



Measuring the Availability of University Governance Standards at Bani Waleed University from its Faculty Members' Perspective

Dr. Abdulla Hadiya Akarem

Libyan Authority for Scientific Research, Tripoli, Libya

a.akarem@aonsrt.ly

قياس مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

د. عبدالله هدية عكارم *

الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا

Received: 25-11-2025	Accepted: 26-12-2025	Published: 15-01-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما هدفت إلى محاولة تحديد معوقات تطبيق الحوكمة بالجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهدفت أيضا لقياس أثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي علي مدى تطبيق معايير الحوكمة بالجامعة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطورت أداة دراسة (استمارة استبانة) اشتملت علي (36) فقرة، كما اختير أسلوب العينة الطبقية العشوائية وكان حجم العينة (113) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وأنتهج الباحث طريقة النماذج الالكترونية لتوزيع استمارة الاستبانة والاجابة عليها عن طريق استخدام (Google Forms)، وخلصت الدراسة إلى ضعف وغياب معايير حوكمة الجامعات (الشفافية. المساواة. المساواة. المشاركة) بجامعة بني وليد من وجهة نظر أفراد العينة، كما تعاني الجامعة من صعوبات ومعوقات كثيرة أسهمت في تدني تبني وإدخال مبادئ الحوكمة الجامعية بها، أيضا خلصت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة علي مدى تطبيق معايير الحوكمة بالجامعة تعزى لمتغير الجنس لبعدي (المساواة - المساواة) لصالح الذكور فيما يتعلق ببعيد المساواة، ولصالح الإناث فيما يتعلق ببعيد المساواة، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة بالجامعة تعزى لمتغير الجنس لبعدي (الشفافية - المشاركة)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة الأربعة المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساواة - المساواة - المشاركة) بالجامعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصي الباحث بوضع خطط استراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من أجل إدخال وتمكين مبادئ الحوكمة الجامعية بجامعة بني وليد وفق أطر زمنية محددة وواقعية، كذلك تصميم وأطلاق الحملات الإعلامية والمؤتمرات وورش العمل بهدف نشر ثقافة الحوكمة داخل الجامعة، أيضا العمل على وضع الأطر التشريعية والتنظيمية بهدف تهيئة الأرضية الملائمة لإدخال وتطبيق الحوكمة بالجامعة.

الكلمات الدالة: الحوكمة، حوكمة الجامعات، الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة، جامعة بني وليد، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

This study aims to measure the availability of university governance standards at Bani Walid University from its faculty members' perspective. It also aimed to identify obstacles to implementing governance at the university from the study sample perspective. Furthermore, the study aimed to measure the impact of gender and academic qualification on the extent of applying the governance standards at the university. The study applied a descriptive survey approach and developed a questionnaire consisting of (36) items as a data collection tool. Stratified random sampling was used, and its sample size was (113) faculty members. The study used (Google Forms) to distribute and collect the questionnaire responses. The study found that university governance standards (transparency, accountability, equality, and participation) are weak or absent at Bani Walid University from the sample perspective. The university also has numerous difficulties and obstacles that caused low adoption and implementation of university governance principles. The study also found that there are statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) level between the mean responses of the study sample members regarding the extent of applying governance standards at the university due to the gender variable in favor of males in accountability and the gender variable in favor of females in equality. However, no statistically significant differences were found at ($\alpha = 0.05$) level between the mean responses of the study sample regarding the applying of governance standards at the university attributable to the gender variable for the dimensions of transparency and participation. Similarly, no statistically significant differences were found at ($\alpha = 0.05$) level between the mean responses of the study sample regarding the application of the four governance standards that were selected in this study (transparency, accountability, equality, and participation) at the university attributable to the academic qualification variable. In light of the study's findings, the study recommends developing short-, medium-, and long-term strategic plans to introduce and enable the principles of university governance at Bani Walid University within specific and realistic timeframes. The study also recommends designing and launching media campaigns, conferences, and workshops to promote a culture of governance within the university, as well as developing legislative and regulatory frameworks to create a suitable environment for implementing governance at the university.

Keywords: Governance, University Governance, Transparency, Accountability, Equality, Participation, Bani Walid University, Faculty Members.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1.1 مقدمة.

بناء النظام المؤسسي الفعال الذي يتميز بضمان استمراريته بدرجات عالية من الكفاءة والفاعلية، يستوجب توافر كوادرات تتميز بخلق جهود ابداعية خلاقة تعبر عن نظرية الإدارة المجتمعية المتفاعلة والمتكاملة والتي تضع في اعتبارها خصائص البيئة بما يتوافق مع المعطيات المكانية والزمانية والذي يضمن التغلب علي ضغوط الامتثال والمحاكاة في خطط الإصلاح الإداري، ومن هنا يتبلور دور الإدارة المجتمعية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتجديد الحضاري والتنمية المستدامة (الخطيب 2018). ومن أجل تحقق الجامعات لأهدافها ورؤيتها كذلك حصولها علي دورها بارز في بناء المجتمعات، لا بد لها من اتباع أساليب حديثة وانتهاج طرق أكثر نجاعة وفعالية في إدارة شؤونها من أجل الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي، كذلك بهدف الاستجابة للتطور السريع في الاحتياجات العلمية والاجتماعية ومواكبة التطور بأنظمة التكنولوجيا والابتكار، ويعتبر مفهوم الحوكمة من أهم الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، حيث أثبتت العديد من التجارب حول العالم أن حوكمة الجامعات خطوة ضرورية وأساسية اتجاه تطوير منظومة التعليم العالي بالدول، أيضا تعتبر أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحسينه وزيادة قدرة

الجامعات على التميز والريادية من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء والتي تؤدي لضمان جودة قطاع التعليم العالي وفعاليتها (هللو و أبوغبين، 2023).

حتى وقت قريب، ركزت سياسات حوكمة الجامعات بشكل كبير على العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والدولة. إلا أنه ومنذ تسعينيات القرن الماضي، أصبحت التحولات في حوكمة الجامعات أكثر وضوحاً. فمثلاً من حيث تنسيق النظام أصبح يلاحظ إدراك متزايد بأن العلاقات ليست أكثر تعقيداً وديناميكية فحسب، بل شملت أيضاً جهات فاعلة أكثر من مستويات مختلفة، وقد أطلق على هذا التحول الشامل اسم "من الحكومة إلى الحوكمة"، مما عزز الموقف القائل بأن الدولة ليست وحدها من يحكم. فقد أعيد توزيع السلطات والصلاحيات على مختلف مستويات السياسات، لذلك ففي العديد من البلدان تحول التنسيق من الشكل التقليدي للتنظيم الذي تهيم عليه جهة فاعلة واحدة، وهي الدولة، إلى أشكال تنسق فيها جهات فاعلة مختلفة على مختلف مستويات النظام "حوكمة متعددة المستويات ومتعددة الجهات الفاعلة". ووسط هذا النظام المتشعب يجري التنسيق بشكل متزايد من خلال مستويات سياسات مترابطة، مع وجود عدد كبير من الجهات الفاعلة التي تؤثر على من مرحلة وضع الأجندة، وتطوير السياسات، وتحديثها، وتنفيذها وصولاً إلى مرحلة تقييمها (Boer & File, 2009).

2.1 مشكلة الدراسة.

تواجه أغلب دول العالم العديد من الاتجاهات والتحديات الشائعة في نظم التعليم العالي داخل بلدانها، كتحديات وصعوبات التوسع والتنوع في برامج التعليم العالي، أيضاً من التحديات المحورية هو الضغوط التمويلية والتوجه إلى الأسواق، مما تسبب في زيادة الطلب على قضايا المساءلة والجودة والكفاءة داخل الجامعات (Hong, 2018). لذلك فإن موضوع حوكمة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام قد أخذ حيزاً لا يستهان به في دراسات إدارة مؤسسات التعليم العالي والدراسات التربوية منذ ثمانينيات القرن الماضي (Birnbau, 1989; Shattock, 1999; Hong, 2018; Mok, 2019; Blackman & Kennedy, 2009; Ramirez & Tejada, 2018; Engwall, 2020)، ولقد كان السبب الأكثر إلحاحاً لزيادة هذا النشاط البحثي هو أن الجامعات الحكومية في العديد من بلدان العالم لا تتمتع بالمرونة الإدارية في ترتيبات الحوكمة الداخلية واختيار الموظفين والطلاب ومتطلبات المساءلة الرسمية، كذلك نظراً للتكاليف المالية المتزايدة والمترتبة على الحجم المتزايد باستمرار للتعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك زيادة الأهمية السياسية للتعليم العالي ومؤسساته الأكاديمية، وكل ذلك ترتب عليه أن أصبحت الحكومات الوطنية أكثر اهتماماً بالتكاليف وكفاءة التعليم العالي، ومن ضمن المبررات التي أدت لزيادة التركيز على المساءلة والأداء هو إدخال ترتيبات ومصادر تمويل جديدة (تنوع قاعدة التمويل)، والذي زاد من ربط حجم التمويل للجامعات بزيادة الأداء والمنافسة، كذلك توسيع أنظمة دعم الطلاب الجامعيين (Keczer, 2012). ومع ذلك، هناك تحفظات حول تطبيق حوكمة الجامعات والتي ترى تغير المثل العليا المهيمنة حول الأنماط التنظيمية الفعلية لحوكمة الجامعة من الفكرة التقليدية التي تنظر للجامعة كـ "دولة للعلماء" تجاه الفكرة التي تدعو لها الحوكمة باعتبار الجامعة كمنظمة لأصحاب المصلحة (Bleiklie & Kogan, 2007). وعلى الرغم من أن الحوكمة تعد اليوم أحد أهم الوسائل الحديثة لاستكمال التطوير الإداري والمؤسسي لما لها من إسهام في مكافحة الفساد المالي والإداري، كذلك التقليل والتغلب على المشكلات التنظيمية والإدارية (محمد، 2024)، غير أنه لا يزال التعليم العالي (الجامعي) سواء على المستويين الدولي أو العربي يواجه العديد من التحديات والصعوبات مما سبب زيادة حجم المطالبات بحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل أهم التحديات والصعوبات في التثوهات والاختلالات التي تشمل السياسات والتشريعات والقوانين على المستوى الإداري خصوصاً فيما يتعلق بعملية صنع القرارات، والذي يظهر جلياً في مستوى البرامج وعدم تناسقها ومواءمتها لمتطلبات وخطط التنمية على المستوى الوطني، كذلك على مستوى تقييم أداء الجامعات ومدى قدرتها في المحافظة على تقديم مخرجاتها بجودة عالية (الخطيب، 2018).

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً، ينبثق من مشكلة البحث الأسئلة التالية:

ما هو مدى توافق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي؟

ماهي معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

3.1 أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.3.1 يهدف البحث للتعرف علي مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

2.3.1 محاولة تحديد معوقات تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

3.3.1 محاولة تحديد متطلبات تنفيذ خطط حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1.4.1 الأهمية النظرية.

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث من وجهة نظر الباحث في أن حوكمة الجامعات أصبحت خياراً إستراتيجياً ومتطلباً أساساً لتحسن الأداء الوظيفي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي حول العالم بما يساهم في تحسين مخرجاتها وزيادة دورها في خدمة المجتمع والنمو الاقتصادي والاجتماعي للدول.

2.4.1 الأهمية التطبيقية.

يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت انتباه مؤسسات التعليم العالي في ليبيا إلي أهمية اعتماد الحوكمة فيها كخيار استراتيجي للمساهمة في رقيها وتحسين جودة خدماتها وبما يساهم في تحسين جودة مخرجاتها ومساهمتها في التنمية المحلية، أيضا يأمل الباحث من خلال إعداد هذه الدراسة إلي المساهمة في إثراء المكتبات بموضوع حوكمة مؤسسات التعليم العالي،

5.1 حدود الدراسة:

1.5.1 الحدود الموضوعية.

يمكن تحديد حدود الدراسة الموضوعية في محاولة معرفة واقع تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد، مع محاولة تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تبني مبادئ حوكمة الجامعات بها.

2.5.1 الحدود المكانية.

تم تنفيذ الدراسة بجامعة بني وليد والواقعة بمدينة بني وليد بليبيا.

3.5.1 الحدود الزمانية.

تم تنفيذ الدراسة بفصل الربيع للعام الجامعي 2024 / 2025.

6.1 منهجية الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة أهداف ومتغيرات الدراسة، ولقد تم اختيار أسلوب العينة الطبقية العشوائية، كما قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (استمارة استبانة) اعتماداً علي بعض الدراسات السابقة. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس فئات (5-Point Likert Scale)، وقد حددت أوزان المقياس من (1-5)، وفيما يتعلق بتوزيع استمارة الاستبانة، فقد اعتمد الباحث طريقة النماذج الالكترونية لتوزيع استمارة الاستبانة والإجابة عليها عن طريق استخدام (Google Forms) وإرسال الرابط الالكتروني للاستبانة مباشرة للعينة المستهدفة والذين يقومون بالإجابة عليها وتصل إجاباتهم مباشرة للباحث. أما في مرحلة التحليل الإحصائي فقد تم تحليل البيانات بشكل كمي باستخدام برنامج (SPSS version 25) لإجراء التحاليل الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة علي أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

7.1 مصطلحات الدراسة:

1.7.1 الجامعة.

هي مؤسسات تربوية تقدم لطلابها المتحصيلين علي الشهادة الثانوية أو ما يعادلها برامج تعليمية ومعرفية تتبني أساساً إنسانية و أيديولوجية يصاحبها خطط تدريبية مهنية بهدف إخراجهم إلي الحياة العملية كأفراد مؤهلين للعمل و الإنتاج، بالإضافة إلي دورها في المساهمة من خلال البحث العلمي في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر في المجتمعات، لذلك فهي مؤسسة تجمع بين التعليم العالي والبحث العلمي (عباسي وحفيظي، 2022).

2.7.1 الحوكمة.

هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاطات المنظمات إلي مجموعات قوانين ونظم وقرارات بهدف تحقيق معايير الجودة والتميز في أداءها بواسطة اختيار الأساليب المناسبة والفعالة بهدف تحقيق خطط وأهداف المنظمة، أيضا ضبط العلاقات بين الاطراف الأساسية التي تؤثر في أداءها (الشباطات، 2018).

3.7.1 حوكمة الجامعات.

هي نظام يغير ارتباط الجامعات الرسمي بالوزارات العليا نحو اتجاه أكثر استقلالية والذي يظهر بشكل واضح بإضفاء المزيد من الاستقلالية في الشؤون المالية والإدارية وصنع القرار، كما أن الجامعات تصبح بعد تنفيذ خطط حوكمتها أكثر عرضة لأنظمة أكثر صرامة لرقابتها ومتابعة نشاطاتها بالتدقيق والرقابة خصوصا فيما يتعلق بأنظمة الحوافز المالية، وضغوطاً أكثر للبحث على موارد من مصادر أخرى غير الدولة، وتقليصاً في الغير ضرورية (Christensen, 2011).

4.7.1 الشفافية:

هي عمليات صنع القرارات وتنفيذها بالمؤسسة بأتباع الضوابط والأسس القانونية والمعلنة بها، كذلك الشفافية هي حرية تداول وتبادل المعلومات المتعلقة بالقرارات والعمليات داخل المؤسسة بحيث تكون في متناول جميع العاملين بها (محمد و مرزوق، 2024).

5.7.1 المساءلة.

وهو معيار أو مبدأ يعتبر ضامناً للموثوقية و الوضوح لعمليات وأنشطة المؤسسات التعليمية، والذي يلزم تبني وتطبيق نظم محاسبية مناسبة، كما أن منح التمويل الحكومي للجامعات يعطي الحق للجمهور في التحقق والإستفسار حول كيفية استخدام المؤسسات التعليمية لهذا التمويل، حيث يؤدي هذا التوجه إلى زيادة الرقابة المالية عليها (Algazo & Ibrahim, 2024).

6.7.1 المساواة.

والمقصود بالمساواة في مجال الحوكمة هو المساواة والعدالة بين جميع الأطراف اصحاب المصلحة في الجامعة مثل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة من حيث الحقوق والواجبات (الخطيب، 2018).

7.7.1 المشاركة.

هي عملية إتاحة الفرصة للأطراف المعنية مثل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة بالمشاركة في صنع ووضع السياسات التنظيمية والتشريعية والاستراتيجيات، كذلك مشاركة النشاطات ووضع قواعد العمل لمختلف المجالات بالمؤسسات التعليمية (ربابعة، 2019).

8.1 الدراسات السابقة.

هدفت دراسة (الخطيب 2018) إلي تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، كذلك درجة تطبيق تلك المعايير وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص ونوع الجامعة، ولقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من رؤساء الجامعات الأردنية ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية، ولجمع المعلومات تم تطوير استمارة استبانة شملت (35) فقرة توزعت بين خمسة مجالات (الجامعة، الموقع الأكاديمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة). من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن مجال التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات قد أحتل المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، في حين جاء مجال صناعة القرار في المرتبة الأخيرة، ولقد أوصت الدراسة بتطبيق معايير الحوكمة

الرشيدة في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال قوانين وأنظمة خاصة، بالإضافة إلى التوصية بإشراك جميع عناصر العملية الإدارية في الجامعات الأردنية في عملية صناعة القرار.

دراسة (الغامدي 2020) والتي هدفت للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كذلك لرصد معوقات تطبيق الحوكمة بالكلية، ولتحقيق أهداف البحث أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي أن بُعد (التمكين) في كلية التربية بالجامعة جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط عام لفقرات هذا البعد (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.41) والاتجاه العام للفقرات هو (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث على تطبيق التمكين في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة، في حين بُعد (الشفافية) جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط عام لفقراته بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (1.14) بما يفيد بأن الاتجاه العام للفقرات (محايد) وهذا يدل على موافقة أفراد البحث على التطبيق بدرجة (متوسطة)، أما بُعد (معوقات تطبيق الحوكمة) من وجهة نظر أفراد البحث جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.54) والانحراف المعياري (1.19)، والذي يدل على أن الاتجاه العام للفقرات (موافق). فيما يخص بُعد (وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة؛ حيث جاء المتوسط العام للفقرات (3.89) والانحراف المعياري (0.97) والاتجاه العام للفقرات (موافق) وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد البحث.

دراسة (اسميو والمبروك والكوم، 2022) والتي هدفت للتعرف على دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي بليبيا في تحسين جودة التعليم العالي، من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعات الثلاث (الاستقلالية، تقييم الأداء، المشاركة بضمن جودة التعليم العالي)، ولتحقيق الدارسة لأهدافها، قام الباحثون بتصميم استبانة وتمثلت العينة المستهدفة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بمدينة بنغازي، حيث بلغ حجم العينة (80) عضو هيئة تدريس، ولقد توصلت الدراسة في جانبها العملي في نتائجها النهائية إلى أن الممارسات المتبعة في الجامعات الخاصة المستهدفة بالدراسة فيما يتعلق بمبادئ الاستقلالية وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات تسهم في تحسين جودة التعليم بتلك الجامعات، كما أوصت الدراسة بإشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات التي تمس المناهج بشكل خاص وطريقة تطبيقها داخل الجامعات، وفي النهاية اقترحت الدراسة كتوصية للبحوث في المستقبل التركيز في اقتراح نموذج لحوكمة الجامعات الخاصة في ليبيا على ضوء التجارب الناجحة لبعض الدول.

دراسة (حمائل و السعود، 2023) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة، والتي تم توزيعها على (300) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات حكومية فلسطينية تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، خلال العام الجامعي 2020/2019. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الحكومية جاءت متوسطة، ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير التشريعات بما يتضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات بمختلف المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية، كما أوصت أيضا بضرورة وضع قوانين وتشريعات خاصة بمعايير الحوكمة الجامعية والإلتزام بها من قبل كلا الجنسين وذوي المؤهلات الدنيا من أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (هلولو وأبوغبين، 2023) والتي هدفت إلى التعرف على أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي بالتطبيق على جامعة الأقصى بغزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (233) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة بلغت (146) موظف بتطبيق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (165) استبانة، وتم استرداد (150) بنسبة استرداد بلغت حوالي (90%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات بجامعة الأقصى كان

بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (70.04%) ومستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى أيضاً بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.34%)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين حوكمة الجامعات بدلالة أبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، الاستقلالية)، والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، كذلك وجود أثر لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية) في التوجه الريادي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد (الشفافية) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة. كما أوصت الدراسة بضرورة تشكيل مجلس لحوكمة الجامعة يتشكل من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة والكفاءة، أيضاً ممثلين عن الطلبة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى العمل على تحديث اللوائح والتشريعات والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع أهداف ومتطلبات حوكمة الجامعات، أيضاً أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ الشفافية من جانب إدارة الجامعة بما يتعلق بالسياسة المتبعة في منح المكافآت والعلاوات والحوافز، أيضاً العمل على وضع معايير لشغل المناصب الإدارية والقيادية داخل الجامعة.

دراسة (الشربجي، 2024) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأربع جامعات هي (المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت)، وأستخدم الباحث المنهج الكمي عن طريق توزيع استبانة الكترونية على (عينة طبقية) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة وقد بلغت (362) مشارك، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات قيد الدراسة بشكل عام ضعيف، ويرجع ذلك إلى ضعف مستويات تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمحاسبة، كذلك مبادئ الاستجابة والمشاركة ومبدأ تعزيز سيادة القانون، أيضاً مبدأ الفعالية والتميز بالجامعات المستهدفة، أيضاً أظهرت نتائج الدراسة العملية أن مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وكان من أهم توصيات الدراسة هو تبني رؤية شاملة، مع وضع برنامج استراتيجي متكامل للتعليم العالي والبحث العلمي بالدولة الليبية يهدف منه وضع حجر الأساس لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بليبيا، مع التركيز على توفير الامكانيات المادية والتقنية اللازمة لتنفيذ هذا المشروع.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أستفاد الباحث من بعض المعايير و المجالات التي شملتها بعض الدراسات السابقة، وبما يتناسب مع أهداف وطبيعة الدراسة الحالية، كذلك أستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم استمارة الاستبانة، غير أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث المؤسسة التعليمية المختارة، كذلك الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية، مع تشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي.

ثانياً: الإطار النظري:

1.2 مفهوم حوكمة المؤسسات ونشأتها.

تشير الدراسات إلى أن مصطلح "Governance" باللغة الإنجليزية جاء إستخدامه الأول بواسطة عالم الاقتصاد الأمريكي "Ronald Coase" في دراسة له نشرت سنة 1937 والذي جاء تحت عنوان "The Nature of The Fierme"، حيث أشار الباحث بأن مفهوم "الحكم" يشير إلى السياسات المعتمدة من جانب المؤسسة وكافة الجهات التابعة لها بهدف الوصول إلى التنسيق الفعال بما يؤدي إلى تنمية ونمو المؤسسة وتطورها، والذي يتم عن طريق إعادة تنظيم فعال لعمل المؤسسات (عراة وبن عيسى، 2017). ثم بعد ذلك، تطورت الأمور وظهرت بوادر الاهتمام بالحوكمة كوسيلة للرشد حوالي منتصف القرن العشرين، وكانت تطبيقات هذا المفهوم شملت الشركات والمصارف والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية (الخطيب، 2018).

أما يخص الدراسات العربية، فأن مصطلح "Corporate Governance" اختلفت الآراء على ترجمته إلى اللغة العربية، حيث أستقر رأي مجموعة من الباحثون على ترجمته بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، في حين آخرون يسمونه التحكم المؤسسي، وصولاً إلى ترجمات أخرى مثل حكم المؤسسات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، أسلوب الإدارة المثلي، لكن المصطلح الأكثر انتشاراً والأكثر تداولاً هو

مصطلح " حوكمة المؤسسات " (حجوب و منصور و عمر، 2020). ومع كل ماسبق عرضه، فقد ظل مصطلح (الحوكمة) مفهومٌ مثيّرٌ للجدل، لكن هناك إجماع حول تعلقه بممارسة الرقابة الجماعية على تحقيق أهداف مشتركة كذلك يتعلق بالترتيبات والممارسات التي تسعى من خلالها الجهات الفاعلة سواء العامة أو الخاصة إلى حل المشكلات المجتمعية أو خلق فرص مجتمعية، وتتعلق أيضاً بالتعبير عن المصالح وتحقيق الأهداف، من خلال طرح علي أسئلة جوهرية والإجابة عليها حول من يقرر؟ ومتى؟ وماذا؟ (Boer & File, 2009).

أيضاً يشير مصطلح الحوكمة بشكل عام إلى الممارسات الرسمية وغير الرسمية للسلطة بموجب القوانين والسياسات والقواعد التي تُحدد حقوق ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي تتفاعل بموجبها (Boer & File, 2009).

تعريف آخر للحوكمة يعرفها بأنها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاطات المنظمات إلي مجموعات قوانين ونظم وقرارات بهدف تحقيق معايير الجودة والتميز في اداءها بواسطة اختيار الأساليب المناسبة والفعالة بهدف تحقيق خطط وأهداف المنظمة، أيضاً ضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في اداءها (الشباطات، 2018).

2.2 تعريف ومفهوم الجامعات.

الجامعات هي مؤسسات اجتماعية وظيفتها الأساسية هي نشر المعرفة من خلال إعداد الكوادر البشرية والبحث العلمي، كذلك نقل التراث الثقافي للشعوب، لذلك فهي مؤسسات تجمع بين البحث الأساسي والتعليم العالي، وبناءً عليه يحدد هذا الوصف ثلاث وظائف أساسية للجامعات، أولها: تقدم الجامعات تعليماً تنقيفياً، ثانياً: تقديم تعليم مهني متخصص: وثالثاً: تقديم تعليم يتخصص بالبحث الذي يقف خلفه اختصاصيين في الجامعة والمجتمع (عباسي وحفيظي، 2022).

في العادة ما تُستوحى إصلاحات منظومات التعليم العالي في الدول من نصوص ومناهج الإصلاح العالمية للإدارة العامة الجديدة (New Public Management (NPM (Donina & Paleari, 2019)، لذلك فمن ضمن الانعكاسات الأوسع نطاقاً لإصلاحات الإدارة العامة هو إصلاحات حوكمة الجامعات، والتي تُشدد على ضرورة معاملة الجامعات وإصلاحها كأى مؤسسات عامة أخرى، وينصبّ التركيز التجريبي بشكل خاص على أن الجامعات من خلال الإصلاحات تُغيّر ارتباطها الرسمي بالوزارات العليا نحو اتجاهٍ أكثر استقلالية والذي يظهر بشكل واضح بإضفاء المزيد من الاستقلالية في الشؤون المالية والإدارية وصنع القرار، كما أن الجامعات تصبح بعد تنفيذ خطط حوكمتها أكثر عُرضةً لأنظمة أكثر صرامة لرقابتها ومتابعة نشاطاتها فيما يتعلق بالتدقيق والرقابة خصوصاً فيما يتعلق بأنظمة الحوافز المالية، وضغوطاً أكثر للبحث على موارد من مصادر أخرى غير الدولة، وتقليصاً في المصروفات الغير ضرورية (Christensen, 2011).

3.2 دور الجامعات في الوصول للتنمية المستدامة.

كانت ولا زالت تعد الجامعات النواة الأولى لبناء جيل متعلم لأي أمة، وبناء الإنسان الصالح، حيث يقع على عاتقها تنمية الكوادر البشرية، كما أنها من المؤسسات المهمة والأساسية التي تسهم في عملية التنمية من مختلف جوانبها، وقد فرض هذا العصر والتغيرات السريعة فيه على جميع المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي، تغيير ممارساتها، أيضاً إعادة التفكير بأنشطتها، بما يحقق أهداف ربطها بمشاريع التنمية المحلية والدولية التي تهدف في نهاية المطاف إلى تحقيق التقدم والرفي (هلولو و أبوغبين، 2023).

4.2 مفهوم و تعريف حوكمة الجامعات.

دائماً ما أعتبر قطاع التعليم العالي من بين أهم القطاعات لتقدم الدول، لذلك دائماً ما كانت تسعى لإحداث إصلاحات في هذا القطاع والتخلي عن الأساليب والنهج التي لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية بالمؤسسة التعليمية، ومن بين أهم تلك الإصلاحات هو إنتهاج أسلوب جديد لإدارة الجامعات يتمثل في حوكمتها، والذي هو نظام رقابي وإشرافي ذاتي يضمن حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بالجامعة دون تمييز، عن طريق الاستثمار الجيد للموارد مع بناء الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد

في إتخاذ القرارات الصائبة، مع عدم إغفال أن أساليب ومناهج تطبيق الحوكمة تختلف من جامعة لجامعة وذلك بحسب طبيعة الجامعة مثلاً أكانت خاصة أو عامة، كذلك أيضاً طبيعة النظام التعليمي السائد بها، وهذا يقودنا إلي أنه لا يوجد نموذج واحد للحوكمة يمكن تطبيقه علي كافة الجامعات، بل أن كل جامعة تختار النموذج الذي يناسبها وتحاول تكييفه معها (الأشهب و لوحيدي، 2020). لذلك أصبحت حوكمة الجامعات تعتبر في الآونة الأخيرة عنصراً رئيسياً في التركيز علي الاتجاهات الحديثة لإصلاح منظومة التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم (حجوب و منصور و عمر، 2020). بالتالي أصبح مفهوم حوكمة الجامعات حاجة ملحة بسبب زيادة الأزمات التي تواجهها المؤسسات الجامعية، والهدف من ذلك لتكون وسيلة لوضع الحلول المقترحة لها، وجاء ذلك بعد أن أصبحت الإدارات بالجامعات ذراعاً للسلطة التنفيذية للعمل في إدارة المؤسسة الجامعية، أيضاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات ذات العلاقة بشؤون الهيئتين الإدارية والتدريسية، بالإضافة إلي ما يتعلق بشؤون الطلاب الجامعيين، وذلك لأن تبعية الجامعات للسلطات التنفيذية سبب ضعف واضح في أداء الجامعات علي المستويين الأكاديمي والإداري، خصوصاً بعد أن تم الابتعاد عن إشراك ممثلي هذه الهيئات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات (حمائل و السعود، 2023).

لذلك فإن مفهوم حوكمة الجامعات تغير خلال العقدين الآخرين، حيث أنه وفي سبيل ترسيخ مبادئ الحوكمة، أصبح التوجه يركز علي المزيد من تفويض الصلاحيات من أجل صنع القرارات بداية من وزارات التعليم العالي إلي الجامعات، أيضاً من الجامعات إلي الكليات، وصولاً لتفويض الصلاحيات من الكليات إلي الأقسام العلمية والإدارية، مع مزيد من المحاسبة والمساءلة (محمد و عبدالرزاق، 2019).

أيضاً عرّفت دراسة (الخطيب، 2018) حوكمة الجامعات بأنها تعني إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة التعليمية مثل أعضاء مجلس الأمناء و أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء مجلس العمداء و الإدارة التنفيذية و المساهمون و المجتمع، والهدف من هذه الإجراءات هو تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، كذلك منح حق مساءلة إدارة الجامعة من أجل حماية حقوق اصحاب المصلحة مع التأكد من أن الجامعة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

في حين عرّفتها دراسة (بغريش و قاسمي، 2020) بأنها "نظام يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والأداء الجيد لتحقيق أهداف وغايات الجامعة من خلال الشفافية والمشاركة والمساءلة".

وفي دراسة (عرابة و بن عيسى، 2017) تم تعريف حوكمة الجامعات بأنها عناصر تتمثل في كل الأفراد والمؤسسات واللوائح والتنظيمات والآليات والقواعد التي وظيفتها تحديد أدوار كل الجهات الفاعلة بمؤسسات التعليم العالي، وتتوزع تلك الجهات الفاعلة ما بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسات، حيث تتمثل الجهات الفاعلة الداخلية بالطلاب والهيئة التدريسية والإدارية، بالإضافة إلي التنظيمات الطلابية والهيئات النقابية، في حين تتمثل الجهات الفاعلة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي بالهيئات الحكومية كالوزارة المختصة، كذلك المحيط الاقتصادي مثل المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل، بالإضافة للمحيط الاجتماعي والمتمثل بمؤسسات المجتمع المدني.

من خلال تعريفات حوكمة الجامعات المعروضة سابقاً، يمكن إستخلاص النقاط التالية:

. تمثل حوكمة الجامعات مجموعة من الأنظمة والقواعد تهدف لإدارة الجامعة والرقابة علي أداءها.
. أحد أغراض حوكمة الجامعات هو إيجاد هيكل حكم ينظم العلاقات بين أطراف الأطراف المؤسسة التعليمية كأعضاء مجلس الأمناء، أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء مجلس العمداء، الإدارة التنفيذية، المساهمون، المجتمع.

. أعطت حوكمة الجامعات حق مساءلة إدارة الجامعة من أجل حماية حقوق أصحاب المصلحة، والذي زاد معدلات الشفافية والمساءلة علي الجامعة وأنشطتها.

. من الأهداف الأساسية لحوكمة الجامعات هو ضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الجامعة خصوصاً فيما يتعلق بالبرامج التعليمية والبحثية، أيضاً برامج الانفاق المالي والتمويل.

. تُركز فلسفة حوكمة الجامعات علي إشراك جميع الأطراف الفاعلة في مراحل اتخاذ القرارات.

5.2 مبررات إدخال الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي.

واجه وما زال يواجه التعليم الجامعي على مستوى أغلب دول العالم العديد من التشوهات والإختلالات في العديد من جوانبه مثل السياسات والتشريعات والقوانين على المستوى الإداري، كذلك آليات صنع القرارات، وعلى مستوى البرامج الجامعية خصوصاً من حيث عدم مواءمتها لمتطلبات خطط التنمية المحلية أو على مستوى تقويم أداء الجامعات ومدى قدرتها للمحافظة على مستوى جودة مخرجاتها (الخطيب، 2018). كذلك انتقال النماذج الإدارية التقليدية لإدارة الجامعات إلى نماذج حديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، أيضاً تزايد الحراك الأكاديمي وتوسع نشاط التنظيمات والنقابات داخل الجامعات للطلبة وأعضاء هيئة التدريس (عراة وبن عيسى، 2017). بالإضافة إلى ما سبق من المبررات المهمة لإدخال الحوكمة للجامعات هو الحد من الفساد الإداري والمالي، كذلك الفصل بين مهام الإدارة والرقابة على الأداء بالمؤسسات التعليمية (محمد و مرزوق، 2024).

ولقد لخصت دراسة (الخطيب، 2018) العديد من التشوهات والإختلالات المتعلقة بالتعليم الجامعي والتي تبرر حوكمته وهي كالتالي:

- معضلة التغيرات المستمرة في السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.
- مشكلة تقادم التشريعات والقوانين والأنظمة وتناقضها وعدم مجاراتها للتطورات العالمية.
- مشكلة الترهل الإداري والبيروقراطية الإدارية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بشكل مزمن.
- معضلات تتعلق بقصور برامج البحث العلمي بالجامعات، كذلك محدودية دورها في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مشكلات تتعلق بضعف مشاركة أصحاب العلاقة في عمليات صنع القرارات، كذلك سيادة نمط ادارة الرجل الواحد.

6.2 أهمية حوكمة الجامعات.

تطبيق خطط وبرامج الحوكمة علي مؤسسات قطاع التعليم العالي مهم جداً لكونها عنصراً أساسياً ورئيسياً في التركيز علي إنجازات إصلاح مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم، لدرجة أن تصنيف حوكمة الجامعات يتصدر قائمة طرق ومعايير تصنيف الجامعات حول العالم من حيث قيام المؤسسة التعليمية بتحقيق أهدافها وتنفيذها كذلك وسائل تقييمها (حمائل و السعود، 2023) ، ولقد لخصت دراسة (العريني، 2014) أهمية حوكمة الجامعات في النقاط التالية:

1. لحوكمة الجامعات دور في تأسيس مؤسسات أكاديمية مستقلة يحدد إتجاهها الاستراتيجي هيئات ومجالس حاكمة.
2. توفر حوكمة الجامعات نظام للرقابة والإشراف الذاتي بما يحقق سلامة تطبيق القوانين والتشريعات، بما ينعكس علي زيادة حسن الإدارة وضمان حقوق الموظفين، كذلك تحقيق أعلي مستويات الرضا المجتمعي علي أداء مؤسسات التعليم العالي.
3. تضمن الحوكمة ترشيد إنفاق موارد الجامعة وإستثمارها الإستثمار الأمثل.
4. للحوكمة دور محوري في تجنب الفساد المالي والإداري بما يعزز القدرة التنافسية للجامعات.
5. أصبحت حوكمة الجامعات من أهم وسائل تحديد أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات الجامعية.
6. تضمن الحوكمة الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
7. تساعد أساليب الحوكمة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل والطرق الممكنة.
8. ضمان الحقوق والمصالح وعدم التمييز بين كلا الهيئتين الإدارية والأكاديمية.

7.2 أبعاد حوكمة الجامعات:

1.7.2 الشفافية.

قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) تعريف للشفافية والذي يشير إلى تقاسم وتشارك المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بما يتيح لذوي المصلحة الوصول للمعلومات بهدف الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك المنظمات التي تتبع نهج الشفافية إجراءات

معلنة لكيفية صنع القرارات، أيضا امتلاكها لقنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصلحة، بما يتيح للجمهور الوصول للمعلومات (السعدية، 2021).

ومن أهم فوائد تطبيق مبدأ الشفافية هو إسهامه في تعزيز الانتماء للمؤسسة التعليمية، أيضا الوضوح التام والموضوعية عند اتخاذ وتنفيذ القرارات (محمد و مرزوق، 2024). أيضا لتطبيق مبدأ الشفافية داخل الجامعات دور محوري للوصول لأهدافها الاستراتيجية، وتحقيق النمو والتطوير المستمر، نظراً لأنها توفر بيئة مناسبة تكون فيها لجميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها الحق للوصول وفهم المعلومات والبيانات المتعلقة بالأحداث والقرارات الإدارية والمالية والأكاديمية داخل الجامعة، مع عدم إضرار ممارسة الشفافية بالتوازن ما بين حق المعرفة وحق المؤسسة التعليمية في الحفاظ على أسرارها ومصالحها (السعدية، 2021)، وبحسب دراسة (محمد و مرزوق، 2024) فإن بعد الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الجامعات له العديد من الفوائد أهمها:

1. توفر الشفافية الوضوح التام والموضوعية عند اتخاذ القرارات داخل الجامعات.
2. لبعد الشفافية إسهام كبير في زيادة الإنتماء الكامل للمؤسسة.
3. تساعد الشفافية كبعد من أبعاد الحوكمة في اتخاذ القرارات من خلال القواعد والقوانين، كذلك توافر المعلومات الحرة والمتاحة.
4. الشفافية لها دور فعال ومساند لإتباع الأسس والضوابط القانونية المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.

2.7.2 المساءلة.

يعبر معيار أو مبدأ المساءلة ضامن للموثوقية و الوضوح لعمليات المؤسسات وأنشطتها، والذي يلزم تبني وتطبيق نظم محاسبية مناسبة، كما أن منح التمويل الحكومي للجامعات يعطي الحق للجمهور في التحقق والاستفسار حول كيفية استخدام المؤسسات التعليمية لهذا التمويل، حيث يؤدي هذا التوجه إلى زيادة الرقابة المالية عليها، غير أن تطبيق نظم المساءلة يتطلب مؤشرات أداء مناسبة، وهي من الأدوات الأساسية للحوكمة الرشيدة، ومن أهم مؤشرات أداء التعليم التي تطبق كمتطلب للحوكمة الجامعية هو مدى تلبية متطلبات سوق العمل، كذلك مؤشر قياس القيمة المضافة للتعليم، بالإضافة لمؤشر عائد الاستثمار التعليمي، وتقييم جودة التعليم (Algazo & Ibrahim, 2024). لذلك يعتبر بُعد المساءلة جوهر حوكمة الجامعات، نظراً لتعلقه بأصحاب المسؤولية والسلطة، أيضا يرتبط معيار المساءلة بعملية تقييم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وأدائها (محمد و مرزوق، 2024).

3.7.2 المساواة.

يعد تحقيق المساواة أو العدالة بين جميع الموظفين من أهم أهداف الحوكمة، لذلك فإن مما لا شك فيه أن تحقيق المساواة داخل المؤسسات التعليمية يساهم في زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين، كذلك رفع الروح المعنوية لديهم والذي يؤدي إلى تحفيزهم وتجاوز المعدلات المطلوبة منهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء رئيسي من الجامعة نتيجة ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية داخل الجامعة (مصطفى و اللامي، 2022).

4.7.2 المشاركة.

هي عملية إتاحة الفرصة للأطراف المعنية مثل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة بالمشاركة في صنع ووضع السياسات التنظيمية والتشريعية والاستراتيجيات، كذلك مشاركة النشاطات وفي وضع قواعد العمل لمختلف المجالات بالمؤسسات التعليمية (رابعة، 2019). حيث أن تطبيق مبدأ المشاركة بالجامعات يفتح المجال أمام مشاركة الآخرين مثل الإداريين والأكاديميين والطلبة والمجتمع والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي تواجه المؤسسة التعليمية وتقديم الدعم والتغذية الراجعة لإقتراحاتهم مع وتشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي، لأنه من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء في نجاح المؤسسة التعليمية وتطورها، يتعزز لديهم ويرفع الروح المعنوية كما يشبع حاجتهم نحو تحقيق الذات، كما يجب التنبيه إلي أن تطبيق مبدأ المشاركة يجب أن يكون فعال بما يتيح لجميع الأطراف المعنية من المشاركة الحقيقية في وضع مختلف السياسات والقرارات (السعدية، 2021).

8.2 نماذج حوكمة الجامعات:

علي غرار المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وفي هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد فسيولوجية سياسية واقتصادية (عرابة وبن عيسي، 2017). لذلك فإن هناك مجموعة من نماذج حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي تتفاوت حسب مضمونها الوطني، كذلك نوع الجامعة وتراثها التاريخي، يضاف إليها عوامل ثقافية وسياسية واقتصادية، مع الأخذ بحقيقة هي أنه لا يوجد نموذج حوكمة موحد يمكن إعتباره كنموذج معياري يمكن تطبيقه في جميع الأوقات وقابلة للتطبيق علي جميع الجامعات في العالم (محمد وعبدالرزاق، 2019).

وفقاً لـ (محمد وعبدالرزاق، 2019 ; عرابة وبن عيسي، 2017) فإنه بعد دراسة وتحليل واقع الحوكمة في العديد من الجامعات البريطانية والاسترالية والأمريكية تم تحديد أربعة نماذج للحوكمة الجامعية والتي تتسم بممارسات أكثر حرية واستقلالية عن التوجيهات الحكومية وهذا عكس ما يتبع في حوكمة الجامعات بالدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال تسيير وتنفيذ حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وهذه النماذج هي:

. النموذج الأكاديمي (Academic Model): هذا النموذج يوفر مجالاً موسعاً للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة التعليمية، كذلك في التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين والأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهذا ما منح أعضاء هيئة التدريس تمثيل أوسع ومشاركة فعالة في اتخاذ القرارات بالجامعات، ومن أشهر الجامعات التي تتبع هذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

. نموذج الشركات (Corporate Model): يسود هذا النموذج في كل من استراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبية.

. نموذج الأمناء (The Trustee Model): منح هذا النوع من نماذج الحوكمة فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين بمجلس الأمناء بالمؤسسة الأكاديمية، والذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة واختصاصات أخرى ترتبط بحماية المصالح من التضارب.

. نموذج اصحاب المصالح (The Stakeholder Model): يرتبط هذا النوع من نماذج حوكمة الجامعات بإسناد اختصاصات الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما يشمل فئات مثل الطلبة والخريجين والموظفين والكادر الأكاديمي والمؤسسات الداعمة وصولاً إلى الحكومة والمجتمع المحلي.

10.2 مسارات تطبيق حوكمة الجامعات:

حددت دراسة (Boer & File, 2009) مساران لتطبيق حوكمة الجامعات، يسمى المسار الأول بالحوكمة الداخلية (المؤسسية) ، في حين يسمى المسار الثاني بالحوكمة الخارجية (النظامية) ، وتشير الحوكمة الداخلية إلى الترتيبات المؤسسية داخل الجامعات مثل خطوط السلطة، وعمليات صنع القرار، والتمويل والتوظيف، بينما يشير مسار الحوكمة الخارجية إلى الترتيبات المؤسسية على المستوى الكلي أو النظامي مثل القوانين والمراسم، وترتيبات التمويل، والتقييمات. وبالتالي، يستشف من كل ماسبق بأن حوكمة الجامعات هي التنسيق الخارجي والداخلي للتعليم العالي والبحث العلمي. كما قد يتضمن هذا التنسيق مكونات رسمية وغير رسمية. في دراسة (Keczer, 2012) قدمت شرح مفصل حول المسارات الخارجية والداخلية لتطبيق حوكمة الجامعات يمكن عرضها كالتالي:

1.10.2 المسارات الخارجية الرئيسية في حوكمة الجامعات.

في تجارب العديد من البلدان، تحول التنسيق من شكل تقليدي للعلاقة مع الجامعات تهيمن عليه جهة فاعلة واحدة هي الدولة، إلى أشكال مختلفة للعلاقات تنسق فيها جهات فاعلة مختلفة على مختلف مستويات نظام

التعليم العالي، وسميت "حوكمة متعددة المستويات ومتعددة الجهات الفاعلة"، والتي كان من أبرز ملامحها هو تبديد وتقلص سلطة الدولة في ثلاثة اتجاهات كالتالي:

- تحول تصاعدي تمثل في تزايد وضع أجندات السياسات والقرارات الاستراتيجية على مستوى أعلى من المستوى المحلي مثل تزايد الارتباطات والعلاقات مع المؤسسات الإقليمية والدولية.
- تحول تنازلي تمثل في منح المناطق والحكومات المحلية وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي نفسها استقلالية تشغيلية أكبر بعيداً عن تحكم وسيطرة الدولة.
- تحول خارجي تمثل في نقل المهام التقليدية للدولة إلى المنظمات غير الحكومية أو الجهات الفاعلة الخاصة. حيث أصبح التحول من سيطرة الدولة إلى إشراف الدولة، أو "التوجيه عن بُعد" الفلسفة السائدة للحكومات الوطنية. ومع ذلك، هذا لا يعني غياب الحكومة؛ بل أستمرو وجودها من خلال وضع الأجندة الوطنية وآليات التوجيه الكلي، حيث لا تزال الحكومات تلعب دوراً حيوياً في قطاع التعليم العالي.

2.10.2 الأبعاد الداخلية الرئيسية في حوكمة الجامعات.

فيما يخص الأبعاد الداخلية الرئيسية في تطبيق استراتيجيات حوكمة الجامعات، كانت أهم الاتجاهات الرئيسية كالتالي:

. تعزيز مؤسسات التعليم العالي لتصبح منظمات أكثر تكاملاً، بدلاً من أسلوب الإدارة القديم وهو عبارة عن نظام كليات مترابط بشكل فضفاض مع قيادة مركزية ضعيفة. فوفق هذا الاتجاه أصبحت ظروف العمل أكثر توحيداً، كما تم إنشاء هياكل إدارية قوية، مع إضعاف الهياكل الجماعية التقليدية واستبدالها بمجالس أصحاب المصلحة، وتم تسمية هذا البعد بـ "الرأسمالية الأكاديمية" **"Academic Capitalism"**.
. تغيير أسلوب الحوكمة داخل الجامعات حيث أصبحت السلطة الآن في أعلى مستويات المؤسسة التعليمية، بما أدى إلى تعزيز القيادة المؤسسية، وكان من ضمن الاتجاهات الموازية في تنفيذ الحوكمة الداخلية هو اختيار قادة المؤسسات التعليمية في كثير من الحالات بدلاً من انتخابهم، والذي أدى إلى إمكانية اختيار قادة من خارج المؤسسة، وفي تجارب العديد من البلدان، اكتسب الرئيس التنفيذي (عميد/ رئيس الجامعة) مستشار الجامعة) صلاحيات رسمية أكبر.

. توطيد وتعزيز القيادة المؤسسية لزيادة التأثير على أساليب القيادة داخل مؤسسات التعليم العالي حيث استبدلت المفاهيم التقليدية للزمالة واتخاذ القرارات بالإجماع بأسلوب إدارة عملية ومهنية.
. من أبرز ملامح الحوكمة الداخلية هو تزايد انخراط أصحاب المصلحة الخارجيين في هياكل حوكمة الجامعات، حيث تنوعت وتوزعت أدوارهم ما بين دور استشاري، وأحياناً أخرى دور كامل في عملية صنع القرار، وكان نتيجة ذلك زيادة تعزيز المناصب التنفيذية وتنامي دور أصحاب المصلحة الخارجيين على حساب الأكاديميين والطلاب والهيئات التمثيلية لهم.

11.2 تحديات ومعوقات تطبيق حوكمة الجامعات.

تواجه حوكمة الجامعات الكثير من التحديات والمعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي، لذلك حاولت الكثير من الدراسات السابقة تحديد هذه الصعوبات والتحديات، والتي من بينها دراسة (كوكو وجدو وجلاية، 2020) التي حاولت تجميع التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة الجامعات من مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. تحديات تتعلق بالثقافة السائدة في مجتمع الجامعة وغياب رؤية واضحة للحوكمة: لا يزال في الغالب النمط الإداري المتبع في الجامعات نمط بيروقراطي سلطوي، حيث لا يحق فيه من هو أدنى في التدرج الإداري المناقشة أو الاعتراض أو إبداء رأي مخالف لقرارات الرئيس الأعلى منه، كذلك فإنه بسبب عدم إشاعة ثقافة الحوكمة وعدم وجود أساس معياري لها في الجامعات، ما تزال الكثير من مؤسسات التعليم العالي تعتبر بعيدة جداً عن مفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقها في الجامعات .

2. طريقة إدارة المؤسسات الجامعية : تكمن أهم تحديات تطبيق الحوكمة الجامعية في الطريقة التي تدار بها مؤسسات التعليم العالي من حيث اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والتي تعتمد غالباً على التعيين ولا تمنح الاستقلالية وتغوق بشكل كبير إمكانية تطبيق حوكمة الجامعات. أيضاً من المشاكل التي خلقها سوء إدارة

الشئون العلمية بالجامعات هو وجود تفاوت في مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية في إعداد الهيئة التدريسية، حيث قد نجد فائضاً في بعض التخصصات، بينما هناك عجز في بعضها الآخر.

3. التشريعات القانونية لوزارات التعليم العالي: إن عدم الاستقرار في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي تقف عائقاً أمام تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي.

4. غياب الدور الفعّال لأعضاء هيئة التدريس في الحياة الجامعية: لغياب عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة يؤثر على فرص نجاح خطط حوكمتها، فغالباً ما يفضل عضو هيئة التدريس الصدام مع إدارة الجامعة تفادياً لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية، فإن ضعف الدور الذي يلعبه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يضعف إمكانية مساندتهم للأنظمة الطلابية.

5. البحث العلمي: يقتصر البحث العلمي في أغلب الأحيان على إعداد رسائل الدكتوراه أو التحضير والترقيات ورغم الميزانيات المرسودة للبحث العلمي، يعتبر البحث العلمي من أهم نقاط ضعف المنظومة الجامعية، والبحث العلمي يتم دون أن يرتبط بإحتياجات التنمية البشرية، وغياب المجالات المعترف بها عالمياً.

6. مشاكل الجودة والتقييم والاهتمام بالكم على حساب الكيف: غياب التقييم الموضوعي والفعلية للسياسات والمؤسسات والممارسات، بسبب غياب اعتماد المعايير الدولية ومواصفات الجودة، كل ذلك أدى لغياب التقييم الداخلي والخارجي المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية شفافة، أيضاً غيّبت المؤسسات المحايدة التي بإمكانها دعم ثقافة الجودة والتقييم والمسائل، ومن النتائج السلبية لضعف نظم الجودة والتقييم هو تسجيل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مع تسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

7. غياب ثقافة الإبداع: إن غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة الجامعية سواء مافيا يتعلق منها بالطلاب أو الأستاذ بسبب انتشار الثقافة السلبية المتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، وهذا حول الجامعة لمؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية المتمثلة بالمشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمساءلة.

8. الطلاب والحياة الجامعية: من أهم الصعوبات التي يواجهها طلاب الجامعات هي إزدحام الجداول الدراسية وتتابع المحاضرات مع نقص وعدم توافر القاعات التدريسية بالقدر الكافي، بالإضافة إلي عدم وجود أماكن متخصصة للأنشطة الطلابية، والذي أدى إلي عرقلة حياة الطلاب الجامعية وتقييد أو منع ممارسة الأنشطة الثقافية مما يعيق تطبيق حوكمة الجامعات.

9. المناخ السياسي والقانوني: للمناخ السياسي الذي تعيشه الدول بالأخص النامية منها خصوصاً الانقسام الموجود في الأنظمة السياسية تأثير سلبي على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، كذلك فإن ضعف أو غياب مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس والأسرة الجامعية في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية هو ما يحيد عن تطبيق الحوكمة في الجامعات. هذا أدى إلي أنتشار روح الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير الإيجابي.

10. عشوائية الخارطة الجامعية: أنشئت أغلب مؤسسات التعليم العالي في الدول تحت غطاء التنمية المجتمعية اللامركزية، لكنها في الواقع تفتقر لأبسط مقومات المؤسسة الجامعية، بما أثر سلباً علي إمكانية التفاعل مع محيطها الاجتماعي المباشر، لذلك ساهم التوزيع العشوائي لمؤسسات التعليم العالي في إضعاف توجه الجامعات نحو الحوكمة.

12.2 التجارب الدولية في حوكمة الجامعات.

دول العالم تتبع أساليب مختلفة في تنفيذ حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وفي الأغلب ما تختلف خطط حوكمة الجامعات بين أنواع التعليم العالي الدولي، من ناحية كونها كلية منفردة أو جامعة، كذلك أن كانت تلك الجامعة شاملة أو متخصصة، حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، ويظهر التمايز والإختلاف بين أنظمة حوكمة الجامعات البحثية والجامعات التدريسية، كما أنه نادراً ما يوجد نظام موحد للحوكمة يطبق علي جميع الجامعات في نفس الدولة (محمد وعبدالرزاق، 2019).

نجحت العديد من دول العالم وبالأخص دول أوروبا الغربية بدرجات مرتفعة في تطبيق إصلاحات جذرية لإدخال جميع العناصر الأساسية للحوكمة المشتركة بمؤسسات التعليم العالي وأهم هذه النجاحات تحققت في

دول مثل بلجيكا والسويد والنرويج وهولندا وإيطاليا وإسبانيا والنمسا والدنمارك، ولقد تم تطبيق هذه الإصلاحات تدريجياً في معظم الدول خلال فترة تتراوح ما بين خمس إلى عشر سنوات. حيث تم في المرحلة الأولى للانتقال لحوكمة الجامعات اقتصار دور الأعضاء الخارجيين (خارج المؤسسة التعليمية) على دور إستشاري في صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي المستهدفة بالحوكمة، ولم تكتسب المجالس بالجامعات سلطتها الكاملة إلا بعد فترة انتقالية.

في حين أن هناك العديد من تجارب حوكمة الجامعات في العديد من الدول قد فشلت في دول مثل المجر وبولندا وجمهورية التشيك وسلوفاكيا، والسبب في الفشل يرجع إلى أن أهداف الإصلاحات إما أكثر اعتدالاً أو جذرية، لذلك تنفيذها فشل بسبب مقاومة الجامعات للتغيير، وقد يُعزى ذلك جزئياً إلى أن هذه الدول ربطت تطبيق الإصلاحات جذرياً بدلاً من اتباع نهج تدريجي للتغيير (Keczer، 2012).

وعند مراجعة تجارب بعض الدول، فإن عملية حوكمة قطاع التعليم العالي عموماً ليس بالضرورة أن تشرف عليه وتنفذه وزارة واحدة، وهذا السياق معمول به في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا وألمانيا واليابان، فمثلاً في التجربة البريطانية يوجد في بعض فترات الحكومات وزير دولة في وزارة التعليم ليس عضواً في مجلس الوزراء البريطاني يُعني بشؤون التعليم العالي، كذلك في اليابان استحدثت مكتب للتعليم العالي يتبع وزارة التعليم، ووظيفته تحديد المسؤوليات وتنظيم السلطات في جامعاتها، في حين تتخذ القرارات من خلال المجالس والهيئات المشكلة للهيكل التنظيمية لهذه الجامعات (محمد وعبدالرزاق، 2019).

وعلي اعتبار أن حوكمة الجامعات كانت مبنية أساساً علي نهج المشاركة والشفافية والمسئولية والمساءلة لغرض الإصلاح والإرتقاء بمخرجات منظومة التعليم العالي، وهذا النهج أثبت نجاعته في العديد من الجامعات العالمية خصوصاً الأمريكية والبريطانية والأسترالية نهاية القرن الماضي، لاتزال جامعات عربية سواء في الشرق الأوسط أو شمال أفريقيا والتي أخذت من النهج الغربية في حوكمة الجامعات دليلاً لها قد نجحت في جوانب وأخفقت في جوانب أخرى نظراً لإختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية (عباسي وحفيظي، 2022).

ثالثاً: الجانب العملي للدراسة:

1.3 منهج الدراسة.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة أهداف ومتغيرات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

في هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة في ليبيا وقد بلغ عددها (26 جامعة عامة) سنة 2025.

3.3 عينة الدراسة.

وقع اختيار الباحث علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني وليد ليمثلوا عينة الدراسة، ولقد تم اختيار أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني وليد عند إجراء الدراسة العملية (797 عضو هيئة تدريس).

4.3 أداة الدراسة.

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (استمارة استبانة) اعتماداً علي بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (بغريش وقاسمي، 2020؛ الغامدي، 2020؛ الخطيب، 2018؛ حمائل والسعود، 2023؛ هلولو وأبوغبين، 2023) والتي تناولت مواضيع حوكمة الجامعات، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في تحديد القضايا والمقاييس ونوعية الأسئلة، وقد تم إجراء بعض التعديلات علي المقياس ليتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ومجال تطبيقها، حيث استقر القرار علي اختيار أربعة مجالات من مجالات حوكمة الجامعات، وشملت عبارات المجال الأول (الشفافية) الفقرات (1-6)، في حين شملت عبارات المجال الثاني (المساءلة) الفقرات (7-12)، وضمت عبارات المجال الثالث (المساواة) الفقرات (13-18)، واخيراً شملت عبارات المجال الرابع (المشاركة) لحوكمة الجامعات الفقرات (19-24) من استمارة الاستبانة، أما فيما يخص المحور الأخير من استمارة الاستبانة والمتعلق بمعوقات تطبيق الحوكمة بجامعة بني وليد، فقد أحتوي علي سبع فقرات

باستمارة الاستبانة (الفقرات من 25-31). كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس فئات (5-Point Likert Scale) والتي تبدأ بدرجة (موافق بشدة) وأعطيت الرمز (5) ، ودرجة (موافق) أعطيت الرمز (4) ، ودرجة (محايد) أعطيت الرمز (3) ، ودرجة (غير موافق) أعطيت الرمز (2) ، وأخيراً درجة (غير موافق بشدة) وأعطيت الرمز (1) ، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات عينة الدراسة على الأسئلة وعلى اعتبار أن الباحث أختار مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم استخدام التدرج التالي المبين بالجدول رقم (1) كمعيار يمكن من خلاله تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة، فالمتوسطات الحسابية الواقعة ما بين (1-1.79) تقابل " غير موافق بشدة"، أما المتوسطات الحسابية ما بين (1.80-2.59) فتقع في منطقة "موافق"، في حين المتوسطات الحسابية الواقعة ما بين (2.60-3.39) فتقع في منطقة "محايد"، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة الواقعة ما بين (3.40-4.18) فتقع في منطقة "موافق"، وأخيراً فالمتوسطات الحسابية الواقعة في المنطقة ما بين (4.20-5) فهي تعبر عن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "موافق بشدة"، وجدول رقم (1.3) يوضح قيمة اتجاهات إجابات عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي.

جدول (1.3) يبين قيمة اتجاهات إجابات عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي

المستوي (اتجاه الإجابة)	الوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5 - 4.20

وفيما يتعلق بتوزيع استمارة الاستبانة، فقد اعتمد الباحث طريقة النماذج الالكترونية لتوزيع استمارة الاستبانة والإجابة عليها عن طريق استخدام (Google Forms) وأرسل الرابط الالكتروني للاستبانة مباشرة للعينة المستهدفة والذين يقومون بالإجابة عليها وتصل إجاباتهم مباشرة للباحث.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الأساليب التالية:

1.5.3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

من ضمن مراحل خطوات البحث العلمي السليم هو التحقق من صدق أداة الدراسة، لذلك قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة والذي تم على طريق صدق المحكمين "الصدق الظاهري"، لذلك وعلى اعتبار أن أداة الدراسة في هذه البحث هي استمارة استبانة، فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة محكمين وعددهم (5) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية والعلوم الإدارية في عدد من الجامعات الليبية، حيث طُلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى فقرات الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية والنحوية وسلامتها، كذلك مدى ملائمة كل فقرة للمجال الذي أدرجت تحته، والدقة اللغوية، كذلك تقييم مدى ارتباط فقرات الاستبانة مع أهداف وفرضيات الدراسة، حيث عرّ المحكمون عن ما يرونه مناسب سواء أكان بالحذف أو الدمج أو الإضافة، وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات و تم تعديل بعض فقرات الاستبانة بما يخدم أهداف الدراسة.

2.5.3 الصدق البنائي.

من أجل التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة (الاستبانة) ، قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة استطلاعية شملت (14) عضو هيئة تدريس بجامعة بني وليد، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي، عن طريق استخراج قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بواسطة برنامج (SPSS).

1.2.5.3 الاتساق الداخلي ما بين كل محور من محاور الاستبانة وفقراته.

يوضح الجدول (2.3) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون لتقييم الاتساق الداخلي ما بين كل محور من محاور الاستبانة وفقراته، وكانت نتائج قيم معاملات ارتباط محور الشفافية مع فقراته تتراوح ما بين (-0.326-0.610)، أما نتائج قيم معاملات ارتباط محور المساواة مع فقراته تتراوح ما بين (-0.343-0.772)، في حين كانت نتائج قيم معاملات ارتباط محور المساواة مع فقراته تتراوح ما بين (-0.703-0.853)، وفيما يتعلق بمحور المشاركة فقد كانت نتائج قيم معاملات ارتباط للمحور مع فقراته تتراوح ما بين (-0.652-0.832)، أما نتائج تحليل ارتباط بيرسون لمحور معوقات الحوكمة مع فقراته كانت ما بين (-0.816-0.920)، وبشكل عام وباستثناء بعض نتائج القيم التي تعتبر متوسطة الدلالة احصائياً، فإن غالبية باقي القيم تعتبر مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة مع فقرات المحور بالاستبانة.

جدول (2.3) الاتساق الداخلي ما بين كل محور من محاور الاستبانة وفقراتها

محور الشفافية		محور المساواة		محور المشاركة		محور معوقات الحوكمة	
رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون
1	.398	1	.683*	1	.703**	1	.856**
2	.326	2	.343	2	.794**	2	.883**
3	.532	3	.448	3	.853**	3	.824**
4	.527	4	.372	4	.779**	4	.830*
5	.610*	5	.728**	5	.848**	5	.816**
6	.582*	6	.772**	6	.808**	6	.851**
						7	.920**

**.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

2.2.5.3 الاتساق الداخلي بين كل محور من محاور الاستبانة والأسئلة الكلية للاستبانة.

يوضح الجدول (3.3) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون لتقييم الاتساق الداخلي ما بين كل محور من محاور الاستبانة الخمسة والأسئلة الكلية للاستبانة، وكانت نتائج قيم معاملات ارتباط المحاور تتراوح ما بين (-0.603-0.857) وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة والأسئلة الكلية للاستبانة.

جدول (3.3) الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والأسئلة الكلية للاستبانة

ت	اسم المحاور	معامل ارتباط بيرسون
1	المحور الأول: الشفافية	.623*
2	المحور الثاني: المساواة	.823*
3	المحور الثالث: المساواة	.857**
4	المحور الرابع: المشاركة	.819**
5	المحور الخامس: معوقات تطبيق حوكمة الجامعات	.603*

**.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

3.5.3 ثبات الاستبانة.

تم استخدام تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) باستخدام برنامج (SPSS) من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف حساب الاتساق الداخلي للفقرات، والجدول رقم (4.3) يبين معامل الاتساق الداخلي باستخدام تحليل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ما بين (0.718-0.871) وتعتبر هذه النتائج جيدة احصائياً.

جدول (4.3) تحليل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (الاستبانة)

المجال	عدد الفقرات N of Items	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
مجال الشفافية	6	0.718
مجال المساواة	6	0.786
مجال المساءلة	6	0.859
مجال المشاركة	6	0.871
معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد	7	0.745

6.3 خصائص عينة الدراسة.

يوضح الجدول (5.3) خصائص عينة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (103) عضو هيئة تدريس بجامعة بني وليد تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كذلك أحتوي الجدول البيانات التفصيلية لأفراد عينة الدراسة حيث أشتمل علي خمسة خصائص لمجتمع عينة الدراسة وهي (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الدرجة الاكاديمية – سنوات الخبرة).

جدول (5.3) يوضح البيانات التفصيلية لأفراد عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	68.0
	أنثي	33	32.0
العمر	أقل من 30 سنة	5	4.9
	من 30 إلى 39 سنة	27	26.2
	من 40 إلى 49 سنة	46	44.7
	من 50 إلى 59 سنة	21	20.4
	من 60 سنة فأكبر	4	3.9
	ماجستير	51	49.5
المؤهل العلمي	دكتوراه	52	50.5
	مساعد محاضر	28	27.2
الدرجة الاكاديمية	محاضر	33	32.0
	استاذ مساعد	32	31.1
	أستاذ مشارك	6	5.8
	أستاذ	4	3.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	10.7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	18.4
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	34	33.0
	من 15 سنة إلى 20 سنة	31	30.1
	أكثر من 20 سنة	8	7.8

7.3 الإجابة علي السؤال الأول: (ما هو مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها)؟

للإجابة علي السؤال الأول للبحث حول مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (أفراد عينة الدراسة) ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة وإتجاهات إجابات أفراد العينة لكل فقرة من الفقرات الممثلة لكل محور من المحاور الأربعة لحوكمة الجامعات المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساءلة - المساواة - المشاركة) ، أيضا المتوسط العام لكل فقرة من فقرات كل محور ، وكل ذلك يوضحه الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابات والرتبة لمدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

ت	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
المجال الأول: الشفافية					
1	توفر الجامعة كتيباً خاصاً بالتعليمات والأنظمة والقوانين ورقياً وإلكترونياً.	1.112	2.17	غير موافق	3
2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	1.217	2.42	غير موافق	6
3	تقوم الجامعة بنشر بيانات ميزانية جميع وحداتها الإدارية ومصرفاتها.	1.003	1.93	غير موافق	1
4	يتوفر في الجامعة مصادر تداول للمعلومات والإعلام (موقع الكتروني - نشرات - تقارير).	1.275	2.36	غير موافق	5
5	يتم الإفصاح عن رواتب ومكافآت العاملين في الجامعة.	1.031	1.93	غير موافق	2
6	تراعي الجامعة عند تطبيق التعليمات والأنظمة الوضوح والدقة.	1.167	2.17	غير موافق	4
المجموع					
المجال الثاني: المساءلة					
1	يوجد بالجامعة نظام مراجعة ورقابة داخلية يوفر تقارير دورية.	1.118	2.18	غير موافق	1
2	تتوفر معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	1.097	2.33	غير موافق	5
3	تشكل الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة من أعضاء هيئة التدريس.	1.111	2.26	غير موافق	3
4	تتوافر في الجامعة قوانين معلنة تحفظ حقوق العاملين والطلبة والمجتمع.	1.185	2.57	غير موافق	6
5	يتم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة بالمساواة على الجميع.	1.093	2.22	غير موافق	2
6	هناك آلية لمساءلة مجالس الجامعة المختلفة وفق أدوارهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم.	1.187	2.30	غير موافق	4
المجموع					
المجال الثالث: المساواة					
1	يتوفر لأعضاء هيئة التدريس معايير واضحة للحصول على الترقيات.	1.232	3.33	محايد	6
2	توفر الجامعة نظام مكافآت واضح وعادل لجميع العاملين.	0.947	2.16	غير موافق	1
3	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية.	1.032	2.40	غير موافق	2
4	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	1.085	2.63	محايد	5
5	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة.	1.027	2.53	غير موافق	4
6	تطبق الجامعة القوانين على جميع العاملين دون محاباة.	1.110	2.48	غير موافق	3
المجموع					
المجال الرابع: المشاركة					
1	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في عملية صنع القرار.	0.977	2.25	غير موافق	1
2	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية مع الهيئة التدريسية.	1.079	2.28	غير موافق	2
3	يسمح مجلس الجامعة لأعضائه بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	1.057	2.63	محايد	6
4	يتم إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بوضع مقررات الجامعة.	1.025	2.29	غير موافق	3
5	يتم إشراك الكادر الأكاديمي والإداري وأصحاب المصلحة مع الجامعة في تقييم القيادات ذات العلاقة بتطوير الجامعة.	1.090	2.29	غير موافق	4
6	تحتزم الجامعة رأي الأغلبية عند اتخاذها للقرارات ذات العلاقة بتطوير الجامعة.	1.094	2.37	غير موافق	5
المجموع					

بشكل عام يبين الجدول السابق مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (أفراد عينة الدراسة) حيث جاءت النتائج بشكل عام تميل نحو عدم الموافقة لكل فقرات المحاور الأربعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

حيث كان المتوسط الحسابي العام لكل فقرات المحور الأول (الشفافية) هو (2.16) والذي يقع ضمن فئة "غير موافق" علي مقياس ليكرت الخماسي (1.80 و 2.59) ، وقد بلغ الانحراف المعياري في متوسطه العام (1.13) وهي قيمة معتدلة مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في حدة موافقة إجابات عينة الدراسة. وهذا يعني أن غالبية المشاركين لديهم آراء سلبية تجاه عبارات المحور (يميل المشاركون إلى عدم الموافقة)، وفي نفس الجدول ومن ضمن فقرات المحور فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة الثالثة في مجال الشفافية، والتي تنص على "تقوم الجامعة بنشر بيانات ميزانية جميع وحداتها الإدارية ومصرفاتها" حيث حصلت على أعلى معدل (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره (1.93) وإنحراف معياري وقدره (1.003)، في حين حصلت

الفقرة الثانية من نفس المحور، والتي تنص على "تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس" على أقل معدل (غير موافق) بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وإنحراف معياري قدره (1.21)، في حين حلت فقرة "يتم الإفصاح عن رواتب ومكافآت العاملين في الجامعة" بالمرتبة الثانية في معدل أعلى درجات عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (1.93) وإنحراف معياري (1.03)، وجاءت بالمرتبة الثالثة فقرة "توفر الجامعة كتيباً خاصاً بالتعليمات والأنظمة والقوانين ورقياً وإلكترونياً" بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وإنحراف معياري وقدره (1.11)، وجاءت بالترتيب الرابع كأعلى معدلات عدم الموافقة فقرة "تراعي الجامعة عند تطبيق التعليمات والأنظمة الوضوح والدقة" بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وإنحراف معياري (1.16)، وحلت عبارة "يتوفر في الجامعة مصادر تداول للمعلومات والإعلام (موقع إلكتروني - نشرات - تقارير) بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وإنحراف معياري قيمته (1.27). وكل ما سبق شرحه يشير لقناعة أفراد عينة الدراسة لغياب أو ضعف معيار الشفافية كأحد معايير تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، بالرغم من اعتبار الشفافية كمبدأ أساسي ومهم من مبادئ الحوكمة وضرورة توافره في مؤسسات التعليم العالي التي تسعى للوصول لأعلى درجات الجودة والتميز، ومما سبق عرضه من نتائج تخص محور الشفافية فإنها تتقاطع مع نتائج وتوصيات دراسة (السعدية، 2021) والتي أكدت في تصور مقترح للحوكمة الرشيدة على ضرورة مشاركة مع أعضاء الهيئة التدريسية الفاعلة في صنع القرارات واللوائح والأنظمة فيما يخص الحوكمة الرشيدة، كذلك إيجاد معايير موضوعية في تعيين الأشخاص في المناصب الإدارية العليا وأهمها معيار الكفاءة مع ضرورة وجود معايير واضحة ومناسبة لترقية أعضاء هيئة التدريس، أيضاً تطالب نتائج الدراسة بالمزيد من الشفافية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وأكدت على ضرورة تطوير موقع الجامعة الإلكتروني وسهولة الوصول للمعلومات. أما فيما يتعلق بالمجال الثاني من مجالات الحوكمة المختارة في هذه الدراسة وهو مجال (المساءلة)، جاء المتوسط الحسابي العام لكل فقرات هذا المحور (2.31) والذي يقع ضمن فئة "غير موافق" على مقياس ليكرت الخماسي (1.80 و 2.59)، في حين بلغ الانحراف المعياري في متوسطه العام (1.13) والذي يعتبر قيمة معتدلة مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في حدة موافقة إجابات عينة الدراسة. وهذا يعني أن غالبية المشاركين لديهم آراء سلبية تجاه عبارات هذا المحور (يميل المشاركون إلى عدم الموافقة). وفيما يخص تحليل نتائج الفقرات الفرعية للمحور، فقد جاءت فقرة "توفر الجامعة نظام مكافآت واضح وعادل لجميع العاملين" في أعلى معدل عدم درجات الموافقة بمتوسط معياري بلغ (2.18) وبإنحراف معياري بلغ (1.118)، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث عدم الموافقة فقرة "يتم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة بالمساواة على الجميع" بمتوسط معياري بلغ (2.22) وبإنحراف معياري كانت قيمته (1.093). في حين أن فقرة "تشكل الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة من أعضاء هيئة التدريس" حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.26) وإنحراف معياري بلغ (1.111)، وفيما يتعلق بالمرتبة الرابعة في أعلى درجات عدم الموافقة جاءت فقرة "هناك آلية لمساءلة مجالس الجامعة المختلفة وفق أدوارهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وإنحراف معياري وصل إلى (1.187)، أما فقرة "تتوفر معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.33) وإنحراف معياري (1.097)، وأخيراً جاءت في المرتبة السادسة فقرة "تتوفر في الجامعة قوانين معلنة تحفظ حقوق العاملين والطلبة والمجتمع" كأقل معدل عدم موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وإنحراف معياري بلغ (1.185). وبالتالي نستدل من النتائج السابقة الذكر لغياب أو ضعف معيار المساءلة كأحد معايير تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها المشاركون في هذه الدراسة. فيما يخص المحور الثالث من محاور الدراسة (محور المساواة)، جاء المتوسط الحسابي العام لكل فقرات هذا المحور (2.58) والذي يقع ضمن فئة "غير موافق" على مقياس ليكرت الخماسي (1.80 و 2.59)، في حين بلغ الانحراف المعياري في متوسطه العام (1.07) وتعتبر هذه القيمة تقع في النصف الأدنى من المقياس، وأقرب إلى "غير موافق"، مما يعني أن الاتجاه العام يميل إلى عدم القبول، ولكنه ليس بدرجة قوية.

ومن ضمن نفس الجدول فيما يخص تحليل النتائج الخاصة بكل فقرة من فقرات المحور (محور المساواة) فقد جاءت فقرة "توفر الجامعة نظام مكافآت واضح وعادل لجميع العاملين" بأعلى معدلات عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وإنحراف معياري كانت قيمته (0.947)، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية" حيث كان متوسطها الحسابي بلغت قيمته (2.40) في حين بلغ إنحرافها المعياري (1.032)، وجاء ترتيب فقرة "تطبق الجامعة القوانين علي جميع العاملين دون محاباة" في المرتبة الثالثة من حيث عدم الموافقة وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (2.48) وقيمة الإنحراف المعياري (1.11)، وفيما يخص فقرة "هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة" فقد أحتلت المرتبة الرابعة في معدل عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وإنحراف معياري قيمته (1.027). أما يخص فقرة "توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة" فكان تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة في منطقة "محايد" علي اعتبار أن المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفئة يقع ما بين (2.60 إلي 3.30) فكان المتوسط الحسابي للفقرة قيمته (2.63) وقيمة الإنحراف المعياري بلغت (1.085)، وفي نفس الاتجاه، تم تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة علي فقرة "يتوفر لأعضاء هيئة التدريس معايير واضحة للحصول علي الترفيقات" ضمن منطقة "محايد" علي اعتبار أن متوسطها الحسابي بلغ (3.33) وكانت قيمة الإنحراف المعياري (1.23).

أن النتائج السابقة الذكر الخاصة بمحور المساواة تشير بوضوح لقناعة أفراد عينة الدراسة لغياب أو ضعف معيار المساواة كأحد معايير تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها المشاركين في هذه الدراسة. وهذه النتائج تتقاطع مع نتائج دراسات سابقة مثل (الخطيب، 2018: عرابية وبن عيسى، 2017) حيث أكدت فيها علي أن الجامعات العربية لاتزال تعاني من تقادم وتعارض التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات ولا تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة علي المستوي العالمي. أما نتائج تحليل المحور الرابع (المشاركة) يلاحظ من الجدول (6.3) أن نتيجة إحتساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة جاءت (2.35)، وبلغ الإنحراف المعياري لنفس الاجابات (1.05) وأظهرت هذه النتائج اتجاه عام يميل لعدم الموافقة علي فقرات المحور، مع وجود تباين متوسط ومقبول في الآراء؛ بما يعني وجود آراء مختلفة، ولكنها ليست متطرفة جداً.

وفيما يتعلق بتحليل النتائج الفرعية لكل فقرة من فقرات المحور. فقد جاءت فقرة "تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في عملية صنع القرار" في المرتبة الأعلى في معدلات عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وإنحراف معياري كانت قيمته (0.977)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة التي تقول "تتبنى الجامعة مبدأ الشوري لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية مع الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وإنحراف معياري قيمته (1.079). في حين أحتلت الفقرة "يتم إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بوضع مقررات الجامعة" الترتيب الثالث من حيث عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.29) ومتوسط حسابي (1.025). وجاءت فقرة "يتم إشراك الكادر الأكاديمي والإداري وأصحاب المصلحة مع الجامعة في تقييم القيادات ذات العلاقة بتطوير الجامعة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (2.29) وإنحراف معياري بلغ (1.090)، في حين أن فقرة "تحتزم الجامعة رأي الأغلبية عند اتخاذها للقرارات ذات العلاقة بتطوير الجامعة" جاءت في المرتبة الخامسة وبلغ متوسطها الحسابي (2.37) وبإنحراف معياري بلغ (1.094)، وأخيراً الفقرة الوحيدة التي جاءت في تصنيف "محايد" هي فقرة "يسمح مجلس الجامعة لأعضائه بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وإنحراف معياري قيمته (1.057).

وبالتالي نستدل من النتائج السابقة الذكر لقناعة أفراد عينة الدراسة لغياب أو ضعف معيار المشاركة كأحد معايير تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها المشاركين في هذه الدراسة.

بالرغم من أهمية معايير الحوكمة الأربعة المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساءلة - المساواة - المشاركة) والتي تناولتها العديد من الدراسات السابقة مثل (بغريش و قاسمي، 2020؛ الغامدي، 2020؛ الخطيب، 2018؛ حمائل و السعود، 2023؛ هالو و أبوغبين، 2023)، إلا أنه وبشكل عام أشارت نتائج

الإجابة علي هذا السؤال؛ إلى أن مدى توافر معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة (غير موافق) لجميع المجالات الأربعة وفقراتها المختارة لحوكمة الجامعات في هذه الدراسة وهي (الشفافية - المساواة - المشاركة)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تبني جامعة بني وليد لتطبيق معايير حوكمة الجامعات (ضعيف أو معدوم). ويمكن أن تفسر هذه النتائج إلى غياب أو ضعف الإجراءات الرسمية مثل القرارات و الأطر القانونية والتشريعية سواء علي مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو علي مستوى الجامعة التي تُلزم بتبني نماذج حوكمة الجامعات والتي أصبحت في عالم اليوم نهجاً ثابتاً لإدارة هذا القطاع في جميع دول العالم، ولذلك نلاحظ أن دراسات سابقة قد أوصت في نتائجها مثل (عراة وبن عيسى، 2017: مرزوق، 2017) للعمل على تكريس مبدأ المشاركة وفتح المجال للفاعلين للمشاركة في عمليات صنع القرار، كذلك أوصت بتوفير الأطر التشريعية والتنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي بهدف تهيئة الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة.

8.3 الإجابة علي السؤال الثاني: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ؟

وللإجابة علي هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي والجدول (7.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (7.3) يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	المستوي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
مجال الشفافية	الجنس	ذكر	29	2.1034	0.89022
		أنثي	41	1.8902	0.84048
		المجموع	70	1.9786	0.86156
	المؤهل العلمي	ماجستير	22	2.4091	0.62937
		دكتوراه	11	2.3636	1.34333
		المجموع	33	2.3939	0.90793
مجال المساواة	الجنس	ذكر	29	2.2931	0.91141
		أنثي	41	2.0366	0.90409
		المجموع	70	2.1429	0.90946
	المؤهل العلمي	ماجستير	22	2.8409	0.85058
		دكتوراه	11	2.5000	1.20416
		المجموع	33	2.7273	0.97701
مجال المساواة	الجنس	ذكر	29	2.3448	0.89745
		أنثي	41	2.3780	0.97327
		المجموع	70	2.3643	0.93608
	المؤهل العلمي	ماجستير	22	2.7273	1.00862
		دكتوراه	11	3.0455	0.87905
		المجموع	33	2.8333	0.96555
مجال المشاركة	الجنس	ذكر	29	2.3448	0.94589
		أنثي	41	2.1341	0.91532
		المجموع	70	2.2214	0.92719
	المؤهل العلمي	ماجستير	22	2.4318	0.91672
		دكتوراه	11	2.5000	1.07238
		المجموع	33	2.4545	0.95495

وبين الجدول السابق (7.3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وللتحقق عما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين المتعدد لاستجاباتهم، والجدول (8.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (8.3) يبين نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لدلالة الفروق لمدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الجنس	مجال الشفافية	2.968	1	2.968	3.857	0.052
	مجال المساءلة	5.580	1	5.580	6.513	0.012
	مجال المساواة	5.277	1	5.277	5.867	0.017
	مجال المشاركة	0.857	1	0.857	0.973	0.326
المؤهل العلمي	مجال الشفافية	0.643	1	0.643	0.836	0.363
	مجال المساءلة	1.933	1	1.933	2.257	0.136
	مجال المساواة	0.345	1	0.345	0.384	0.537
	مجال المشاركة	0.390	1	0.390	0.442	0.508
الخطأ	مجال الشفافية	76.954	100	0.770		
	مجال المساءلة	85.683	100	0.857		
	مجال المساواة	89.949	100	0.899		
	مجال المشاركة	88.110	100	0.881		
المجموع	مجال الشفافية	81.466	102			
	مجال المساءلة	95.277	102			
	مجال المساواة	95.228	102			
	مجال المشاركة	89.718	102			

ومن خلال الجدول السابق، أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغير الجنس لبُعدين من أصل أربعة أبعاد لحوكمة الجامعات المختارة في هذه الدراسة (المساءلة - المساواة)، حيث بلغت قيمة اختبار ف (6.513) و (5.867) ومستوي دلالة بلغ (0.012) و (0.017) علي التوالي لكلا البُعدين، ولصالح الذكور فيما يتعلق ببعد المساءلة، ولصالح الإناث فيما يتعلق ببعد المساواة، في حين يتضح من نفس الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تعزى لمتغير الجنس للبعدين الآخرين للحوكمة من أصل الأربعة أبعاد وهما (الشفافية - المشاركة) حيث بلغت قيمة اختبار ف (3.857) و (0.973) علي التوالي لكلا البُعدين، أيضاً بمستوي دلالة بلغ (0.052) و (0.32) علي التوالي.

كذلك من نفس الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات الأربعة المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساءلة - المساواة - المشاركة) بجامعة بني وليد تعزى لمتغير المؤهل العلمي إستناداً إلي قيمة ف المحسوبة والبالغة (0.836) و (2.257) و (0.384) و (0.442) علي التوالي، كذلك بمستوي دلالة بلغ (0.363) و (0.136) و (0.537) و (0.508) علي التوالي، وهذا يعني من وجهة نظر الباحث إلي توافق جميع أفراد عينة الدراسة من حيث مؤهلهم العلمي (ماجستير ودكتوراه) في تقديراتهم لمدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد، ويرد الباحث سبب ذلك لإلمام وإطلاع ومعرفة عينة الدراسة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، ولذلك تتساوى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه الإجابة علي هذا السؤال.

9.3 الإجابة علي السؤال الثالث: (ماهي معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها)؟

للإجابة علي السؤال الثالث للبحث حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (أفراد عينة الدراسة) ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة وإتجاهات إجابات أفراد العينة لكل فقرة من الفقرات الممثلة لهذا المحور، أيضا المتوسط العام لكل فقرة من فقرات المحور، وكل ذلك يوضحه الجدول رقم (9.3).

جدول رقم (9.3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإتجاه الاجابات والرتبة لمفردات معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
7	موافق	0.981	3.83	عدم وضوح معني الحوكمة عند جميع العاملين بالجامعة.	1
4	موافق	1.061	4.05	عدم وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة بالجامعة.	2
2	موافق	0.921	4.12	عدم توافر الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة بالجامعة.	3
1	موافق	0.971	4.14	الإزدواجية والتداخل في المهام.	4
5	موافق	1.149	4.05	عدم تواجد قناعة لدي إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها.	5
6	موافق	1.093	3.96	غياب الحملات الإعلامية والمؤتمرات وورش العمل لمناقشة تطبيق حوكمة الجامعات ومعوقاتها.	6
3	موافق	1.092	4.06	عدم إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة.	7
-	-	1.03	3.99	المتوسط العام	

بشكل عام يبين الجدول السابق رقم (9.3) معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (أفراد عينة الدراسة) حيث جاءت النتائج بميل إيجابي قوي نحو الموافقة لكل الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وكان المتوسط الحسابي العام لكل فقرات المحور هو (3.99) والذي يقع ضمن فئة "موافق" علي مقياس ليكرت الخماسي (3.40 و 4.19) ، وقد بلغ الانحراف المعياري في متوسطه العام (1.03) وهي قيمة معتدلة مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في حدة موافقة إجابات عينة الدراسة.

في نفس الجدول ومن ضمن فقرات المحور فقد جاءت بالمرتبة الأولى العبارة الرابعة، والتي تنص علي " الإزدواجية والتداخل في المهام"، حيث حصلت علي أعلى معدل (موافق) بمتوسط حسابي قدره (4.14) وإنحراف معياري وقدره (0.971) ، في حين حصلت العبارة الثالثة من نفس الجدول والقائلة بـ "عدم توافر الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة بالجامعة" بثاني أعلى موافقة من ضمن جميع العبارات بمتوسط حسابي قدره (4.12) وإنحراف معياري بلغ (0.921) ، أما في الترتيب الثالث فقد حلت عبارة "عدم إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة" بثالث أعلى معدل موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06) وبانحراف معياري بلغ (1.092) ، وجاءت العبارة القائلة بـ "عدم وجود خطة عمل واضحة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة بالجامعة" بالمركز الرابع من بين أعلى معدلات الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري (1.061) ، وحلت عبارة "عدم تواجد قناعة لدي إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها" بالمركز الخامس بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وإنحراف معياري قيمته (1.149)، وجاءت بالمركز المقابل الأخير عبارة "غياب الحملات الإعلامية والمؤتمرات وورش العمل لمناقشة تطبيق حوكمة الجامعات ومعوقاتها" كسادس أعلى معدل موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وإنحراف معياري كانت قيمته (1.093) ، في حين جاءت عبارة "عدم وضوح معني الحوكمة عند جميع العاملين بالجامعة" بالمركز السابع والأخير من بين جميع فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وإنحراف معياري قيمته (0.981).

ومن العرض السابق نستنتج أن تطبيق مبادئ ومتطلبات الحوكمة الجامعية بجامعة بني وليد تواجه العديد من المشاكل والعقبات والتحديات، وهذه النتائج تتقاطع مع نتائج دراسات سابقة مثل (الخطيب، 2018: عرابة وين عيسي، 2017) والتي أكدت علي أن مؤسسات التعليم العالي العربية والدولية لاتزال تواجه العديد من التحديات والصعوبات من أجل تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات أهمها يتمثل في التشوهات و الاختلالات التي تشمل السياسات والتشريعات والقوانين علي المستوي الإداري خصوصا فيما يتعلق بعملية صنع القرارات، كذلك صعوبات توفير الدعم المالي اللازم لتحول نحو الحوكمة. وفيما يخص جامعة بني وليد فإن نتائج هذه الدراسة تظهر العديد من معوقات تطبيق الحوكمة داخلها أهمها يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية والتمويلية والفنية مثل الازدواجية والتداخل في المهام، كذلك عدم توافر الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الحوكمة بالجامعة، كذلك أيضا هناك صعوبات تتعلق بغياب الأطر التشريعية والقانونية التي تدعم وتنظم التوجه نحو الحوكمة الجامعية، أيضا ضعف أو غياب القناعة لدي إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها، والذي سبب غياب خطط عمل واضحة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة بالجامعة، أيضا سبب غياب الحملات الإعلامية والمؤتمرات وورش العمل المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات ومناقشة معوقاتها، مما ساهم في عدم وضوح معني وأهمية الحوكمة عند العاملين بالجامعة.

نتائج الدراسة:

بناء علي ما سبق، يعرض الباحث أهم نتائج الدراسة علي النحو التالي:
- أثبتت نتائج الدراسة أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي من الاستراتيجيات المبتكرة للإصلاح التنظيمي والإداري والاكاديمي للجامعات.
. أثبتت نتائج الدراسة العملية ضعف أو غياب تطبيق المعايير الأربعة لحوكمة الجامعات المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساءلة - المساواة - المشاركة) بجامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

. ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تُعزى لمتغير الجنس لبعدين من أصل أربعة هما (المساءلة - المساواة) ، في حين ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد تُعزى لمتغير الجنس للبعدين الآخرين (الشفافية - المشاركة).
. ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات الأربعة المختارة في هذه الدراسة (الشفافية - المساءلة - المساواة - المشاركة) بجامعة بني وليد تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) في تقديراتهم لمدى تطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد.

. يواجه إدخال وتطبيق معايير حوكمة الجامعات بجامعة بني وليد عديد الصعوبات والعقبات أهمها يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية والتمويلية والفنية مثل الازدواجية والتداخل في المهام، كذلك عدم توافر الدعم المالي والفني، أيضا صعوبات تتعلق بغياب الأطر التشريعية والقانونية التي تدعم وتنظم التوجه نحو الحوكمة الجامعية.

. من نتائج الدراسة العملية ضعف أو غياب قناعة إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها، والذي سبب غياب خطط عمل واضحة لتنفيذ استراتيجيات الحوكمة بالجامعة.

توصيات الدراسة:

بناء علي نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
. توصي الدراسة بضرورة إنشاء مجلس أو لجنة بصلاحيات محددة مهمته إدخال وتوطين مبادئ الحوكمة الجامعية بالجامعة يتشكل أساساً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كذلك يكون في عضويته أصحاب الخبرة والكفاءة، أيضا ممثلين عن الطلاب والمجتمع المحلي.

. العمل علي وضع خطط إستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من أجل إدخال وتمكين مبادئ الحوكمة الجامعية بجامعة بني وليد وفق أطر زمنية محددة وواقعية تأخذ في الاعتبار خطط ونتائج الجامعات المحلية والدولية التي سبقتها في هذا المجال.

. العمل علي توفير الأطر التشريعية والتنظيمية الملائمة لمعايير حوكمة مؤسسات التعليم العالي مثل الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة.

. تصميم وأطلاق الحملات الإعلامية والمؤتمرات و ورش العمل داخل الجامعة بهدف توضيح ونشر ثقافة الحوكمة بين جميع أعضاء هيئة التدريس و العاملين، والطلبة بالجامعة.

مقترحات لبحوث مستقبلية.

. إجراء دراسات مقارنة بهدف الاستفادة من تجارب مؤسسات التعليم العالي الناجحة في التحول نحو الحوكمة الجامعية.

. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات وخطط تبني وإدخال مبادئ حوكمة الجامعات.

. إجراء دراسات تهدف لوضع تصور حول تطوير البنية التنظيمية وإعادة هيكلة الوظائف القيادية و الإدارية والأكاديمية بما يساهم في تجهيز البيئة المناسبة لتبني وتوطين مبادئ الحوكمة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع:

- . اسميو، اسماعيل المهدي محمد. المبروك، مجدي عثمان سالم. الكوم، مسعودة سالم (2022). ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد - جامعة سرت. 2(5): 107 - 135.
- . الخطيب، أحمد (2018) تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 38(2): 1- 15.
- . السعيدة، حمدة بنت محمد بن هلال. (2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس " تصور مقترح". Dirasat: Educational Sciences. 48(1): 451-469.
- . الشباطات، م. ع. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 38(2): 147-159.
- . الشرجي، ع. م. (2024). "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الأسمرية، مصراتة، سرت." المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي(09): 01-30.
- . العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي (2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 3 (12): 114-148.
- . الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض (2020) تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة البحث العلمي في التربية. 21(2): 1- 41.
- . بغريش، سعيدة و. قاسمي، كمال (2020). "أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 12(3): 197-208.
- . حبوب، فاطمة. منصور، بن عمارة. عمر، جنيبة (2020). دور حوكمة الجامعات في تحسين الجودة الشاملة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 3(2)، 164-179.

- . حمائل، ثائر عايد. السعود، راتب سلامة (2023) درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة التربوية الأردنية. 8(3): 368-344.
- . ربابعة، نائل موسي (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS). العدد الخامس عشر. 1-23.
- . عباسي، يزيد. حفيظي، سليمة. (2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 5(2)، 184-164.
- . عرابة، الحاج. بن عيسى، ليلي. حوكمة الجامعات: بين المتطلبات و المعوقات. Dirassat Journal Economic Issue. 8(3): 45 – 54.
- . كوكو، رضوان النيل كندة. جدو، الدومة عبدالله عبدالرحمن. جلابة، هابيل عمر الدير ديري (2020) تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم وأليات التغلب عليها. مجلة كلية العلوم الإدارية - جامعة السلام. 3: 1 - 43.
- . محمد، زيدان. عبدالرزاق، زيدان (2019) حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 364-346.
- . محمد، شيماء خالد شعبان. مرزوق، خالد سيد (2024). حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئها. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 11(1)، 338-311.
- . منصور محمد ونيس عبدالله. (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة. *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 8(5)، 328-309.
- . مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (2017). ورقة بحثية حوكمة التعليم العالي... المفهوم والمتطلبات. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 36(172 ج2)، 435-423.
- . مصطفى، أميمة حلمي، اللمعي، محمد منير (2022). استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 1(95)، 187-11.
- . هللو، إسلام عصام. أبوغبين، أحمد فاروق (2023). أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة. *AAU Journal of Business & Law*. 17(1): 98 – 133.
- . الأشهب، عبدالسلام. لوحيدي، فوزي (2020). جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 4(4): 42-53.

References

1. Algazo, F. A., & Ibrahim, S. (2024). University Governance and Accountability. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 6(2), 528-535.
2. Birnbaum, R. (1989). The cybernetic institution: Toward an integration of governance theories. *Higher education*, 18(2), 239-253.
3. Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of knowledge management*, 13(6), 547-563.
4. Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher education policy*, 20, 477-493.
5. Boer, H. F. d., & File, J.(2009) Higher education governance reforms across Europe. Center for HigherEducation-University Of Twente. download from:

//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5147233/c9hdb101+modern+project+report.pdf

6. Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher education*, 62(4); 503-517.
7. Donina, D., & Paleari, S. (2019). New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher education*, 78, 193-219.
8. Engwall, L. (2020). The Governance and Missions of Universities. *Missions of universities: Past, present, future*, 55, 1-19.
9. Hong, M. (2018). Public university governance in China and Australia: a comparative study. *Higher education*, 76(4), 717-733.
10. Keczer, G. (2012). Governance reforms in European universities. *International journal of economics and finance studies*, 4(2), 55-63.
11. Mok, K. H. (2019). Governance, accountability and autonomy in higher education in Hong Kong. *Transformations in higher education governance in Asia: Policy, politics and progress*, 153-169.
12. Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15, 29-39.
13. Shattock, M. (1999). Governance and management in universities: The way we live now. *Journal of Education Policy*, 14(3), 271-282.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.