحصول على

تعليم جيد يتناسب مع مُتغيرات العصر، ومُتطلبات المجتمع وتضمن للجامعات استقلاليتها المالية والإدارية وُخريتها الأكاديمية، بما يُسهم في تطوير الأداء بها وتحقيق التميُّز والإبداع الإداري والتعليمي والبحثي والمجتمعي (بركات ورخّال، 2018: 343).

ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والإدارة المفتوحة، والإدارة التشاركية، من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة بكل مستوياته، حيث لم يعد كافياً لتحسين مخرجات المؤسسات التربوية مجرد الاهتمام بطرق التدريس بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكافة المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية مما يتطلب من قادتها الامام بأساليب الإدارة الحديثة (الجمال، 2018: 130).

حيث تُعتبر الحوكمة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، حيث ظهر مفهوم الحوكمة ليرجم الأمانة التي تمر بها المؤسسات الجامعية سواء على مستوى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية التي تضعها السلطة التنفيذية، دون أن يُحوّل لها الحق في مناقشتها أو الاعتراض عليها، وكذلك أساليب الرقابة الداخلية عليها، أو على مستوى تخصيص وإدارة الموارد التي تهدف إلى التحسين المستمر للخدمات في مجال البحث العلمي باعتباره خدمة مجتمعية تقدمها الجامعة (القحطاني، 2019: 52).

وطبقاً لدراسة (Subramanian, 2015) يُمثل موضوع الحوكمة حقلاً دراسياً جديداً نسبياً وساخناً هذه الأيام، كون الحوكمة تُمثل العنصر الرئيس في تحسين ثقة المُستثمرين وزيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي. كما توصلت نتائج دراسة (Ndoumbe et al., 2012) إلى أن الحوكمة تدفع باتجاه زيادة التركيز على التوجه الاستراتيجي عن طريق إعادة حشد وتنظيم استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية دون هدر أو ضياع والحد من الفساد واستغلال السلطة. كذلك تُعزز من قدرة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا على صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل صحيح عن طريق المُشاركة في الآراء وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها بطريقة فاعلة، إضافة إلى مساهمتها في تحديد الخيارات والاستراتيجيات التنافسية المُلائمة لطبيعة الموقف التنافسي (صالح والصالح، 2018: 78).

وخلال الفترات الحديثة من تاريخ تطور التعليم العالي في ليبيا شهد هذا القطاع انتشاراً أفقياً وعشوائياً كبيراً (العربي، 2020: 34). وعلى الرغم من النتائج الإيجابية لهذا الانتشار والتوسع الكمي إلا أن العديد من المُحللين بيّنوا أن هذا النمو غير المسبوق جاء على حساب النواحي النوعية أي (الجودة). كما أضافوا أن التعليم العالي بصفة عامة صار يُعاني من مشكلات عديدة لعل أهمها غياب آليات التخطيط وإجراءاتها، حيث أن هذا التوسع غير المدروس والمفاجئ لانتشار الجامعات والمعاهد العليا في العديد من المُدن الليبية دون مراعاة للكثافة السكانية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية جاء نتيجة لأفكار وليدة لحظتها دون التفكير في أبسط احتياجات افتتاح جامعة أو كلية جديدة كالمباني المُلائمة والجهاز الإداري، وأهم من ذلك كله توفر أعضاء هيئة التدريس لشغل مُختلف التخصصات الأكاديمية في هذه الكليات والجامعات المُستحدثة (المبروك، 2017: 04).

فبدلاً من (13) جامعة حكومية سنة 2013، بات هناك (24) جامعة حالياً، وليس لدى أي من هذه الجامعات من الدعم المادي أو من الإمكانيات من يُمكنها من تنفيذ برامج وأنشطة الجودة وضمانها، أو تحقيق الاعتماد المطلوب، فتم تأسيس حوالي (11) جامعة حكومية في مرحلة ما بعد سنة 2014، دون مراعاة لأية ضوابط أو معايير، وبمخالفة قانون التعليم رقم (18) لسنة 2010، والذي يُلزم مجلس الوزراء ووزارة التعليم عدم إصدار قرار تأسيس أي جامعة قبل قيام المركز الوطني لضمان الجودة بالتأكد من القدرة المؤسسية للجامعة على استيعاب الكليات والأقسام العلمية الموجودة بها. (الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم، 2018: 92).

وبالتالي فإن النهوض بالتعليم العالي يتطلب منظومة مُتكاملة للحوكمة الجامعية بحلقاتها المُتعددة والمسؤولة عن اتخاذ القرارات حيث تُعتبر الحوكمة الرشيدة هي الضمانة الحقيقية للشفافية والمساءلة، فضلاً عن تأكيدها على المُشاركة المؤسسية لجميع الأطراف في صناعة القرار (الخطيب، 2018: 02-03).

2. الدراسات السابقة:

2.1 دراسة (Niedlich, et al 2020): والتي هدفت إلى توفير وسائل للتحليل أكثر دقة لحوكمة التنمية المُستدامة في مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا. وقد قدمت هذه الدراسة أداة للتحليل والقياس والتقييم لمُتطلبات التنمية المُستدامة، وذلك بالاعتماد على أداة ومفهوم أو فكرة ليست جديدة. حيث يمكن إرجاعها إلى فكرة كلارك (Clark's notion) عن "مسارات التنسيق" في التعليم العالي وهي تُسمى بـ "معادل الحوكمة"، حيث أنها تُركز على المتطلبات الوظيفية لحوكمة التنمية المُستدامة في خمسة أبعاد هي: (السياسة، والمهنة، والتنظيم، والمعرفة، والجمهور)، وقد تم تطوير واختبار أداة القياس هذه بناءً على دراسات الحالة في عدد (11) أحد عشر معهداً للتعليم العالي الألماني، حيث تم التحقق من صحتها في سلسلة من ورش العمل، وقد تألفت دراسات الحالة من 61 مقابلة وجهًا لوجه مع مختلف أصحاب المصلحة وهم: (الإدارة، ومنسقي الاستدامة، ومبادرات الطلاب، والإدارة الفنية، والموظفين الأكاديميين)، وقد أوضحت نتائج الدراسة بأن على الجهات الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي أن يتفوقوا على الحكم على الوضع الحالي وتحديد أهداف للمستقبل (المعرفة المستهدفة)، ويجب عليهم تحديد طرق حل المشكلات المطروحة (معرفة التحول). بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة بأن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى إنشاء طرق لتحديد المعرفة وتوليدها ونشرها واستخدامها بشكل مستمر من أجل الاستجابة بشكل مناسب للمشكلات الناشئة وتسهيل عمليات التعلم على المدى الطويل، وفيما يتعلق ببعدها الجمهور فقد أوضحت نتائج مناقشات ورش العمل بأن يتم دمج الاستدامة في هوية مؤسسة التعليم العالي داخلياً وكذلك في صورتها العامة، حيث تُعتبر جزءاً مهماً من حوكمة التنمية المُستدامة في مؤسسات التعليم؛ لأن القيام بذلك يخلق فرصة لأصحاب المصلحة لمراقبة القضايا والمواقف والأنشطة ونتائجها والتفاعل معها. كما يساعد الاهتمام العام أيضاً على تعزيز أهمية التنمية المُستدامة داخل وخارج مؤسسة التعليم العالي، وعلى إيصال الاستدامة كجزء من ملف تعريف مؤسسة التعليم العالي فيما يتعلق بالطلاب (المُحتملين) والشركاء الخارجيين (Niedlich, et al 2020: 01-17).

2.2 دراسة (Page, 2016): والتي سعت إلى توفير عمقاً أكبر للمعرفة بالحوكمة في سياق أنظمة الكليات المجتمعية، واستكشاف عملية صنع القرار الرئاسي في " الحرم الجامعي" والمعروف اختصاراً بـ (KCTCS) والذي يتكون من (16) كلية بولاية كنتاكي الأمريكية، من خلال فحص موقع صنع القرار به، وكيفية المشاركة في صنع القرار الرئاسي بين رئيس (KCTCS) ورؤساء الكليات في المجالات الأكاديمية والإدارية وقرارات الموظفين، كما هدفت الدراسة للتعرف على كيف تؤثر السياقات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية للدولة على اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية والخاصة بشؤون الموظفين، وما هي الأدوار التي يلعبها مجلس أمناء (KCTCS) ومجالس إدارة الكليات في صنع القرار على مستوى " الحرم الجامعي" والكلية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن صنع القرار الرئاسي في (KCTCS) يتميز بشكل أساسي بعناصر بيروقراطية و سياسية، حيث تغلغت معوقات البيئة في صنع القرار الرئاسي في (KCTCS)، ففي العديد من مجالات القرار، أثرت مجالس الحكام والهيئة التشريعية للولاية على عملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال، أثر تمويل الدولة للتعليم العالي على اتخاذ القرار المتعلق بتحديد الرسوم الدراسية، كما أوضحت النتائج أن عملية صنع القرار الرئاسي في (KCTCS) تواجه قيوداً ببنية متعددة، داخلية وخارجية للمنظمة. فقد شرح المشاركون مشاركة العديد من أصحاب المصلحة، مثل القاضي التنفيذي، والمشرعين المحليين، وأعضاء المجتمع في إنشاء أو إغلاق الحرم الجامعي، وبالتالي فإن القرارات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالميزانية والتمويل والموارد، مثل إنشاء أو إغلاق موقع الحرم الجامعي، أو القرارات التي تؤثر على الموارد التي يوفرها الآخرون، تصبح جزءاً من الساحة السياسية. علاوة على ذلك، تضمنت قيود القيادة الهياكل الأكاديمية والإدارية المتشعبة، وزيادة مشاركة الأمناء بسبب السلطة القانونية الممنوحة لهم في السياسة، وزيادة البيروقراطية نتيجة الهياكل الإدارية المزدوجة التي تنتمي إلى النظام في (KCTCS) والكليات الفردية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التي توظف لصنع القرار الرئاسي بنظريات الأنظمة المفتوحة والتي ستوسع فهمنا لإمكانية تطبيق نظريات الأنظمة المفتوحة على أنظمة التعليم العالي، وخاصة أنظمة الكليات المجتمعية، بدلاً من تأطير عملية صنع القرار الرئاسي بشكل أساسي بواسطة النظريات الهيكلية للحوكمة (Page, 2016: 04-191).

2.3 دراسة (Sam, 2016): والتي كانت بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي في سنغافورة: إطار عمل للوكالة حيث هدفت إلى استعراض الإصلاحات التي قامت بها الحكومة السنغافورية في التعليم العالي وخاصة قطاع الجامعات، فقد تم تجربة اللامركزية

في قطاع التعليم العالي مع إنشاء جامعة سنغافورة للإدارة (SMU) عام 2000 والتي قامت بتوظيف دفعة من طلاب الأعمال بالشراكة مع واحدة من أفضل كليات إدارة الأعمال، وهي كلية وارتنون بجامعة بنسلفانيا، كما يُمثل تحويل الجامعات في عام 2006 مسارًا اتخذته الدولة للانتقال من النموذج الموجه للدولة إلى النموذج اللامركزي والموجه نحو السوق، كما أنه وفي عام 2000م أوصت اللجنة التوجيهية لاستقلالية الجامعات و الحوكمة و مُراجعة التمويل بمنح قدر أكبر من الاستقلالية لجامعة سنغافورة الوطنية (NUS) و جامعة نان يانغ التكنولوجية (NTU) لضمان بقاء هذه الجامعات قادرة على المنافسة وذات صلة على المدى الطويل. حيث ستمتع الجامعات بقدر أكبر من الاستقلالية التشغيلية فيما يتعلق بأجور الموظفين، وستتمتع مجالس الجامعات بقدر أكبر من الاستقلالية في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يزال هناك الكثير من حضور الدولة وتدخّلها في أنشطة مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالمسائل المالية وتسجيل الطلاب على الرغم من محاولة الحكومة تطوير الجامعات المستقلة، وهذا متوقع من وجهة نظر إطار عمل الوكالة حيث تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي مسؤولية خدمة مصالح المواطنين (المدرّاء) الذين قدموا رأس المال المالي، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي وكالات تابعة للدولة بشكل فعال، تستخدم أموال دافعي الضرائب لتحقيق الأهداف الوطنية. حيث يُمثل الدولة في هذا الصدد وعلى وجه الدقة وزير التربية والتعليم بصفته من " المديرين "، وتمثل مؤسسات التعليم العالي " الوكلاء ". وبصفته ممثلاً عن مواطني الدولة، فإن مسؤولية الوزير هي التأكد من عدم اختلاس أموال دافعي الضرائب من قبل مؤسسات التعليم العالي التابعة لمجلس إدارة مستقل، وتعيين رئيس غير تنفيذي لمجلس الإدارة، وفصل الرئيس عن رئيس مجلس الإدارة. الرئيس التنفيذي (رئيس الجامعة) وإنشاء آليات الحوافز، وفي ظل هذا النموذج يُسمح لوزير التعليم بالوصول الكامل والمجاني إلى المعلومات المالية للجامعة " الشركة "، حيث أوضحت نتائج الدراسة أنه فيما يتعلق بآليات الرقابة الداخلية، فقد أنشأت الجامعات مجلس الأمناء ولجان المجلس، وعيّنت شخصاً مستقلاً لرئاسة المجلس، وهي ممارسات جيدة يجب اعتمادها. كما أوضحت النتائج المتعلقة أنّ حجم مجلس إدارة الجامعات الثلاث في سنغافورة يتراوح من 18 إلى 24 شخص. حيث يشير متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة الأعلى إلى أن الجامعات تفضل وجود هيئات إدارية أكبر. كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى إعداد التقارير لجامعة نان يانغ التكنولوجية (NTU) و جامعة سنغافورة للإدارة (SMU) لم يمتثل بالكامل بعد لأفضل ممارسات الحوكمة التي توجد عادةً في الشركات المدرجة في البورصة حيث أنّ تعزيز معيار الحوكمة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي سيوفر وسائل مفيدة لزيادة استعداد الحكومة لمنح مزيد من السيطرة لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي (Sam, 2016: 55-68).

2.4 دراسة (Nkote & Festo, 2013): حيث هدفت للتعرف على العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المالي في الجامعات الخاصة، وقد نُفّذت الدراسة على 4 من الجامعات الخاصة في أوغندا، حيث أظهرت نتائجها أن غياب الحوكمة لمجالس الإدارة أثر سلباً على الأداء المالي لتلك الجامعات، وأوصت الدراسة بتفعيل أداء الجامعات في الجانب المالي، وصياغة سياسات أفضل، كما أن تلك الجامعات تحتاج لقرارات ذات مصداقية، وأوصت الدراسة بتشكيل مجلس استشاري أو لجان استشارية تتبع مجالس إدارات الجامعات لتفعيل وتحسين أداء تلك المجالس. كما أوصت الدراسة بأنه ينبغي مراجعة عضوية مجالس الإدارة لتجنب تضخم تلك المجالس، كما يجب على تلك المجالس العمل على وضع تلك السياسات التي تُمكنها من تفعيل دور أصحاب المصالح وذوي العلاقة وأخذ آرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار لتطوير وتفعيل الأداء في الجامعات، ولتفعيل ذلك أيضاً أوصت الدراسة بضرورة قيام أعضاء مجلس الجامعة بتقييم أداء مُدرّاء الجامعة التنفيذيين من جهة، وتقييم أداء إدارة الجامعة من قبل العاملين فيها الإداريين والأكاديميين وفق خطتها الاستراتيجية المُعتمدة (مسلم، 2016: 259).

2.5 دراسة (البنك الدولي ، 2012-2013): والتي قامت بها أدريانا جارا ميلو وزملائها بين عامي 2012-2013 حيث

ترأسست فريق من البنك الدولي يتخذ من مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي قاعدة لعمله، والذي قام بإجراء مقارنة مرجعية معيارية باستخدام (بطاقة قياس حوكمة الجامعات) لحوكمة عدد (41) من الجامعات في أربعة دول في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وهي: (فلسطين، مصر، تونس، المغرب)؛ لتقييم المدى الذي تذهب إليه هذه الجامعات لتطبيق ممارسات الحوكمة المُساندة لأهدافها المؤسسية واتجاهاتها الدولية ومُتابعة تقدمها بمرور الوقت، وإمكانية مقارنة نفسها بالجامعات الأخرى حول العالم، وتناولت البطاقة خمسة أبعاد لقياس الحوكمة في الجامعات تمثلت: بالسياق والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والمُساءلة، والاستقلالية، والمشاركة، واستخدمت الاستبيانات للمُساعدة في تقييم وضع كل جامعة، حيث أشارت النتائج المُتعلقة بالجامعات الفلسطينية إلى أن

رؤساء الجامعات يتمتعون بمستوى عالي من الاستقلالية في إدارة مؤسساتهم، كما أنه لم يكن للدولة أي دور مباشر في تحديد رسالة الجامعة أو أهدافها، وأن خبرة الدولة في إدارة الجامعات كانت قليلة مقارنة مع البلدان الأخرى بالمنطقة، وقد تم توسيع هذه الدراسة من نفس فريق البحث لتشمل (100) جامعة من سبعة دول حيث تم إضافة جامعات من (الجزائر، ولبنان، والعراق) للقائمة السابقة. وبعتماد نفس بطاقة حوكمة الجامعات، توصلت الدراسة إلى أن البلدان المشاركة تستخدم طرق مختلفة للحوكمة، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن البلدان التي يوجد بها أكثر الأنظمة مركزية هي من تعطي أقل قدر من الاستقلالية لجامعاتها، وطرحنا ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للجامعات لتمكين من الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية وبيئة سوق العمل، أما عن الحوافز و الجزاءات فُتستخدم كتعويض مُرتبط بالأداء بمعدل متشابه في البلدان السبعة وبطرق مختلفة، كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود مفاضلة بين الاستقلالية الإدارية والحرية الأكاديمية في المنطقة. كذلك أن الجامعات بها مستويات مختلفة من المساءلة، وأنها تتبّع ممارسات مختلفة فيما يتعلق بالتشاور مع أصحاب المصلحة بين طرق رسمية لإشراكهم في المشاورات في بعض الجامعات وافتقار جامعات كثيرة لذلك، مع التشديد على ضرورة ربط نماذج الحوكمة بمؤشرات الأداء لتمكين البلدان من تحديد السياسات بناء على معلومات مفيدة ودقيقة (الحسيني، 2019: 525).

2.6 دراسة (الأشهب والأشهب 2022): والتي هدفت إلى تفسير الأهمية الجوهرية لبعض المؤشرات الكمية، والنوعية لبعض للتعليم العالي في ليبيا وفق المؤشرات الإقليمية والدولية، ومدى إمكانية التطوير فيها، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي المُقارن، باستخدام أداة جمع الوثائق والتقارير. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المؤشرات الكمية لمؤسسات التعليم العالي دولياً و إقليمياً (عربياً)، حيث تمثلت عينته في الاستدلال بالمؤشرات الكمية لجميع الدول العربية (22 دولة)، وبعض الدول المُتقدمة في العالم، ولمن توفرت بياناتهم في السنوات من (2014 إلى 2019) لكل منهما، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عدد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا يفوق (300 ألف) طالب وطالبة، هذه النسبة المُشار إليها أي بإجمالي عدد الطلاب وقدره (3000) ثلاثة الألاف طالب وطالبة لكل مائة ألف نسمة من عدد السُكان، و الذي من المُفترض أن يكون (1600) ألف وستمئة طالب وطالبة لكل مائة ألف نسمة، فتلك النسبة (3000 لكل 100 ألف نسمة من السكان) وبالرجوع إلى المعيار النفسي والاجتماعي نجد أنها هي تقريباً ضعف متوسط النسبة في العالم، والتي تفوق المعدلات المعمول بها سواء على المستوى الإقليمي، أو الدولي، والتي تُشير إلى أن هناك ضعفاً غير سليم في ارتفاع نسبة الطلاب المُلتحقين بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعمل على إجراء المزيد من الدراسات المُعمّقة والموسّعة؛ لدراسة أعداد الطلاب في جميع مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وفقاً لتصنيف (اسكد، 2013) ومن ثم العمل على الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد التخصصات التي نحتاجها وتحديد التوزيع العددي الصحيح للطلاب في ضوء هذه الدراسات، كما أوصت الدراسة بأهمية أن تعمل وزارة التعليم العالي على بناء إطار عام وأهدافه للتعليم العالي بمختلف تصنيفاته وفقاً للمؤشرات الإحصائية المحلية والإقليمية والدولية (الأشهب والأشهب، 2022: 01-18).

2.7 دراسة (معيتيق والقائد، 2019): حيث سعت إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراته من خلال ثلاثة محاور هي: (الشفافية الإدارية، المشاركة الإدارية، المساءلة الإدارية)، وأظهرت نتائجها درجة تحقق متوسطة فيما يتعلق بمحور الشفافية الإدارية، مدى الإفصاح عن النظم واللوائح المعمول بها في الكلية والوضوح في تطبيقها، وشفافية المعايير المُطبّقة في اختيار المناصب القيادية والإدارية بالكلية، كما أظهرت النتائج درجة تحقق متوسطة لمحور المشاركة الإدارية، ومدى اهتمام إدارة الكلية باتباع مبدأ الشورى وأخذ آراء المعنيين عند اتخاذ القرارات، كذلك فيما يتعلق بدرجة المشاركة في تعديل القرارات وتقييمها، كما كشفت النتائج كذلك عن درجة تحقق متوسطة لمحور المساءلة الإدارية، وشمولها لكافة أقسام وحدات الكلية، ومدى توافق ووضوح معايير المساءلة سواء ما يخص الهيئة التدريسية أو الهيئة الإدارية بها، وأوصت الدراسة على أن تعمل الكلية على طباعة ونشر لوائحها وقوانينها وأن تُتيحها لكافة شرائحها ومكوناتها (معيتيق والقائد، 2019 : 241-261).

2.8 دراسة (الزبيدي والسامرائي، 2018): والتي هدفت إلى تقديم إطار نظري لمفهوم الحوكمة في القطاع التعليمي، فضلاً عن دراسة نموذج ومفهوم حوكمة الشركات من جوانبه المختلفة والإشارة لأهمية تطبيقه، والتعرف على دور هذا النموذج حوكمة الشركات بأبعاده الثلاثة: (البُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي) في تحقيق الأداء المُميز في ثلاثة من الجامعات الأهلية بجمهورية العراق، والتي تمثلت في: (كلية مدينة العلم، وكلية الاسراء، وكلية الثرات)، حيث اختيرت عينة عشوائية من (50) عضو هيئة تدريس منها، وأوضحت نتائج الدراسة أن الحوكمة ومتغيراتها الثلاثة تؤثر تأثيراً معنوياً ذو فترة ثقة (95%) في الأداء المُميز

للجامعات المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات العراقية بعقد الندوات وورش العمل باستمرار لشرح الجوانب التطبيقية لمفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية، فضلاً عن تأسيس جمعيات مهنية تهتم بمجال الحوكمة وتفعيل دورها بما يعزز من منع حدوث الفشل المالي وتعزيز الإصلاح الاقتصادي في بيئتها التعليمية، كما أوصت الدراسة أن تحرص الجامعات العراقية على احتواء مواردها البشرية كافة سواء مُتمثلة في: (الكوادر التدريسية، الطلبة، والموظفين) كونهم يُمثلون نتاج استثمار مادي وأدبي لأنهم عصب العملية التعليمية. وتشجيعهم والارتقاء بمستوى أدائهم لتقديم أفضل ما لديهم من خلال منحهم المكافأة لضمان استمرارية التميز في أدائها (الزبيدي والسامرائي، 2018: 115-125).

2.9 دراسة (سلالتي، 2018): حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، و مدى التزام هذه الجامعات بالأسس التي توضح هذه العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (10) جامعات لبنانية تحتوي على أكثر من (68%) من مُجمل طلاب لبنان، وتشغل العدد الأكبر من الأكاديميين والإداريين، وقد تم توزيع (100) استمارة على عمداء ومُدرّاء الكليات والمعاهد والمراكز التابعة لهذه الجامعات العشرة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ضرورة لتطوير رسالة الجامعات بتضمينها برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالي من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وتحفيزه وخدمة المجتمع، والنظر في إتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين، وأوصت الدراسة بوضع الخطط على الصعيد الاستراتيجي بما يتلاءم مع بث روح النزاهة والأخلاق والانتماء والمشاركة والشفافية، كما تم التوصية بإنشاء وحدة للحوكمة الاستراتيجية تتبع إدارياً لمجلس الجامعة؛ ليُرسم من خلالها شكل العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وبين حجم المهام وشكل المسؤوليات والصلاحيات المناطة بكافة الأطراف والتي تضمن الأداء الرشيد الذي يُنتج خارطة تنمية مُستدامة للموارد البشرية والمادية والمعنوية (سلالتي، 2018: 115-140).

2.10 دراسة (الجبالي والمحاميد، 2018): والتي هدفت إلى التعرف على أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين و الاحتفاظ بهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (122) مُستجيباً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات الخاصة في عمّان بالمملكة الأردنية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والانصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والانصاف في الاحتفاظ بالعاملين بتلك الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة التزام الجامعات بتطبيق مبدأ العدالة والانصاف للعاملين في الجامعات من قبل مجالس الحوكمة والمُتمثلة في مجالس الأمان ومجالس العُمداء ومجالس الكليات ومجالس الأقسام، لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة من أكاديميين وإداريين (الجبالي والمحاميد، 2018: 161).

2.11 دراسة (الجعيدي واسميو 2015): والتي هدفت إلى تقديم إطار فكري وعملي لنظام فعال لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النقاط يمكن التركيز عليها وتطويرها لتصميم نموذج فعال للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا يتوافق مع نموذج الاحتراف الإداري ومن أهمها: أولاً الاستقلال المؤسسي: حيث يتضمن هذا المبدأ إعطاء كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة للمؤسسة التعليمية في تحقيق السياسة العامة للدولة دون التدخل من تلك الأخيرة، حيث قد يشمل صلاحيات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ الخاصة بها، ثانياً دور الحكومة : حيث أن الدور المناط بالحكومة يجب أن يكون الاشراف على مؤسسات التعليم العالي لا السيطرة بحيث تنمو وتتطور المؤسسات التعليمية بشكل طبيعي لا يُقيدها بممارسة أو آليات عمل جامدة وموحدة القياس، ثالثاً المنافسة والتوجه بالسوق: حيث أن النظام الفعال للحوكمة يجب أن يسعى إلى المزيد من العلاقات والشراكات مع المجتمع الصناعي الاقتصادي المحلي والعالمي، كما يجب أن يسعى إلى تبني أنظمة الجودة والبحث العلمي والتدويل والترابط مع المؤسسات، وأوصت الدراسة بالعمل على تبني اللامركزية الإدارية والتعاقدية وإعطاء الاستقلال المؤسسي لمؤسسات التعلم العالي، ووضع شروط لمن يتولى مهام إدارة المؤسسة التعليمية تتضمن القدرات والخبرات والمؤهلات الإدارية، وعدم الاكتفاء بالجوانب العلمية والتعليمية (الجعيدي واسميو، 2015: 01-22).

3. مشكلة الدراسة:

إن الحاجة إلى إصلاح التعليم العالي في ليبيا لا ينقصي بابتكار نظرية أو مجموعة نظريات تُجَدِّد العملية التعليمية، وتُفَوِّم عناصرها، وإنما يتم ذلك من خلال ربطه باحتياجات المجتمع والتنمية، ومن ثمَّ فإن المرحلة الانتقالية التي نعيشها حالياً تحتاج إلى عقلية جديدة وخيال مُبدع، ووجدان مُتحرِّك، وبشكل عام فإن مشروع إصلاح منظومة التعليم الجامعي يقوم على أربعة أُسس، الأولى تتمثل في استقلالية الجامعات، والثانية تتجلى في الحوكمة الرشيدة في إدارة الجامعات، والثالثة تتمثل في توفير الحوافز اللازمة لتحسين أداء من يُقدِّمون الخدمات التعليمية واستجاباتهم، سواء أكانوا من أعضاء هيئة التدريس، أم من الكوادر المُساندة، أم من الموظفين، أم من غيرهم، والرابعة والأخيرة هي المشاركة الفعَّالة للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في عملية الإصلاح (مرجين، 2016: 02).

والحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية لها مُحددات داخلية وخارجية، فالمحددات الداخلية تُركز على تشكيل مجالس صُنَّاع القرار، وتحديد نوعية الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، إضافة إلى أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء، أما المحددات الخارجية فتشمل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي، والمستفيدين منها، إضافة إلى دور الجهات الرقابية في مراقبة أداء وضمان عدالة وشفافية الإجراءات الداخلية وفقاً للأنظمة والتشريعات التي تُصدرها جهات الاختصاص في هذا الشأن (طيب، 2018: 187).

وفي هذا الصدد نجد أن هناك ملاحظات قد وردت في تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2017 فيما يتعلق بأداء الهيئة الوطنية للتعليم الفني والتقني في ليبيا، حيث وردت الملاحظات التالية:

- 1- أن الهيئة الوطنية للتعليم الفني والتقني قامت بمنح الموافقات بإنشاء واستحداث كليات ومعاهد عُليا وأخرى متوسطة، دون توفر دراسة حقيقية وفعلية ومدى الجدوى من إنشائها وبما يخالف قرار إنشاء الهيئة رقم (519) لسنة 2010.
- 2- عدم وجود منظومة متكاملة تُبين أعداد الطلبة المسجلين بالكليات والمعاهد العلية والمتوسطة.
- 3- تعارض المؤهلات العلمية لبعض عُمداء الكليات التقنية مع طبيعة المهام المُكلفين بها بالمخالفة للقانون رقم (12) لسنة 2010 بشأن علاقات العمل.
- 4- تكليف مدير عام لأكثر من معهد بالمخالفة للقانون رقم (12) لسنة 2010 بشأن علاقات العمل، وقرار إنشاء الهيئة والهيكل التنظيمي المعتمد للهيئة رقم (20) لسنة 2011. ومن أمثلة ذلك ما يوضحه ديوان المحاسبة بشأن هذه الحالة في الجدول التالي (ديوان المحاسبة الليبي، 2017: 696-698).

المعهد	اسم المدير	التخصص	المؤهل العلمي
المعهد العالي لتقنيات علوم البحار - زوارة	سم ي	فلسفة إسلامية	دكتوراه
المعهد العالي للعلوم والتقنية - زوارة	سم ي	فلسفة اسلامية	دكتوراه

المصدر: تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2017: ص 689.

كما أن التعليم العالي في ليبيا يُعاني من العديد من الاختلالات والتشوّهات سواء على مستوى السياسات والتشريعات والقوانين أو على المستوى الإداري وآلية صناعة القرار أو على مستوى البرامج وعدم مواءمتها لمتطلبات خطط التنمية الوطنية، أو على مستوى تقييم أداء الجامعات ومدى قدرتها على المحافظة على جودة مخرجاتها. ولقد تم رصد العديد من الاختلالات والتشوّهات من واقع تقرير الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم لسنة 2018، والذي استهدف عدد (17) جامعة حكومية، حيث كان من أبرز هذه الاختلالات والتشوّهات التي رصدها التقرير ما يلي:

1- عدم وجود خطط استراتيجية للجامعات.

2- غياب الهياكل التنظيمية والتوصيف الوظيفي واللوائح التنظيمية التفصيلية التي تعكس واقع الجامعات وتستوعب النمو المستقبلي لها.

3- عدم وجود سياسة واضحة تجاه تفعيل الإدارة الإلكترونية.

4- عدم حضور رؤساء أقسام الجودة وتقييم الأداء بالكلية اجتماعات مجالس الكليات (الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم، 2018: 93-94).

ولقد برز موضوع حوكمة الجامعات كأحد الخيارات الرئيسية لمواجهة تلك الاختلالات والتشوهات؛ وكون تطبيق مبادئ الحوكمة في أي مؤسسة يعتمد في المقام الأول على قناعات القائمين عليها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير الأداء، فإن ذلك يُحتم على قيادات المنظمات الجامعية من الأكاديميين والإداريين التعرف على مبادئ الحوكمة في الجامعات وقياس مستوى ممارستها.

وبالتالي يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتخلص في الإجابة على التساؤل التالي: ما هي درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، من وجهة القيادات الأكاديمية والإدارية؛ حيث قد يُشكل هذا أساساً للقائمين على إدارتها في رسم استراتيجيات وسياسات التحسين والتطوير المستمر في أداء الجامعة بشكل خاص، ومؤسسات التعليم العالي الليبية بشكل عام، في ضوء تلك المبادئ والمؤشرات، وهذا سيتضمن الإجابة على التساؤل التالي:

1- ما هي درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

2- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل)؟

4. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية موضوع الحوكمة الجيدة وتطبيق مبادئها في مؤسسات التعليم العالي، ولأهمية الدور الذي تضطلع به في الجامعات من جهة أخرى، فإن أهداف الدراسة ستتركز في الآتي:

1- التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

2- التعرف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل).

5. أهمية الدراسة:

يرتبط التعليم العالي مُباشرة بسوق العمل في الدول المتقدمة، ومخرجاته تعتبر أهم المخرجات التي تبني عليها الدول اقتصادها، ومن هنا يكتسب التعليم العالي أهميته، حيث أن وضع التعليم العالي في بلد ما يساهم في رسم ملامح القوة الاقتصادية

والطور الاجتماعي في هذا البلد. وتنبثق أهمية هذه الدراسة من الأهمية المترتبة على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة والرشيده في الجامعات الليبية كأحد الحلول الناجمة بما تتضمنه من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة لمواجهة التثوهات والاختلالات التي قد تُعاني منها.

حيث بينت الأبحاث وجود علاقة قوية بين النظم الحديثة لإدارة التعليم العالي وبين مستوى جودة التعليم والبحوث التي تقدمها تلك النظم (Macaffrey, 2010)، وبالتالي يمكن القول بأن دراسة موضوع الحوكمة وفهم جوانبه النظرية والتطبيقية من شأنه أن يساهم في تصميم نظم تعليمية فعالة، أي قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذات جودة في مخرجاتها البحثية والتعليمية (الجعدي واسمي، 2015: 02-03).

وفي هذا الإطار يُشير تقرير البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن نظم حوكمة الجامعات تُعدُّ أهم العناصر الرئيسية التي يلزم تحليلها، ليكون ذلك أساساً في تطبيق الاصلاحات لتحسين النواتج، كما أن الحوكمة تُعدُّ أهم محركات التغيير المهمة، حيث أن الكيفية التي تُدار بها المؤسسات تشكل أحد العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها (مسلم، 2016: 237).

6. منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف بالدرجة الأولى إلى وصف موقف معين، أشخاص معينين، أشياء أو أحداث معينة وخصائصها (أبو جمعة، 2009).

7. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1- مجالس الحوكمة (Governance Boards): ويُقصد بمجالس الحوكمة مجالس " الأمناء، الجامعة، الكليات، الأقسام"، والمُنات بها اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية والمالية اللازمة لتسيير العملية التعليمية على النحو المطلوب.

2- المسؤولية (Responsibility): وتعني توفر هيكل تنظيمي واضح يُحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات، ومدى إدراك مُنتسبي الجامعة لمسؤولياتهم في تحقيق أهداف الجامعة.

3- المساءلة (Accountability): ويُقصد بها توفر أنظمة فعالة للرقابة والمساءلة تؤكد على أن أداء الجامعة يتم على النحو المطلوب، وأن الجامعة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية، وأن هذه الأنظمة يتم تطبيقها ومراجعتها بشكل دوري مع تمكين الأطراف ذات العلاقة من الأفراد والمنظمات من خارج الجامعة، والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعة من الاطلاع على نتائج الأداء، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.

4- المشاركة (Participation): وتعني إتاحة الفرصة للأفراد ذوي العلاقة في الجامعات (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الحكومة، ممثلي الصناعة، الجهات المانحة، النقابات، الخريجين) للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانب عمل الجامعة.

5- الإفصاح والشفافية (Disclosure and transparency): ويُقصد بها وجود سياسة واضحة للإفصاح عن كافة المعلومات التي يتطلبها عمل الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة التعليمية، وتدفعها بشكل مستمر مع توفر تشريعات معتمدة تضمن الحق في الحصول على تلك المعلومات بطرق سهلة وسريعة.

6- الاستقلالية (Independence): وتعني تمتع الجامعة بالإدارة والحكم الذاتي، وينعكس ذلك في حقها بإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيداً عن أية تدخلات خارجية.

7- ميثاق السلوك المهني والأخلاقي للعمل (Charter of professional and ethical conduct for work): وهو عبارة عن الدليل الذي يحكم ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والعاملين في الجامعة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة، بما يمكنهم ويُحتم عليهم جميعاً أن يُراعوا في ممارساتهم الوظيفية النزاهة والاستقامة والأمانة والمصادقية وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة بالإضافة إلى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها (مسلم، 2016: 239-240).

ويرى الباحث بأن تعريف مفهوم حوكمة الجامعات والمُناسب لأغراض وبيئة الدراسة، وبالتالي فهي يقصد بها " مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق الغايات التعليمية للجامعة وأهدافها الاستراتيجية، كما أنها تعني كافة الإجراءات المنظمة التي تحكم العلاقات بين ذوي المصالح المشتركة والتي لها تأثير مباشر على الأداء " (افتوحه وآخرون، 2019: 637).

8. الإطار النظري للدراسة:

لقد تبلورت فكرة الحوكمة عندما ظهرت فضيحة (Water-gate) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الوحدات وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعي إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية، وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات عام 1999م بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعد ما اتضح أنها لم تكن تُعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما كانت تُعاني من عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية (القاسم وأبو بشارة، 2019: 696).

كما تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، حيث نال هذا الموضوع عناية مُتزايدة في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وذلك بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم المتقدم، بداية من الشركات الأمريكية العملاقة مثل شركة إنرون (Enron) وشركة (WorldCom) عام 2001، والشركات العملاقة الأخرى، حيث يُعزى أسباب انهيارها وظهور هذه الأزمات إلى فقدان الثقة بين الجهات التي تُمثّل الأطراف الأساسية في الشركات والمُتمثّلة في مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح في الشركات.

وبالحديث عن العلاقة بين الحكم الرشيد (good governance) وحوكمة الشركات (corporate governance)، نجد أن الحوكمة هي " التي تُشير إلى تطبيقات الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة وتهدف إلى نشر الديمقراطية والإفصاح والشفافية في الحكومة وتداول السلطة"، بينما يقصد بحوكمة الشركات الحكم الرشيد للشركة، وهناك مستويان من الحوكمة هما الكلي والجزئي، فالحكومة (Governance) هي التي تُعنى بالمستوى الكلي، وتُعنى حوكمة الشركات (corporate governance) بالحوكمة على المستوى الجزئي، وكلاهما مهم ومكمل للآخر، حيث أن الشفافية في المستوى الكلي تؤثر على جاذبية مناخ الاستثمار على مستوى الدولة بالإجمال، بينما تؤثر حوكمة الشركات على مدى جاذبية الشركة للمستثمرين (النصار، 2016: 45-51).

ويمكن القول بأن مفهوم حوكمة الشركات (corporate governance) معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يُحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح (Stakeholders) وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط فيما بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة، كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مُرادف محدد لمصطلح (corporate governance) باللغة العربية، حيث يُطلق عليه في بعض البلدان العربية كالأردن بالحاكمية المؤسسية أو التحكم المؤسسي وفي مصر يُسمى بحوكمة الشركات، وبحسب البعض فإنه وبعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة الشركات (السيد، 2018: 07).

9.1 تعريف مفهوم الحوكمة:

لقد عرّف البنك الدولي الحوكمة: بأنها " الطريقة التي من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وجعل للحوكمة ثلاثة ابعاد: شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات)، إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها؛ وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة " (الغامدي، 2022: 218).

كما عرّفت مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة: بأنها " نظام يتم بموجبه توجيه المؤسسات، والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل مجلس إدارة المؤسسة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وبهذا تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء، والحوكمة المؤسسية هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين غدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب الصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (الخليوي وآخرون، 2017:26).

كما عرّف علماء آخرون الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على أنها عملية أو هيكل لصنع القرار. حيث أكد كيزار وإيكل (2004)، في مراجعة للمنظورات النظرية المطبقة على دراسة الحوكمة في التعليم العالي، أن الحوكمة هي " ظاهرة متعددة المستويات تشمل هيئات وعمليات مختلفة ذات وظائف مختلفة لصنع القرار ". وهي تشير إلى الوظائف الأكاديمية والإدارية المزدوجة للمؤسسات في "الهيئات المختلفة" ولكنها تخصص وظائف اتخاذ القرار المختلفة لهذه الهيئات. حيث تشير هذه الاختلافات في صنع القرار إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم سلطة على القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية أو الأمور الأكاديمية الأخرى، في حين أن الإدارة لها سلطة على القرارات المتعلقة بالموارد المالية والبشرية والعمليات والمسائل الأخرى ذات الصلة.

كما يميز بيرنباوم (2004) بين الحوكمة "الصارمة" والحوكمة "الناعمة". وتشير الحوكمة الصارمة إلى الهياكل والقواعد والسياسات في المنظمة التي "تحدد علاقات السلطة، وتفرض عمليات تنظيمية معينة وتشجع الامتثال للسياسات والإجراءات التي تم سنها" من ناحية أخرى، تُشير الحوكمة الناعمة إلى " نظام التفاعلات الاجتماعية في المنظمة الذي يساعد على تطوير المعايير الفردية والجماعية والحفاظ عليها"، لقد نشأت الحوكمة الصلبة والناعمة من أطر نظرية مختلفة. يمكن أن تُعزى عناصر الحوكمة الصارمة إلى نظريات الاختيار العقلاني، في حين أن عناصر الحوكمة الناعمة مدمجة في نظريات الإدراك الثقافي والاجتماعي التي تركز على سلوكيات وتوقعات المشاركين والتي تساعد في تشكيل العمليات التنظيمية والثقافية. على الرغم من أن الحوكمة الصلبة والناعمة يمكن أن تعزز بعضها البعض، إلا أن بيرنباوم يؤكد أن الخصائص التنظيمية، مثل الثقافة والهيكل، تؤثر على توقعات المشاركين حول كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تشتت النفوذ والسلطة. وهكذا، فإن مناقشته للحوكمة الصارمة والناعمة تشير إلى عناصر السلطة والتأثير بالإضافة إلى صنع القرار ((Page, 2016: 15-18).

9.2 معايير الحوكمة: نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS) مُمثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع العملي نجد أنه كلما اختلفت التعريفات المُعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة التي تضع مفهومها لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

معايير الحوكمة الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): يتم تطبيق الحوكمة وفقاً لستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م، علماً بأنها قد أُصدرت تعديلاً لها في عام 2004م وهي تتمثل في الآتي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون مُتناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلي الإدارة والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية (العامّة).

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحقهم في التصويت في الجمعية العامة (العمومية) على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أية عمليات استحواذ أو

دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة. وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح وفي الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (السيد، 2018: 26-27).

9.3 نماذج الحوكمة في الجامعات بالدول الغربية المتقدمة:

قام تراكان (2008) بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية، الاسترالية، والأمريكية، والتي يقل فيها التوجيه الحكومي عن ما هو عليه في الجامعات الأوروبية، حيث قام باقتراح أربعة نماذج واضحة للحوكمة وهي: النموذج الأكاديمي، نموذج الشركات، نموذج الأمناء، النموذج التمثيلي.

1- نموذج الحوكمة الأكاديمية: حيث تعتبر نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون النماذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، وهي نماذج قائمة على الافتراض بأنه يتعين بأن تخضع الجامعات لحوكمة الموظفين الأكاديميين، وهناك عدة طرق لتبني هذا النهج مثلاً: من خلال منح سلطات اتخاذ القرارات إلى مجلس أكاديمي أو أمجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو من عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة.

ففي الحوكمة الأكاديمية يكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، إن المثال الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا النموذج هو جامعة أكسفورد، حيث رفض الموظفون الأكاديميون بصراحة أي نوع من أنواع حوكمة الشركات.

2- نموذج حوكمة الشركات: لقد ظهر هذا النموذج كاستجابة للازمات المالية ولحاجة الجامعات إلى أن تُدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية، ويسود هذا النموذج في استراليا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، كما وأنه قد خرج إلى حيز الوجود استجابة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات، ويعمل هذا النموذج لحوكمة الشركات في ظل الافتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية، سوف يساعد على تحسين النتائج. ويبدل هذا النموذج عادة على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس شخصاً أكاديمياً فحسب.

3- نموذج حوكمة الأمناء: إن الحوكمة من خلال مجلس الأمناء، مُقابل الحوكمة التمثيلية، تمنح الإدارة سُلطات " الأمناء "، وهذا يأتي عادة على شكل مجلس أمناء له أعضاء غير مُنتخبين من داخل المؤسسة، كما وأن هؤلاء لا يُمثلون مُختلف أصحاب المصلحة. وقد يكون لمجلس الأمناء مسؤوليات ائتمانية وأخرى تتعلق بالعباية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل قد تُشكل تضارباً في المصالح والوصاية.

4- نموذج الحوكمة التمثيلية: وهذا النموذج يحدث عندما تكون الحوكمة مُسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الشريكة، الحكومة، والمجتمع المدني.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تطورت مؤسسات التعليم الخاصة بشكل جيد على مدى قرن من الزمن، وكان هذا التطور في كثير من الأحيان يأتي من الجهات المانحة الخيرية، وذلك في أعقاب ممارسات خاصة بالشركات، مثل الحوكمة من خلال مجالس

الأمناء، ومنح القائمين على إدارة الجامعة درجة كبيرة من الاستقلالية التنظيمية والقانونية، حيث عادة ما يكون الرئيس التنفيذي ومُدير التشغيل أعضاء في المجلس بصفتها الفريق الرئيسي المسؤول عن الإدارة، وهذا النموذج يُستخدم بشكل واسع في الجامعات الحكومية والخاصة، كما وأنه أصبح الآن شائعاً خارج الولايات المتحدة، وبشكل ملحوظ في الجامعات الأسترالية. (تقرير البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، 2012: 15-16).

10- متغيرات الدراسة: احتوت الدراسة على متغيرين وهما كالتالي:

1- **المتغيرات المستقلة:** وتتمثل في المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وهي كالتالي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المُسمى الوظيفي، نوع الوظيفة).

2- **المتغيرات التابعة:** وتتمثل في المبادئ الستة (06) للحوكمة وهي كالتالي: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل).

11- **الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية للدراسة:** تناولت هذه الدراسة موضوع درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي حيث تم توزيع استبانة الدراسة على العاملين خلال العام الدراسي 2022/2021 في الفترة الزمنية من شهر ديسمبر (12) من سنة 2021 إلى نهاية شهر يناير (01) من سنة 2022.

12- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من عدد (80) من الشاغلين للوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية بالجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، وبيانهم كالتالي: (وكلاء الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام والوحدات العلمية بالكليات، مُسجلي الكليات، مُدراء الإدارات، مُدراء المكاتب، رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية) حيث تم توزيع عدد (80) استبانة عليهم بالكامل، وقد بلغ عدد الاستمارات المُسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي عدد (63) وهو ما يُمثل عينة الدراسة بشكلها النهائي.

13. **أداة الدراسة:** من أجل الحصول على البيانات اللازمة والإجابة على أسئلة الدراسة، والحصول على النتائج المرجوة فقد تم الاعتماد بشكل كامل على الاستبانة الواردة بدراسة مسلم (2016)، والتي تتضمن المبادئ الأساسية للحوكمة ومؤشراتها، حيث اشتملت على عدد ستة (06) مبادئ أو أبعاد أساسية وهي: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، وعدد (56) مؤشراً أو فقرة واردة بالاستبانة.

14. **صدق وثبات مقياس الدراسة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، والمُهتمين بموضوع الحوكمة والجودة في التعليم العالي؛ وذلك لإبداء رأيهم من حيث مناسبة الفقرات للمحتوى، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات الواردة من قبلهم، قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة على القائمة حتى أخذت صورتها النهائية.

15. **اختبار مُعامل الثبات (كرو نباخ ألفا) لأداة الدراسة:** للتأكد من الموثوقية والثبات للأداة المستخدمة في قياس مُتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار (كرو نباخ ألفا) للاتساق الداخلي إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابات المُستجوبين على كل العبارات الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل عبارة للمفهوم، حيث يدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، وكلما كانت قيمة المعامل أقرب إلى (1.0) كان الثبات أعلى، ويُعد الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات هو (0.70)، أما إذا بلغ أكثر من (0.80) فيُعد جيداً، وإذا بلغ أقل من (0.60) يعد ضعيفاً.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي لعدد (56) عبارة المُكونة لأداة الدراسة (الاستبانة) (0.966) وهي ما تساوي نسبة (96.6%)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وتجانس عبارات الأداة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لعبارات كل مبدأ من المبادئ الستة (06) لأداة الدراسة.

جدول 1: درجة الثبات ودرجة المصادقية

ت	المبادئ الستة (06) للحوكمة	عدد العبارات لكل مبدأ	درجة الثبات معامل كرو نباخ ألفا للعبارات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
1	المبدأ الأول: مجالس الحوكمة	10 عبارات	0.882	%93.9
2	المبدأ الثاني: المسؤولية والمساءلة	10 عبارات	0.881	%93.8
3	المبدأ الثالث: المشاركة	08 عبارات	0.866	%93.0
4	المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية	10 عبارة	0.882	%93.9
5	المبدأ الخامس: الاستقلالية	10 عبارة	0.906	%95.1
6	المبدأ السادس: ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	08 عبارات	0.888	%94.2
	مجموع عبارات المبادئ الستة (06) للحوكمة	56 عبارة	0.966	%98.2

يتبين من نتائج الموثوقية في الجدول رقم (01) أن قيم مُعامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لعبارات مبادئ الحوكمة تراوحت بين (0.881 - 0.906)، حيث تعد جميع هذه القيم جيدة وتعكس اتساقاً داخلياً عالياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مبادئ الحوكمة، مما يؤكد على الثبات والتناسق الداخلي للمتغيرات داخل المقياس، كما بلغت قيمة ألفا لعبارات (مبادئ الحوكمة) مُجمعة ككل (0.966) حيث أنها تساوي ما نسبته (96.6%) وهذا يعني أنها قد جاءت بنسبة ثبات مُرتفعة جداً، كما وقد بلغت نسبة المصادقية لإجابات عينة الدراسة (98.2%) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات أيضاً مُرتفعة جداً، وعليه فإن جميع القيم أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات والصدق والبالغ (0.60)، وهذا مؤشر على الاتساق بين عبارات (مبادئ الحوكمة)، وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

16. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشتها:

16.1 أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) والتي منها التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والخطأ المعياري، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي T-TEST، واستخدام تحليل التباين المتعدد One-Way ANOVA، بالإضافة إلى أنه تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا لإيجاد معامل الثبات الكلي لعبارات الاستبانة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4=5÷0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الخلايا لدرجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يأتي:

- 1- من 1.00 إلى 1.80 يمثل غير مُمارس تماماً.
 - 2- من 1.81 إلى 2.60 يمثل غير مُمارس.
 - 3- من 2.61 إلى 3.40 يمثل مُمارس بدرجة متوسطة.
 - 4- من 3.41 إلى 4.20 يمثل مُمارس بدرجة كبيرة.
 - 5- من 4.21 إلى 5.00 يمثل مُمارس بدرجة كبيرة جداً.
- 16.2 خصائص عينة الدراسة:**

جدول 2: خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد في عينة الدراسة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	44.4%
	أنثى	35	55.6%
المجموع		63	100%
العمر	من 25 سنة وأقل من 35 سنة	17	27.0%
	من 35 سنة وأقل من 45 سنة	18	28.6%
	من 45 سنة وأقل من 55 سنة	11	17.5%
	55 سنة فأكثر	17	27.0%
المجموع		63	100%
المؤهل العلمي	الدكتوراه	21	33.3%
	الماجستير	20	31.7%
	البكالوريوس	16	25.4%
	الليسانس	3	4.8%
	الدبلوم العالي	2	3.2%
	الدبلوم المتوسط	1	1.6%
المجموع		63	100%
عدد سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	22	34.9%
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	15	23.8%
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	9	14.3%
	من 15 سنة وأقل من 20 سنة	4	6.3%
	أكثر من 20 سنة	13	20.6%
	المجموع		63
المسمى الوظيفي	وكيل الجامعة	5	7.9%
	عميد الكلية	6	9.5%
	وكيل الكلية	3	4.8%
	رئيس القسم العلمي في الكلية	13	20.6%
	مُسجل الكلية	3	4.8%
	مُدير المركز في الجامعة	2	3.2%
	رئيس الوحدة العلمية في الكلية	3	4.8%
	رئيس القسم الإداري في الجامعة أو إحدى كلياتها	2	3.2%
	مُدير الإدارة في الجامعة	6	9.5%
	مُدير المكتب في الجامعة	11	17.4%
	رئيس الوحدة الإدارية في الجامعة	9	14.3%
	المجموع		63
نوع الوظيفة القيادية	أكاديمية	33	52.4%
	إدارية	30	47.6%
	المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS والبيانات المتعلقة بتصنيف الوظائف المنشورة بالموقع

الإلكتروني للجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية <https://ar.limu.edu.ly>

بالنظر إلى جدول رقم 02 يتضح أن ما نسبته (44.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور في حين أن ما نسبته (55.6%) هن من الإناث، وبالنظر إلى المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة نجد أن هناك تقارباً في توزيع النسب المئوية لهم حيث أن ما نسبته (33.3%) هم من حملة المؤهل العلمي الدكتوراه، في حين أن حملة المؤهل العلمي الماجستير قد بلغت نسبتهم (31.7%)، كما أن ما نسبته (25.4%) هم من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، في حين أن ما نسبته (9.6%) من أفراد عينة الدراسة تتوزع مؤهلاتهم العلمية ما بين (الليسانس، الدبلوم العالي، والدبلوم المتوسط)، كما يبين الجدول بأن الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة متقاربة كذلك حيث أن الفئة العمرية (من 25 سنة وأقل من 35 سنة) قد بلغت نسبتها المئوية (27.0%)، كما أن الفئة العمرية (من 35 سنة وأقل من 45 سنة) بلغت نسبتها (28.6%)، في حين أن الفئة العمرية (من 45 سنة وأقل من 55 سنة) بلغت نسبتها (17.5%)، وأخيراً نجد أن الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) قد بلغت نسبتها (27.0%)، وبالنسبة لمُتغير عدد سنوات الخبرة في العمل نجد أن هناك تقارباً في توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن فئة الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات) قد بلغت نسبتها المئوية (34.9%)، في حين أن فئة الخبرة الوظيفية (من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) بلغت نسبتها المئوية (23.8%)، كما فتت الخبرة الوظيفية (من 10 سنوات وأقل من 15 سنة) و (من 15 سنة وأقل من 20 سنة) قد بلغت نسبتها المئوية مُتجمعين (20.6%) (14.3% + 06.3%) على التوالي، كما ونجد أن فئة الخبرة الوظيفية (أكثر من 20 سنة) بلغت نسبتها المئوية هي الأخرى (20.6%)، وأخيراً يتضح من الجدول بأن ما نسبته (52.4%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون الوظائف القيادية الأكاديمية، في حين أن ما نسبته (47.6%) يشغلون الوظائف القيادية الإدارية بالجامعة المبحوثة.

16.3 النتائج والإجابات المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة وهو: ما هي درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي؟ فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة كل عبارة من عبارات الاستبانة حيث جاءت النتائج كالآتي:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

الترتيب في المقياس	المبادئ الستة (06) للحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
5	المبدأ الخامس للحوكمة: الاستقلالية.	4.284	0.590	1	مُمارس بدرجة كبيرة جداً
2	المبدأ الثاني للحوكمة: المسؤولية والمساءلة.	4.014	0.563	2	مُمارس بدرجة كبيرة
4	المبدأ الرابع للحوكمة: الإفصاح والشفافية.	3.988	0.663	3	مُمارس بدرجة كبيرة
6	المبدأ السادس للحوكمة: السلوك المهني وأخلاقيات العمل.	3.974	0.599	4	مُمارس بدرجة كبيرة
1	المبدأ الأول للحوكمة: مجالس الحوكمة في الجامعة.	3.871	0.628	5	مُمارس بدرجة كبيرة
3	المبدأ الثالث للحوكمة: المشاركة.	3.779	0.620	6	مُمارس بدرجة كبيرة
	مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة	3.985	0.508		مُمارس بدرجة كبيرة

ينتضح من الجدول (03) بأن درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (3.985) وانحرافها المعياري (0.508)، حيث جاء في المرتبة الأولى المبدأ الخامس في المقياس (الاستقلالية) فقد كان مُمارساً بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.2841) وانحرافه المعياري (0.5905)، وجاء ثانياً المبدأ الثاني في المقياس (المسؤولية والمساءلة) حيث كان مُمارساً بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.014) وانحراف معياري (0.563)، في حين حلّ في المرتبة الثالثة المبدأ الرابع في المقياس (الإفصاح والشفافية) والذي كان مُمارساً بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.988) وانحراف معياري (0.663)، وكذلك جاء مُمارساً بدرجة كبيرة المبدأ السادس في المقياس (السلوك المهني وأخلاقيات العمل) حيث أنه تحصل على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.974) وانحراف معياري (0.599)، ونجد أنه قد حلّ في المرتبة الخامسة المبدأ الأول في المقياس (مجالس الحوكمة في الجامعة) فقد كان مُمارساً بدرجة كبيرة بمتوسطه الحسابي البالغ (3.871) وانحرافه المعياري البالغ (0.628)، وأخيراً جاء في المرتبة السادسة المبدأ الثالث في المقياس (المشاركة) والذي اتضح بأنه مُمارس بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.779) وانحراف معياري (0.620).

جدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العبارات الرئيسية للمبدأ الأول للحوكمة: (مجالس الحوكمة في الجامعة) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	تعقد مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) اجتماعاتها بصفة دورية.	4.539	0.667	1	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
1	تُدرك مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) الأدوار المُناطة بها.	4.301	0.854	2	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
3	تُمارس مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) المهام المُناطة بها بفاعلية.	4.238	0.755	3	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
4	مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) تتبّعها لجان مُتخصصة للاستعانة بها في بعض جوانب عملها الفنية والتخصصية.	4.063	0.913	4	مُمارسة بدرجة كبيرة
5	لدى مجالس الحوكمة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) آليات واضحة للرقابة على جوانب عمل الجامعة المختلفة.	4.000	0.915	5	مُمارسة بدرجة كبيرة
6	تستعين مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) بالخبراء والمختصين في حل المشكلات التي تواجهها.	3.952	0.940	6	مُمارسة بدرجة كبيرة
7	تنفذ الجامعة خطة للتنمية والتدريب المستمر لأعضاء مجالس الحوكمة والعاملين فيها.	3.809	0.947	7	مُمارسة بدرجة كبيرة
8	يتم تقويم أداء مجالس الحوكمة في الجامعة وأعضائها بشكل دوري	3.619	0.990	8	مُمارسة بدرجة كبيرة
9	يُشارك المستفيدون من خارج الجامعة (رجال الأعمال، المجتمع، إلخ) في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك.	3.333	1.291	9	مُمارسة بدرجة متوسطة
10	تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مُستقلين من خارج الجامعة.	2.857	0.930	10	مُمارسة بدرجة متوسطة
	مجموع المتوسطات لعبارات المبدأ الأول للحوكمة: مجالس الحوكمة في الجامعة	3.871	0.628		مُمارسة بدرجة كبيرة

ونستعرض فيما يلي البيان المُفصّل لدرجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة المبحوثة، مُرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب قيم متوسطاتها الحسابية التي تحصلت عليها من الأعلى إلى الأدنى قيمة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مُمارسة كل عبارة من عبارات المبادئ الستة بالمقياس وقد جاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي من الجدول رقم (04) إلى الجدول رقم (09).

يوضح الجدول رقم (04) أنّ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ الأول بمقياس الحوكمة: (مجالس الحوكمة في الجامعة) قد بلغ (3.871) وانحراف معياري (0.628). وعليه نجد أنّ هذا المبدأ قد جاء مُمارساً بدرجة كبيرة، فقد حلّ في الترتيب الأول ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (02) في المقياس حيث أنها كانت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و تنص على أنه: (تعتقد مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) اجتماعاتها بصفة دورية) وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.539) وانحرافها المعياري (0.667)، وقد جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (10) في المقياس فقلد كانت ممارسة بدرجة متوسطة وتنص على أنه: (تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مُستقلين من خارج الجامعة) حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.857) وانحراف معياري (0.930).

جدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مُمارسة العبارات الرئيسية للمبدأ الثاني للحوكمة: (المسؤولية والمساءلة) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتميز العاملون في الجامعة بالقدرة على تحمّل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.	4.492	0.535	1	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
3	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أدائها الأكاديمي والإداري.	4.349	0.721	2	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
2	لدى الجامعة نظام يُحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل واضح.	4.285	0.811	3	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
4	يُدرك مُنتسبو الجامعة على نحو واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	4.158	0.807	4	مُمارسة بدرجة كبيرة
5	تحرص الجامعة على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها دون انتقائية.	4.095	0.874	5	مُمارسة بدرجة كبيرة
6	تُثمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها.	3.984	0.772	6	مُمارسة بدرجة كبيرة
8	لدى الجامعة نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملون.	3.920	0.866	7	مُمارسة بدرجة كبيرة
7	يملك العاملون في الجامعة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.857	0.8396	8	مُمارسة بدرجة كبيرة
9	توفر الجامعة الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل والانحرافات في الأداء.	3.555	0.875	9	مُمارسة بدرجة كبيرة
10	يملك المُستفيدون الحق في مُساءلة الإدارة حول أداء الجامعة.	3.444	0.946	10	مُمارسة بدرجة كبيرة
	مجموع المتوسطات لعبارات المبدأ الثاني للحوكمة: المسؤولية والمساءلة	4.014	0.563		مُمارسة بدرجة كبيرة

يوضح الجدول رقم (05) أنّ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ الثاني بمقياس الحوكمة: (المسؤولية والمساءلة) قد بلغ (4.014) وانحراف معياري (0.563). وبالتالي فإنّ هذا المبدأ قد جاء مُمارساً بدرجة كبيرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (01) في المقياس حيث أنها كانت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و تنص على أنه: (يتميز العاملون في الجامعة بالقدرة على تحمّل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.492) وانحراف معياري (0.535)، في حين جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (10) في المقياس حيث أنها كانت ممارسة بدرجة كبيرة وتنص على أنه: (يملك المُستفيدون الحق في مُساءلة الإدارة حول أداء الجامعة) بمتوسط حسابي (3.444) وانحراف معياري (0.946).

جدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العبارات الرئيسية للمبدأ الثالث للحوكمة: (المشاركة) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	تُشرك الجامعة مُمَثِّلِينَ من الأكاديميين في وضع خطط التطوير لبرامجها التعليمية.	4.365	0.768	1	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
2	تُتيح الجامعة الفرصة لمُنْتسبِها لمناقشة المشكلات والقضايا التي تواجههم وسبل معالجتها.	4.095	0.665	2	مُمارسة بدرجة كبيرة
3	يتم إشراك العاملين في الجامعة في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات.	4.031	0.802	3	مُمارسة بدرجة كبيرة
4	تُتيح الجامعة الفرصة لمُنْتسبِها للمشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم.	3.809	0.839	4	مُمارسة بدرجة كبيرة
5	تُتيح الجامعة الفرصة لمُنْتسبِها للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.	3.603	0.907	5	مُمارسة بدرجة كبيرة
8	تُشرك الجامعة ممثلين عن الطلاب في تطوير برامجها التعليمية.	3.539	0.964	6	مُمارسة بدرجة كبيرة
6	تُتيح الجامعة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير الخدمة التعليمية.	3.523	0.964	7	مُمارسة بدرجة كبيرة
7	يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة.	3.269	0.953	8	مُمارسة بدرجة متوسطة
مجموع المتوسطات لعبارات الثالث للحوكمة: المشاركة		3.779	0.620		مُمارسة بدرجة كبيرة

يُبين الجدول رقم (06) أنَّ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ الثالث بمقياس الحوكمة (المشاركة) قد بلغ (3.779) وبانحراف معياري (0.620). فهو قد جاء مُمارساً بدرجة كبيرة، وقد حلَّ في الترتيب الأول ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (01) في المقياس حيث أنها كانت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و تنص على أنه: (تُشرك الجامعة مُمَثِّلِينَ من الأكاديميين في وضع خطط التطوير لبرامجها التعليمية) بمتوسط حسابي بلغ (4.365) وانحرافها المعياري (0.768)، وحلَّت أخيراً في المرتبة العاشرة ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (07) في المقياس فهي جاءت ممارسة بدرجة متوسطة وتنص على أنه: (يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة) بمتوسط حسابي بلغ (3.269) وبانحراف معياري (0.953).

يكشف الجدول رقم (07) أنَّ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ الرابع بمقياس الحوكمة: (الإفصاح والشفافية) قد بلغ (3.988) وبانحراف معياري (0.663). وعليه نجد أنه قد كان مُمارساً بدرجة كبيرة، حيث جاء في المرتبة الأولى ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (04) في المقياس فقد جاءت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و تنص على أنه: (تُوفر الجامعة معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.412) وبانحراف معياري (0.732)، في حين جاءت أخيراً بالمرتبة العاشرة ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (10) في المقياس حيث تبين أنها كانت ممارسة بدرجة متوسطة وهي تنص على أنه: (تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المُعتمدة) بمتوسط حسابي (3.396) وانحراف معياري (1.024).

جدول رقم 07 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العبارات الرئيسية للمبدأ الرابع للحوكمة: (الإفصاح والشفافية) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	تُوفر الجامعة معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية.	4.412	0.732	1	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
5	تُطلع الجامعة مُنتسبيها بمن فيهم طلابها على الأنظمة والقوانين فور صدورها	4.333	0.823	2	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
2	توفر الجامعة أيداً ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام.	4.222	0.791	3	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
7	تُقدم الجامعة المعلومات التي تحتاجها الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.	4.174	0.752	4	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
6	تُجَدِّد الجامعة باستمرار قواعدها وبياناتها، ومعلوماتها وأنشطتها على موقعها الإلكتروني	4.126	1.039	5	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
1	تُطلع الجامعة مُنتسبيها على نتائج تقييم الأداء.	3.984	1.099	6	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
3	تُطلع الجامعة مُنتسبيها على آلية ومعايير تقييم أدائهم.	3.936	1.060	7	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
8	أنظمة وتعليمات (الرواتب والتعيين والترقيات) واضحة ومفهومة للجميع.	3.777	1.099	8	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
9	توفر الجامعة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية (الأكاديمية، الإدارية) فيها.	3.523	0.997	9	مُمارسة بدرجة كبيرة جداً
10	تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المُعتمدة.	3.396	1.024	10	مُمارسة بدرجة متوسطة
مجموع المتوسطات لعبارات المبدأ الرابع للحوكمة: الإفصاح والشفافية		3.988	0.663		مُمارسة بدرجة كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (08) بأن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ الخامس بمقياس الحوكمة: (الاستقلالية) قد بلغ (4.284) وانحراف معياري (0.590). وبالتالي فإنه قد كان مُمارسة بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء في الترتيب الأول ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (01) في المقياس فقد كانت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و تنص على أنه:) يتم اعتماد الأنظمة واللوائح في الجامعة من قبل مجلس إدارتها) بمتوسط حسابي (4.619) وانحراف معياري (0.521)، وحلت أخيراً في الترتيب العاشر ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (07) في المقياس حيث جاءت ممارسة بدرجة كبيرة وتنص على أنه: (تحرص الجامعة على استقلالية المُدقق (المراجع) الخارجي لحساباتها المالية) بمتوسط حساب (3.920) وانحراف معياري (0.885).

جدول رقم 08 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العبارات الرئيسية
للمبدأ الخامس للحوكمة: (الاستقلالية) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتم اعتماد الأنظمة واللوائح في الجامعة من قبل مجلس إدارتها.	4.619	0.521	1	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
3	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها الإدارية.	4.507	0.692	2	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
4	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها الأكاديمية.	4.492	0.668	3	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
2	تعتمد الجامعة على تسيير أغلب أنشطتها على مواردها الذاتية.	4.460	0.691	4	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
8	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في إدارة مواردها المالية.	4.285	0.771	5	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
5	تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة بها بما يحقق رسالتها وأهدافها المرسومة.	4.222	0.923	6	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
9	تمتلك إدارة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها (المالية).	4.190	0.895	7	ممارسة بدرجة كبيرة
6	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية (حرية التدريس والبحث العلمي والنشر) لأعضاء هيئة التدريس.	4.174	0.852	8	ممارسة بدرجة كبيرة
10	لا تخضع عملية تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة لأي تدخلات خارجية.	3.968	0.999	9	ممارسة بدرجة كبيرة
7	تحرص الجامعة على استقلالية المُدقق (المراجع) الخارجي لحساباتها المالية.	3.920	0.885	10	ممارسة بدرجة كبيرة
مجموع المتوسطات لعبارات المبدأ الخامس للحوكمة: الاستقلالية		4.284	0.590	ممارسة بدرجة كبيرة	

يُبين الجدول رقم (09) أنّ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ السادس بمقياس الحوكمة: (السلوك المهني وأخلاقيات العمل) قد بلغ (3.974) وانحراف معياري (0.599). حيث أنه كان مُمارساً بدرجة كبيرة، وقد جاء في الترتيب الأول ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (06) في المقياس حيث أنها كانت ممارسة بدرجة كبيرة جداً و هي تنص على أنه: (تمتلك الجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.222) وانحراف معياري (0.728)، كما جاءت أخيراً في المرتبة العاشرة ضمن الترتيب التنازلي لعبارات هذا المبدأ العبارة رقم (08) في المقياس فهي جاءت ممارسة بدرجة متوسطة وتنص على أنه: (توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي) بمتوسط حسابي بلغ (3.460) وانحراف معياري (0.980).

ملاحظة: العبارتين أرقام (02)، (05) أوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS أنهما تتساويان في قيمة متوسطيهما الحسابيين، وانحرافهما المعياري، وكذلك تتساويان في قيمة الخطأ المعياري حيث كانت قيمته متشابهة للعبارتين وتساوي (0.9011). وبالمثل فإن نتائج التحليل الإحصائي أوضحت أن العبارة رقم (01)، والعبارة رقم (04) تتساويان في قيمة الخطأ المعياري لهما والتي كانت قد بلغت (0.0868).

جدول رقم 09 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العبارات الرئيسية للمبدأ السادس للحوكمة: (السلوك المهني وأخلاقيات العمل) مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي

ت.ع في المقياس	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	تمتلك الجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل.	4.222	0.7283	1	ممارسة بدرجة كبيرة جداً
5	تعزز إدارة الجامعة مبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي من حيث (الشعور بالانتماء، العدالة، الصدق، الإحساس بالمسؤولية، إلخ)	4.1428	0.7152	2	ممارسة بدرجة كبيرة
2	يلتزم المُدرء بممارسة أعمالهم بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح الجامعة.	4.1428	0.7152	3	ممارسة بدرجة كبيرة
4	تلتزم الجامعة بأخلاقيات العمل (كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية) في تعاملها مع جميع العاملين فيها.	4.0952	0.6889	4	ممارسة بدرجة كبيرة
1	يتسم أعضاء مجالس الحوكمة في الجامعة بالأمانة والاستقامة.	4.0952	0.6889	5	ممارسة بدرجة كبيرة
7	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة لدى مُنتسبيها.	3.8253	0.8139	6	ممارسة بدرجة كبيرة
3	يبتعد العاملون في الجامعة عن المُحاباة والمحسوبية في جوانب الأداء المختلفة.	3.8095	0.9976	7	ممارسة بدرجة كبيرة
8	توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.	3.4603	0.9808	8	ممارسة بدرجة كبيرة
	مجموع المتوسطات لعبارات السادس للحوكمة: السلوك المهني وأخلاقيات العمل	3.9742	0.5991		ممارسة بدرجة كبيرة

16.4 النتائج والإجابات المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة وهو: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي تُعزى لمتغيرات: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل).

فلقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي T-TEST وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة يكون سببها متغير زوجي (يحتوي على فئتين فقط)، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد One-Way ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة على المبادئ الستة (06) للحوكمة يكون سببها متغير يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر (كمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل).

وفيما يلي نتائج الفروقات الإحصائية المُحصَل وفقاً للمتغيرات سالفة الذكر عند مستوى الدلالة (0.05). حيث كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالية:

16.4.1: لمعرفة تأثير متغير الجنس على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة فقد تم استخدام اختبار T-TEST لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث كما يلي:

جدول رقم 10 نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي T-TEST للفروقات في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة تبعاً لمتغير النوع (الجنس)

T-TEST		الجنس				المبادئ الستة للحوكمة	ت
		أنثى		ذكر			
عند مستوى الدلالة 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.511	-0.040	0.673	3.874	0.579	3.867	مجالس الحوكمة	1
0.271	1.357	0.599	3.928	0.506	4.121	المسؤولية والمساءلة	2
0.916	0.575	0.629	3.739	0.616	3.830	المشاركة	3
0.266	1.999	0.721	3.842	0.542	4.171	الإفصاح والشفافية	4
0.694	3.303	0.546	4.080	0.551	4.539	الاستقلالية	5
0.962	2.897	0.588	3.789	0.537	4.205	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	6
0.592	1.956	0.523	3.875	0.462	4.122	المجموع تبعاً للجنس	

يُبين الجدول (10) أن قيمة اختبار T قد كانت غير دالة في جميع المبادئ الستة (06) للحوكمة عند مستوى دلالة 0.05 تبعاً لمتغير الجنس، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث والمتعلقة بدرجة ممارسة جميع المبادئ الستة للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي.

16.4.2: لمعرفة تأثير متغير نوع الوظيفة على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة فقد تم استخدام اختبار T-TEST لمعرفة الفروق بين نوع الوظيفة (أكاديمية – إدارية) كما يلي:

جدول رقم 11 نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي T-TEST للفروقات في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

T-TEST		نوع الوظيفة				المبادئ الستة للحوكمة	ت
		إدارية		أكاديمية			
عند مستوى الدلالة 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.115	-0.341	0.518	3.900	0.721	3.845	مجالس الحوكمة	1
0.372	0.412	0.517	3.983	0.609	4.042	المسؤولية والمساءلة	2
0.072	0.208	0.532	3.762	0.698	3.795	المشاركة	3
0.111	0.062	0.547	3.983	0.762	3.993	الإفصاح والشفافية	4
0.997	1.035	0.601	4.203	0.579	4.357	الاستقلالية	5
0.560	0.618	0.567	3.925	0.632	4.018	ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل	6
0.374	0.382	0.446	3.959	0.565	4.008	المجموع تبعاً لنوع الوظيفة	

يُوضح الجدول (11) يُبين الجدول (10) أن قيمة اختبار T قد كانت غير دالة في جميع المبادئ الستة (06) للحوكمة عند مستوى دلالة 0.05 تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمية - إدارية)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي والمتعلقة بدرجة ممارستهم لجميع المبادئ الستة للحوكمة.

16.4.3: لمعرفة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة في العمل على درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة فقد تم استخدام اختبار One-Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغير عدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات - من 10 سنوات وأقل من 15 سنة - من 15 سنة وأقل من 20 سنة - أكثر من 20 سنة) كما يلي:

جدول رقم 12 نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد One-Way ANOVA للفروقات في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

One-Way ANOVA						المبادئ الستة للحوكمة
عند مستوى الدلالة 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.704	0.543	0.221	04	0.406	58	1- مجالس الحوكمة
0.545	0.775	0.250	04	0.322	58	2- المسؤولية والمساءلة
0.373	1.083	0.414	04	0.382	58	3- المشاركة
0.712	0.532	0.241	04	0.454	58	4- الإفصاح والشفافية
0.354	1.123	0.388	04	0.346	58	5- الاستقلالية
0.424	0.982	0.353	04	0.359	58	6- ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل
0.776	0.443	0.119	04	0.268	58	مجموع المبادئ الستة للحوكمة

بالنظر إلى الجدول (12) يتضح بأن قيمة اختبار F قد كانت غير دالة إحصائياً في جميع المبادئ الستة للحوكمة وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات - من 10 سنوات وأقل من 15 سنة - من 15 سنة وأقل من 20 سنة - أكثر من 20 سنة)، وبالتالي فإن هذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات خبرتهم المختلفة في العمل، والمتعلقة بدرجة ممارستهم للمبادئ الستة للحوكمة بالجامعة محل الدراسة.

17. نتائج الدراسة:

- 1- بينت نتائج الدراسة بأن الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية تمتلك دليل مُعتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل تحت اسم الميثاق الأخلاقي.
- 2- وأوضحت النتائج بأن درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارة في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، حيث بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية مُجمعة (3.9854) بانحراف معياري (0.0588)، حيث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة مسلم (2016: 265). حيث أوضحت نتائج دراسته أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بشكل عام قد جاء بمتوسط (3.561) وبانحراف معياري (0.547) وبمعدل علم بلغ (71.2%) وهذا يعني أن هناك مستوى عالي لممارسة مبادئ الحوكمة لجامعة العلوم والتكنولوجيا بالعاصمة البنينية صنعاء، على الرغم من أن مستوى الممارسة

لمبدأ المشاركة ومبدأ مجالس الحوكمة كان متوسطاً حيث بلغت قيمة متوسطهما الحسابي (3.273) و (3.239) على التوالي في دراسة مسلم (2016: 265)..

3- كشفت النتائج بأنَّ المبدأ الخامس في مقياس الحوكمة في التعليم العالي (الاستقلالية) جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة فقد كان ممارساً بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.2841). حيث أنَّ هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة مسلم (2016: 265) فقد جاء مبدأ الاستقلالية في الترتيب الأول من حيث مستوى الممارسة وبمستوى ممارسة عالي فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.912) وبانحراف معياري (0.661). وهذا التطابق والتشابه في النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع دراسة مسلم (2016) تؤكدان على أهمية مبدأ استقلالية الجامعات بالقطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي بالقطاع الحكومي.

وفي نفس السياق نجد أن هذه النتيجة تتطابق وتتشابه مع ما أكدت عليه دراسة (مرجين، 2016: 02) والتي أشارت إلى أن مشروع إصلاح منظومة التعليم الجامعي يقوم على أربعة أسس، الأولى تتمثل في استقلالية الجامعات، والثانية تتجلى في الحوكمة الرشيدة في إدارة الجامعات، والثالثة تتمثل في توفير الحوافز اللازمة لتحسين أداء من يُقدّمون الخدمات التعليمية واستجاباتهم، سواء أكانوا من أعضاء هيئة التدريس، أم من الكوادر المُساندة، أم من الموظفين، أم من غيرهم، والرابعة والأخيرة هي المشاركة الفعّالة للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في عملية الإصلاح (مرجين، 2016: 02).

وفي نفس الصدد نجد أن كلاً من دراسة الجعيدي واسميوي (2015) قد أوصت الدراسة بالعمل على تبني اللامركزية الإدارية والتعاقدية وإعطاء الاستقلال المؤسسي لمؤسسات التعلم العالي، ووضع شروط لمن يتولى مهام إدارة المؤسسة التعليمية تتضمن القدرات والخبرات والمؤهلات الإدارية، وعدم الاكتفاء بالجوانب العلمية والتعليمية (الجعيدي واسميوي، 2015: 01-22).

4- أوضحت نتائج الدراسة بأنَّ المبدأ الثالث في مقياس الحوكمة في التعليم العالي (المشاركة) جاء في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة الممارسة فقد كان مُمارساً بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.7797) من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

5- بيّنت النتائج بأنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة: (مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي تُعزى لبعض متغيرات الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل).

6- كشفت النتائج بأنَّ الجامعة المبحوثة توفر معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية. كما أنَّها تُجدد الجامعة باستمرار قواعد بياناتها، ومعلوماتها وأنشطتها على موقعها الإلكتروني.

7- أشارت نتائج الدراسة بأنَّ الجامعة المبحوثة تقوم بإشراك ممثلين عن الطلاب في تطوير برامجها التعليمية.

8- أوضحت النتائج بأنَّ مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الجامعة، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) تقوم بالاستعانة بالخبراء والمختصين في حل المشكلات التي تواجهها.

18. المقترحات والتوصيات للجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي:

1- أن تقوم الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي بإشراك المستفيدين من خارج الجامعة (رجال الأعمال، المجتمع، إلخ) في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك.

2- النظر في إمكانية أن تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مُستقلين من خارج الجامعة.

3- الاهتمام بأن يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة المبحوثة،

4- ضرورة أن تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية وفقاً للمعايير المُعتمدة.

5- العمل على أن توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.

19. المقترحات والتوصيات لوزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية التابعة لها:

حيث أنّ هذه المقترحات والتوصيات والتي تم اقتباسها من دراسة مرجين (2016: 02)، ودراسة الجعيدي واسميوي (2015: 01-22). حيث أنها قد تُشكّل أساساً للقائمين على إدارة وزارة التعليم العالي الليبية والجامعات التابعة لها في رسم استراتيجيات وسياسات التحسين والتطوير المستمر في أداء وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي الليبية في ضوء تلك المقترحات والتوصيات من الدراستين السابق ذكرهما وهي كالآتي:

1- أن تسعى وزارة التعليم العالي في ليبيا إلى تبني وتطبيق النظام الفعال لحكومة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والذي تناولته دراسة الجعيدي واسميوي (2015: 01-22). حيث أنّ ذلك النظام الفعال للحكومة يتضمن مجموعة من النقاط يمكن التركيز عليها وتطويرها لتصميم نموذج فعال للحكومة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا يتوافق مع نموذج الاحتراف الإداري والتي من أهمها:

أ- أولاً الاستقلال المؤسسي: حيث يتضمن هذا المبدأ إعطاء كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة للمؤسسة التعليمية في تحقيق السياسة العامة للدولة دون التدخل من تلك الأخيرة، حيث قد يشمل صلاحيات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ الخاصة بها.

ب- دور الحكومة: حيث أن الدور المُناط بالحكومة يجب أن يكون الإشراف على مؤسسات التعليم العالي لا السيطرة بحيث تنمو وتتطور المؤسسات التعليمية بشكل طبيعي لا يُقيدها بممارسة أو آليات عمل جامدة وموحدة القياس.

ج- المنافسة والتوجه بالسوق: حيث أن النظام الفعال للحكومة يجب أن يسعى إلى المزيد من العلاقات والشراكات مع المجتمع الصناعي الاقتصادي المحلي والعالمي، كما يجب أن يسعى إلى تبني أنظمة الجودة والبحث العلمي والتدويل والترابط مع المؤسسات، وأوصت الدراسة بالعمل على تبني اللامركزية الإدارية والتعاقدية وإعطاء الاستقلال المؤسسي لمؤسسات التعلم العالي، ووضع شروط لمن يتولى مهام إدارة المؤسسة التعليمية تتضمن القدرات والخبرات والمؤهلات الإدارية، وعدم الاكتفاء بالجوانب العلمية والتعليمية.

وبالاستعانة بالمقترحات والتوصيات الواردة في دراسة مرجين (2016: 25-31) نُضيف التوصيات التالية:

2- استقلالية الجامعات كافة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولا بد من احتراك الاستقلال الإداري والمالي لهذه المؤسسات، ووضع تصور لحكومة الجامعات وعلاقتها مع الوزارة، مع التأكيد على أن يكون لها مجلس أماء مؤلف من ذوي الخبرة والمعرفة، يضع استراتيجيات إدارتها، وطرق تطويرها، بحيث يكون لها رسالة وأهداف واضحة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والمنافسة والإبداع، والحربة في تطوير برامج تعليمية وبحثية ذات صلة بالمجتمع.

3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات، بحيث يتم استحداث بعض الوظائف التي لها علاقة بالتعليم الجامعي، مثل: وكيل الجامعة للبحث العلمي، وكيل الجامعة لشؤون المجتمع وخدمة البيئة، بحيث تُمثل جزءاً لا يتجزأ من بنية الجامعات ونظامها الأساسي.

4- أن تقوم وزارة التعليم العالي بمراجعة أهدافها، ومقارنتها بأهداف الدول التي مرّت بظروف وأحداث مماثلة لما حدث بالدولة الليبية.

5- إعادة النظر في رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، على ضوء الأداء السنوي لكل منهم.

6- الإعلان عن رؤية إصلاحية لمنظومة التعليم الجامعي، على أن تتضمن هذه الرؤية خططاً مستقبلية بعيدة المدى، يُغطي مجالها، على الأقل، مدة عشرين سنة قادمة، على أن يكون هناك فريق علمي مُتخصص، مشهود له بالخبرة المُتميزة والحيادية المهنية،

والنزاهة، وجدير بالمسؤولية، ولديه الجدية، والمتابعة للوصول إلى أفضل النتائج، من خلال قيامه بالتشخيص الدقيق لجوانب الخلل المراد إصلاحه، وتحديد أولويات الإصلاح.

7- قيام فريق الإصلاح بالإجابة على التساؤلات التالية: أ- ماذا نُعَلِّم. ب- كيف نُعَلِّم. ج- لماذا نُعَلِّم.

8- وضع خارطة طريق لإصلاح منظومة التعليم الجامعي، من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية، تتضمن برامج ومبادرات وأنشطة محددة، مع مراعاة وجود نظام لمؤشرات الأداء والنتائج والمساءلة والفترات الزمنية المطلوبة للتنفيذ، إضافة إلى تحديد النتائج المنشودة في كل مرحلة من مراحل تلك الخطط.

9- القيام بمراجعة التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي، والعمل على اقتراح تطويرها، واتخاذ ما يلزم بشأنها، بما يخدم عملية الإصلاح، وتحقيق أهدافه المنشودة وقيمه واحتياجاته.

10- رصد ميزانية للصرف منها على عمليات الإصلاح، لكون إصلاح التعليم يتطلب زيادة نصيبه في الميزانية العامة للدولة على نحو يقوم بأعباء عمليات الإصلاح ومطالبها، شريطة أن تكون هناك خطط واضحة ومحددة لإنجاز عمليات الإصلاح.

11- خلق التعبئة الكافية لضمان مشاركة كل الأطراف، بقصد الاسهام البنّاء في تفعيل مقتضيات الإصلاح، من خلال تنظيم ورش العمل، وحلقات النقاش، واللقاءات الحوارية، والتي تنبثق عنها خلاصات وتوصيات ملزمة، ويشارك فيها أطراف العملية التعليمية، مع الحرص على الاستئناس بالتجارب الإقليمية والدولية، وخصوصاً تجارب الدول التي حققت إقلاعاً تنموياً قياسيماً بفضل إصلاح أنظمتها التعليمية مثل: (اليابان، سنغافورة).

12- تحديد الأولويات وعمليات الإصلاح الواجب البدء منها في مخطط الإصلاح، وذلك من خلال التركيز على الإشكاليات التي تتطلب التدخل الأنّي، مثل: اكتظاظ بعض الكليات الجامعية، وقلة الإمكانيات.... إلخ.

13- إنشاء قنوات للعمل المشترك بين مؤسسات التعليم العالي وأجهزة الدولة ومشروعات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني في تدريب العاملين والبحث والتطوير.

14- التعامل مع الجودة وضمانها على اعتبارها مطلباً أساسياً، وليس ترفاً ترنوا إليه بعض الجامعات، ومن ثم يتوجب التعامل مع المركز الوطني لضمان الجودة كمشروع وطني للنهوض بالجامعات، ومن هنا يجب أن يكون المركز الوطني لضمان الجودة مُستقلاً عن الوزارة، وتغيير اسمه من مُسمى مركز ضمان الجودة والاعتماد إلى مُسمى هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

كما اقترحت دراسة مرجين (2016: 27) بعض الأسس والمقاربات والتي من المفيد اعتمادها وتبنيها لبلوغ الأهداف الإصلاحية المتوقعة وهي عبارة عن ستة أسس كالتالي:

1- استقلالية الجامعات. 2- الحوكمة الرشيدة في إدارة الجامعات. 3- تطبيق المحاسبية.

4- جودة الحوافز اللازمة لتحسين أداء من يقدمون الخدمات التعليمية واستجابتهم، سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس، أم من الكوادر المُساندة، أم من الموظفين، أم من غيرهم.

5- المشاركة الفعالة للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في عمليات الإصلاح.

6- تفعيل برامج الجودة وضمانها (مرجين، 2016: 25-31).

المراجع

1- أبو جمعة، نعيم حافظ (2009). أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة. بدون رقم الطبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

2- افتتاحه، مصطفى ساسي وخلط، جميل محمد وصالح، ابو عجيله صالح (2019). الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي في القطاع العام – قطاع التعليم العالي، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات واشكالية التنمية في الدول النامية (ليبيا نموذجاً)، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا، ص ص 632-652.

3- الأشهب، عبد الله محمد والأشهب، أسماء عبد الله (2022). التعليم العالي في ليبيا في ضوء بعض المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم وفرص التطوير، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، إصدار خاص بالمؤتمر الدولي مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي: رهنات الحاضر وآفاق المستقبل، ص ص 01-18، متاح على الرابط التالي:

<http://mdr.misuratau.edu.ly/handle/123456789/1179>

4- بركات، سارة وإيمان، رحال (2018). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (06)، العدد (10)، ص ص 343-366.

5- تقرير البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، (2012). الجامعات تحت المجهر: مقارنة مرجعية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - تصديق بطاقة قياس الحوكمة: النتائج الأولية مقارنة معيارية في 41 جامعة في تونس، الضفة الغربية وغزة، المغرب، مصر، تقرير البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، ص ص 01-158. متاح على الرابط التالي:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/12535/69071Ar.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

6- الجبالي، سمير والمحاميد، اسعود (2016). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (38)، العدد (02) ص ص 161-182.

7- الجمل، سمير سليمان عبد (2018). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية – رقاد، المجلد (03)، العدد (01)، ص ص 129-150.

8- الجعدي، نبيل محمد واسميو، مختار محمد (2015). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، المجلد (03)، العدد (02)، ص ص 01-24. متاح على الرابط التالي:

<http://mdr.misuratau.edu.ly/handle/123456789/598>

9- الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم (2018). تقرير عن الجودة وضمانها في الجامعات الحكومية الليبية - الواقع والطموحات إلى أين تتجه الجامعات الليبية الحكومية؟ التغيير يأتي من رحم المعاناة العظيمة، منشورات الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم طرابلس ليبيا، ص ص 01-105.

10- الحسيني، ميرفت (2019). قياس الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي، IACQA 2019، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص 519-533.

11- الخطيب، أحمد (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (38)، العدد (02)، ص ص 01-15.

12- الخليوي، لينا بنت سليمان علي و، المالكي، هند بنت منصور عالي والغامدي، وفاء غرم الله سعد (2017). درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (90)، ص ص 23-47.

13- ديوان المحاسبة الليبي (2017). التقرير السنوي العام لسنة 2017، متاح على الرابط التالي:

<http://audit.gov.ly/home/pdf/LABR-2017.pdf>

14- الزبيدي، خليل إبراهيم إسماعيل والسامرائي، سالي إبراهيم أحمد (2018). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية على عينة من الجامعات العراقية الأهلية المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي، IACQA، 2019، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، ص ص 114-126.

15- السيد، رضوان أو شعيشع (2018). التطبيقات الفعلية للحوكمة المؤسسية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

16- سليلاتي، ريم جورج (2018). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (38)، العدد (02)، ص ص 115-146.

17- صالح، أحمد علي والصالح، نضال أمين (2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (38)، العدد (02)، ص ص 77-94.

18- طيب، عزيزة عبد الله (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد (02)، العدد (02)، ص ص 184-227.

19- العريبي، خالد عبد القادر (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة أفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، المجلد (06)، العدد (01)، ص ص 30-56.

20- الغامدي، عائض بن سعيد (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية في الجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط، المجلد (38)، العدد (01)، الجزء الثاني ص ص 212-247.

21- القاسم، نضال عمر وأبو بشارة، جمال (2019). مدى تطبيق مبادئ حوكمة في أقسام وكليات التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (46)، العدد (01)، الملحق (01) ص ص 693-711.

22- القحطاني، ريم بن ثابت محمد بني زيد (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (03)، العدد (05)، ص ص 51-79.

23- المبروك، فرج أبوبكر (2017). التعليم العالي في ليبيا الواقع والآفاق، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر " الجامعات الليبية: التحديات والآفاق، في الفترة من 14 - 15 إبريل 2017، تونس العاصمة، ص ص 01-17. متاح على الرابط التالي:

https://www.researchgate.net/publication/316423850_altlym_alaly_fy_lybya_alwaq_w_alafaq

24- المَحْمَدِي، سميرة دخيل دليم (2019). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، المجلد (31)، العدد (01)، ص ص 363-387.

- 25- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مُقترح. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (15)، ص ص 210-294.
- 26- مرجين، حسين سالم (2019). إصلاح منظومة التعليم الجامعي في ليبيا الواقع والمُستقبل، المؤتمر الدولي الخامس بعنوان " الاتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم (إصلاح.. تطوير)، عمان، الأردن، ص ص 01-31. متاح على الرابط التالي: <https://www.academia.edu/40773518>
- 27- مسلم، بسّام (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (49)، ص ص 233-282.
- 28- معيتيق، مصطفى محمد والقائد، خالد مصطفى (2019). واقع الحوكمة الإدارية كمتطلب أساسي لإدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة مصراته: كلية التربية نموذجاً، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراته، العدد خاص (02)، المجلد (02)، ص ص 241-263.
- 29- النصّار، محمد بن حمد بن عبد الله (2016). دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسيل الأموال في شركات التأمين. الجيزة، جمهورية مصر العربية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- 30- Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions-A Systemic Tool Using a Governance Equalizer. Sustainability Journal, 12 (05), 01-17. *Retrieved from* <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1816>
- 31- Ndoumbeetal. (2012) governance strategic framework and action plan (GAP II) (2014 – 2018), African Development Bank Group.
- 32- Page, S. (2016). Higher Education System Governance: An Exploratory Study of Presidential Decision Making in The Kentucky Community and Technical College System (Doctoral dissertation). *Retrieved from* https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=edl_etds
- 33-Sam, C. (2016). Governing Higher Education Institutions in Singapore: An Agency Framework. Serbian Journal of Management, 11 (01), 55-68. **Retrieved from:** <https://asestant.ceon.rs/index.php/sjm/article/view/7497/pdf>
- 34- Subramanian, G. (2015). We need to redesign corporate governance rather than meander toward “best practices.”