

اتجاهات مُتخذِي القرارات بجامعة اجدابيا نحو تطبيق مفهوم الحوكمة

أ. يوسف عبدالمجيد الذباح المغربي

كلية الاقتصاد /جامعة اجدابيا

المقدمة

إنّ مؤسسات التعليم العالي وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاحها ترتُّو إلى مستوى عالٍ من التّميز والفعالية والجودة في المخرجات بكفاءة ، و نزاهة عاملها ، وحسن أداء القائمين عليها ، واستقرار جهازها الإداري ، ضمن إطار من الرقابة و المتابعة من خلال تبني مبادئ وآليات الحوكمة ، و تُعدّ الحوكمة (GOVERNANCE) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت وحظيت باهتمامات كبيرة في الآونة الأخيرة نظراً لما تسهم به الجامعات في معظم دول العالم في جوانب مختلفة (نصر الدين : 2012 ، 3) فالجامعة مؤسسة تربوية وتعليمية و تنمية تتوجه الأنظار إليها في إعداد الكوادر والطاقات و القوى البشرية المؤهلة (معلا : 2014 ، 37) كما تعد أحد المنظمات الاجتماعية الرائدة في جميع دول العالم ، سواء النامية ، أو المتقدمة والتي تُعقد عليها الآمال في القيام بدور محوري لتشكيل مستقبلها والتصدي لقضايا المجتمع ومعضلاته و القيام بتقديم الحلول الناجعة له في شتى مجالات التنمية الشاملة و بمختلف أبعادها السياسية، والاقتصادية والاجتماعية و التقنية، والأمنية وغيرها، بما تملكه هذه الجامعات من مخزون و رصيد وافر من رأس المال البشري و الفكري وما يتوافر لديها من إمكانيات مادية، وقدرات تنظيمية، وكذلك من خلال وظائفها الثلاث المتمثلة في الآتي (عبد الحي : 2007 ، 19).

1 . وظيفة التدريس و التعليم و التدريب والتي تستطيع الجامعة بها تزويد طلابها على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم ومراحلهم الدراسية بالمعارف و المهارات والاتجاهات التي يحتاجون إليها لإعدادهم إعداداً يؤهلهم للمهن و الوظائف التي تنتظرهم في مجتمعهم.

2 . وظيفة البحث العلمي التي تستطيع بها الجامعة أن تساعد في الكشف عن أسرار الكون، والمادة، والحقائق الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وغير ذلك من الحقائق، وفي تفسير الظواهر ووصفها وفي الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية ، والبشرية، فالبحث العلمي تقع عليه مسؤولية قيادة المجتمع وحلّ مشكلاته ، ويُعتبر الأساس لأيّ تطور اقتصادي، واجتماعي.

3 . وظيفة خدمة المجتمع كونها إحدى مؤسساته التي تنبع من حاجاته وتعبر عن آماله وتسهم في حلّ مشاكله عن طريق لعب دور تثقيفي إرشادي والمشاركة في تقديم الخدمات و التوعية لذلك قيل إن الجامعة تستمد شرعيتها من مجتمعها، ولما كانت الأهداف والسياسات المُعلنة للتعليم الجامعي في ليبيا تتقاطع مع هذه الوظائف وتتضمن النهوض بمستوى التعليم الجامعي بما يلبي الاحتياجات التعليمية للطلاب، والمجتمع في القرن الواحد والعشرين والاعتناء بالتعليم المهني الفني، وتطويره وربطه باحتياجاتها المستقبلية في البناء والتنمية الاقتصادية، والرفع من

كفاءة المؤسسات التعليمية البحثية، و التأكيد على ضرورة التزامها بالمعايير الدولية في الاعتماد والجودة ، وتعزيز البحث العلمي، وتشجيع الشراكة والتعاون مع المؤسسات العلمية العربية والأجنبية (مرجين : 2015 ، 13)، فإنه بلا شك تحقيق هذه الأهداف والسياسات تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة، والتي تعد مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون، (نصر الدين : 2012 ، 3)

وهنا يعد تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة في هذا المجال أساساً للارتقاء بمستوى جودة العملية ، و في الوقت الذي يتغير فيه العالم من حولنا نتيجة الثورة المعرفية الحديثة التي فرضت تغييراً هائلاً في التعليم الجامعي، أصبحت الحوكمة ليست خياراً يمكن أن تأخذ به الجامعات الليبية ، أو لا تأخذ به ، بل هو نهج لم يعد منه بدٌ، وسبيلها الوحيد كأداة فعالة لتنبؤ مكانة أكاديمية لائقة وفق المعايير الدولية .التعليمية (يوسف : 2010 ، 42)

مشكلة الدراسة :

إن الحوكمة نظام شامل من الأنظمة ، والقوانين ، و القرارات ، و اللوائح ، و التعليمات التي تهدف في نهاية المطاف إلى تحقيق الكفاءة العالية ، و التميز في الأداء ، و الجودة الشاملة بما ينهض بالتعليم و مخرجاته ، وهذا ما يحتاجه التعليم العالي في ليبيا والذي مازال يواجه تحديات كبيرة ، جعلت منه نظاماً مختلفاً عما تعرفه الجامعات في بقية أنحاء العالم غير قادر على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى احتياجات المجتمع و التنمية (تقرير مركز ضمان الجودة و اعتماد المؤسسات التعليمية والتنظيمية : 2013) ، و يُضاف إلى هذه التحديات، أكبر جوانب التعليم أزمةً متمثلة في عدم قدرته على توفير متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة (مرجين : 2015 ، 22) إن جامعة اجدابيا جزء من منظومة التعليم العالي في ليبيا وهي بلا شك تسعى حثيثاً لتطبيق مبادئ وأساليب الحوكمة ، و في عصر المعرفة الراهن و بفعل التقدم العلمي والتقني الذي تشهده البشرية ، فإنها مُطلبة بتطبيق أساليب جديدة و استراتيجيات إبداعية لمواجهة هذه التحديات من أجل تحقيق أهدافها ،ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا كما يراها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بكليات جامعة اجدابيا ؟

و بناءً على ما سبق ، يمكن و بشكل أكثر دقة تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية الآتية

- 1- ما المقصود بالحوكمة ؟
- 2- ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية الآتية : _

- أ- ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا المتعلقة بالأنظمة والقوانين ؟
- ب- ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا المتعلقة بالشفافية والإفصاح ؟
- ج- ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا المتعلقة بالمساءلة ؟
- د - ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا المتعلقة بالمشاركة ؟

3. ما أهم المقترحات والتوصيات التي يمكن الخروج بها لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ؟
أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي : -

- 1 - التعرف على مفهوم الحوكمة.
- 2- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي، كما يراها عُمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بكلّيات جامعة اجدابيا.
- 3- التّعرف على أهمّ معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي و الجامعي في ليبيا .
- 4- الوصول إلى جُملة من المقترحات والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية ،ألا وهو حوكمة مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أنها دراسة عملية تهدف إلى التحقق والكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في جامعة اجدابيا ، كما تأتي أهميتها من النتائج المرجوة و المستخلصة منها وكذلك المقترحات التي سوف تقدمها هذه الدراسة لمتخذي و صناع القرار في التعليم العالي للتأكد من أن هذه المؤسسات تسير وفق رؤية واضحة نحو أهدافها المرسومة.

تعريف المفاهيم والمصطلحات (مصطلحات الدراسة)

مؤسسات التعليم العالي higher education institutions

هي مؤسسات تقوم بتقديم معارف علمية في مجالات علمية مختلفة للطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو ما يعادلها بقصد حصولهم على شهادات علمية تمكنهم من ولوج العمل، ومن ثم الإسهام في التنمية الوطنية وبناء المجتمع.(تجاني : 2016 ، 36)

- حوكمة مؤسسات التعليم العالي GOVERNANCE OF HIGHER EDUCATION

كيفية توجيه المؤسسة لنفسها وللعمليات ، و النظم داخلها ، و أنظمة اتخاذ القرار، وعلاقة هذه المؤسسات مع الهيئات الاكاديمية المختلفة داخلها ومع الدولة، وعالم الأعمال، و المجتمع خارجها.
(نعمة : 2011 ، 511).

جامعة اجدابيا UNIVERSITY OF AJDABYA

مؤسسة علمية مهنية ثقافية ، تأسست بقرارٍ من مجلس رئاسة الوزراء رقم 113 لسنة 2014 م.

حدود الدراسة :

أولاً - الحدود الموضوعية.

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال أربعة مبادئ فقط للحوكمة متمثلة في الأنظمة والقوانين ، والشفافية ، والإفصاح ، والمساءلة ، و المشاركة.

ثانياً : الحدود البشرية.

اقتصرت هذه الدراسة على عمداء الكليات ، و رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة اجدابيا.

ثالثاً : الحدود المكانية.

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة اجدابيا فقط.

رابعاً : الحدود الزمنية.

الحدود الزمنية لهذه الدراسة هي الفصل الدراسي ربيع 2018.

صعوبات الدراسة :

بلا شك واجهت الباحث العديد من الصعوبات خلال قيامه بهذه الدراسة ولعلّ من أهمها،

- ندرة وقلة المراجع والدراسات المتخصصة في هذا الشأن.

- عدم توفر البيانات والإحصائيات المطلوبة وبالشكل الكافي.

الدراسات السابقة:-

في هذا الجانب من الدراسة تمت مراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث لعلّ من أهمها كما يرى الباحث.

1 - دراسة إيمان (2015) " الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر ، دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مولاي الطاهر سعيده " .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الجامعية والوقوف على واقع تطبيقها ، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها.

أ - تطبيق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة والطلبة والإداريون لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

ب - عدم وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

2 - دراسة مرجين (2015) "إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا ، الواقع - والمستقبل"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعليم الجامعي في ليبيا وكذلك التحديات التي تواجه استعراض الباحث خلالها مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه تطوير التعليم في الجامعات الليبية مثل غياب التخطيط الاستراتيجي والرؤية الشاملة ومركزية القرارات داخل الجامعات وعدم تفعيل الاختصاصات الواردة في الهيكل التنظيمي للجامعات إضافة إلى عدم الاستقرار الإداري والتغيير المستمر وغياب مفهوم المساءلة والمكافآت والجودة ،

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات ذات الصلة بواقع الجامعات الليبية أهمها :-

- ضرورة تبني استراتيجية واضحة لتطوير برامج التعليم الجامعي.

- توفير الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس الجامعي التي تمكنه من التدريب والبحث والتطوير الذاتي

3 - دراسة قمبر (2016) " واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الليبي الحكومي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الحاكمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية من خلال استعراض الأبحاث ذات العلاقة والتي ناقشت بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء والاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة، وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع في الجامعات الحكومية الليبية يعكس قصوراً في النواحي المتعلقة بجودة الأداء كما أن القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه الجامعات لا يعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية و العلمية المهمة وتعاني هذه الجامعات من ضعف الاتصال والشفافية وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة وانخفاض مستوى المساءلة الأمر الذي أدى إلى قرارات مخالفة أدت إلى تدني وتدهور التعليم الجامعي الليبي دون مساءلة المسؤولين عنها وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي ،

- توعية جميع الأطراف ذات العلاقة من طلبة و أعضاء هيئة تدريس وعاملين في الجامعات الحكومية بأهمية الحاكمية الجامعية و أهدافها.

- ضرورة وضع آليات للمساءلة وتطبيقها على الجميع بحيادية ودون تمييز.

4 - دراسة الجعيدى و اسميو (2015) "نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا".

تناولت الدراسة مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وتحديداً فإنه يتعرض لثلاثة جوانب،

- وصف وتحليل خصائص أنظمة الحوكمة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والعالم.

- تقديم مقترحات تتوافق مع التغيرات التي ينبغي تنفيذها حول استراتيجية التعليم العالي في ليبيا وبما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للدولة.

وفي الختام تقترح هذه الدراسة عدد من التوصيات التي قد تسهم في التحول نحو نموذج الاحتراف الإداري

للحوكمة كما يأتي:

- العمل على تبني اللامركزية في الإدارية والتعاقدية.

- إنشاء عدد من الهيئات الرقابية ذات الصلاحيات الواسعة والصارمة في الرقابة على أعمال مؤسسات التعليم العالي.

- وضع شروط لمن يتولى مهام إدارة المؤسسة التعليمية تتضمن القدرة والخبرات والمؤهلات الإدارية وعدم الاكتفاء بالجوانب العلمية أو التعليمية.

بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت موضوع الحوكمة فإن هذه الدراسة قد تناغمت واتفقت مع العديد منها من حيث أهدافها في أنها تناولت موضوع الحوكمة بشكل عام غير أنها اختلفت في تناولها لواقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كدراسة حالة لجامعة اجدابيا يمكن تعميمها على التعليم الجامعي في ليبيا.

الإطار النظري :

(المبحث الأول)

تعريف الحوكمة DEFINITION OF GOVERNANCE:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً وتبايناً واضحاً سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق ، فقد طُرِحَ المفهوم تحت مُسميات عربية مختلفة ، منها (الحكم ، الحوكمة ، الحاكمة ، و الحاكمية ، والإدارة الرشيدة ، وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبياً وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لهذا المفهوم وعلى الرغم من تعددية المداخل فإن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيفية إدارة المؤسسات و تنظيمها على نحو صحيح (السوادي ، 2015 ، 22) .

تعريف الحوكمة لغوياً :

يُعدُّ لفظ الحوكمة مستحدثاً في اللغة العربية مستمد من الحوكمة ويعني الانضباط و السيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها(ميخائيل : 2005 ، 511)

- الحُكْمَةُ : و ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

- الحُكْمُ : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلطة.

- الاحتكام : وما يقتضيه من الرجوع إلى الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم : طلباً للعدالة خصوصاً عند انحراف السلطة وتلاعبها.

تعريف الحوكمة اصطلاحاً :-

تزايد الاهتمام من جانب الباحثين والمهتمين بموضوع الحوكمة (GOVERNANCE) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية و حوكمة و حكامية وإدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم هذا المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNPD) على ثلاث دعائم (حلاوة وطه : 2012 ، 83) .

1 - الدعامة الاقتصادية : تتضمن عملية صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

2 - الدعامة السياسية : تتضمن عملية صنع القرار المتعلقة بصناعة وتكوين السياسة العامة.

3 - الدعامة الإدارية : تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد: 2016 ، 6)

وهناك من يرى أنّ لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعنيها هذه الكلمات من معانٍ (إيمان : 2015 ، 3)
 . وإذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط ، و يقصد بذلك الانضباط في كلّ شيء (حماد : 2007 ، 3)

— الانضباط في أداء العمل من كلّ فرد مرتبط بالمؤسسة.
— الانضباط السلوكي ، والأخلاقي ، و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
— الانضباط في أعمال المراقبة ، ومتابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات الداخلية مثل مجلس الإدارة ، ولجنة المدققين ، ورؤساء القطاعات ، والمشرّفين.
— الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات ، و الخطط.
والقيام بأعمال الرقابة ، و المتابعة ، و الإشراف الفعال.
كما أن هناك من يُعرّف الحوكمة بأنها (حالة، وعملية ، واتجاه ، وتيار) ، و في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، وعامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية و تفعيل ، نظام يحكم الحركة ، ويضبط الاتجاه ويحمي و يؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال وواضح (الخضير : 2015)

متطلبات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن القول إنّ أهمّ مبادئ الحوكمة الرشيدة كما يراها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تتمثل في الآتي (بوحنية : 2008 ، 9).

— المشاركة (PARTICIPATION) وتعني المشاركة من الجميع في وضع السياسات ، واتخاذ القرارات، والمشاركة الشاملة من خلال التوافق والحوار، وتسهيل وتطوير وتنفيذ السياسات،
— الإفصاح و الشفافية (TRANSPARENC)

وتعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، و استقرارها ، وانسجامها مع بعضها ، و موضوعيتها ووضوح لغتها ، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية بما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ، ونشر المعلومات ، و الإفصاح عنها ، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (الفيتوري : 2005).

وهناك من يرى ثمة صعوبات تواجه تحقيق الشفافية أبرزها (الشيخ : 1997 ، 52) :

— صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها بسبب كثرتها و تداخلها.

- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات.
 - الازدواجية و الفوضى في عمليات التطوير وغياب التنسيق بين الأجهزة المعنية.
 - المساءلة (ACCOUNTABILITY)
- المقصود بالمساءلة مدى تحمل الفرد ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية حسب الشروط و المواصفات المتفق عليها مسبقاً (هلال: 2007، 63).
- أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:**
- للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء؛ لذا يمكن تحديد أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كما أوردها مرزوق في ما يأتي (مرزوق : 2012 ، 82)
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن إستراتيجية هذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
 - الكشف عن القصور في الأداء وضعف المخرجات.
 - ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات قصيرة المدى للجامعات.
 - تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري و المالي للجامعة.
 - تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المالية والإدارية.
 - ضمان موارد الجامعة و حقوق العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
 - تعتبر الحوكمة نظام رقابة و إشراف ذاتي.
- النماذج الفعالة في الحوكمة :**
- بلا شك إن الحوكمة نظام شامل لعمليات إدارة المؤسسة بشكل إستراتيجي يضمن توزيع المهام وفصل السلطات بين جهات متعددة بشكل يضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف في إدارة المؤسسة العلمية كما تشير في أحد أبعادها إلى مفهوم خاص من مفاهيم الإدارة اللامركزية من خلال احتوائها على مفهوم الإدارة الذاتية لمؤسسة التعليم العالي، ويتعامل مفهوم الحوكمة مع آليات وضع الاستراتيجيات و تحديد الأولويات ولا يتعامل مع العمل اليومي الروتيني، وعلى الرغم من اعتماد أنظمة الحوكمة على التعددية حيث لا يمكن وضع نظام حوكمة واحدة لكل أنظمة التعليم العالي وفي مختلف الدول فإن هناك عدد من الخصائص التي ارتبطت بالنماذج الفعالة للحوكمة لعلّ أبرزها ما يأتي (الجعدي و اسميو : 2015 ، 4).
- الاتجاه لمزيد من الدعم لمؤسسات التعليم العالي.
 - إعطاء استقلالية إدارية ومالية موسعة.

- الربط بين النتائج وكمية الدعم الممنوح للمؤسسة.
- التعددية في موارد الدخل بما يسمح بوجود علاقات مع أطراف أخرى.
- وفي هذا السياق أيضاً يمكن القول إن أنظمة إدارة مؤسسات التعليم العالي مرّت بعددٍ من المراحل والتطورات حتى وصلت إلى الشكل الحديث الذي يعتمد مبادئ اللامركزية الإدارية كما يأتي: (الجعيدى و اسميو : 2015 ، 5)
- نموذج الإدارة المدنية 1800 — وبداية 1900
- نموذج الإدارة الأكاديمية 1920 — 1960
- نموذج الإدارة الديمقراطية 1960 — 1970
- نموذج الزمالة الأكاديمية 1970 — 1990
- نموذج الاحتراف الإداري 1990 — حتى الآن ، وهذا ما يدعونا لمعرفة نوعية نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وهو ما يحاول الباحث الاقتراب منه في المدخل الآتي .

نموذج الحوكمة في التعليم العالي الليبي :

عند مطالعة القرار رقم (22) لسنة 2008 الصادر عن اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والذي لا يزال نافذاً ، والقرار رقم (501) لسنة 2010 بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي الصادر أيضاً عن اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) والذي لا يزال نافذاً ، يمكن ملاحظة الآتي ، المواد أرقام [5 ، 20 ، 22 ،] من القرار رقم 22 المشار إليه أعلاه ، و المواد أرقام [113 ، 116 ، 176 ، 182 ،] من القرار 501 المشار إليه أعلاه هي أمثلة واضحة لنموذج الاحتراف الإداري و في المقابل فإن المادة رقم (1) من القرار رقم 22 والذي يركز على العمل الأكاديمي الصرف في أهداف الجامعات من خلال التركيز المكثف على التدريس والتعليم والبحث العلمي و التركيز على إدارة المؤسسات عن طريق المجالس العلمية أو مجالس الكليات والجامعات في المواد [10 ، 30 ، 43] يؤشران على إتباع نموذج الزمالة الأكاديمية .

واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا :-

1- (واقع التعليم العالي في ليبيا)

يعتبر التعليم العالي في ليبيا آخر مرحلة تعليمية تؤهل الطلاب لدخول سوق العمل ويوجد بهذا النظام عدد من الجامعات و الكليات التقنية والمعاهد الفنية والتدريبية التي تمنح مؤهلات مختلفة مابين الدبلوم العالي (3 سنوات) والباكالوريوس والليسانس (4 أو 5 سنوات حسب التخصص) (الجعيدى واسميو : 2015 ، 17) .

والجدول الآتي رقم (1) هو محاولة اقتفاء أثر قام بها الباحث توضح أهم ملامح ومحطات التعليم العالي و الجامعي في ليبيا خلال المراحل التاريخية المختلفة التي مرّت بها الدولة الليبية

الجدول رقم (1) ملامح التعليم العالي في ليبيا

ت	المؤسسة التعليمية	سنة التأسيس	جهة الإصدار	ملاحظات
1	افتتاح أول جامعة ليبية	1955 1956.	المملكة الليبية	
2	-افتتاح كلية الاقتصاد و التجارة في بنغازي 60. تأسيس كلية المعلمين العليا في طرابلس وكلية الدراسات الفنية	1956	—	تحت إشراف منظمة اليونسكو
3 .	تأسيس جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية	1961	المملكة الليبية	ثاني جامعة ومقرها مدينة البيضاء
4	تأسيس كلية الحقوق بمدينة بنغازي	1962	المملكة الليبية	
5	تأسيس كلية الزراعة بمدينة طرابلس	1966	المملكة الليبية	
6	صدور قانون 85 بشأن تنظيم الجامعة الليبية	1972	وزارة التعليم	
7	تقسيم الجامعة الليبية إلى جامعتين	1973 1974	وزارة التعليم /	جامعة طرابلس و جامعة بنغازي
8	تأسيس جامعة النجم الساطع التقنية بمدينة البريقة بموجب القرار 200 وإنشاء جامعة سبها بموجب القرار	1983	اللجنة الشعبية العامة	
9	إنشاء جامعة العرب الطبية بنغازي بموجب القرار 1034	1984	اللجنة الشعبية العامة	
10	إنشاء جامعة عمر المختار بموجب القرار 786	1985	اللجنة الشعبية العامة	
11	إنشاء جامعة ناصر الأممية بموجب القرار 46	1986	اللجنة الشعبية العامة	
12	إنشاء جامعة الراية الخضراء للعلوم الهندسية بموجب القرار 161	1987	اللجنة الشعبية العامة	تم دمجها لاحقاً مع جامعة طرابلس (الفاتح سابقاً)
13	إنشاء الجامعة المفتوحة بموجب القرار 760	1987	اللجنة الشعبية العامة	
14	إنشاء جامعة الزاوية بموجب القرار 135	1988	اللجنة الشعبية العامة	

15	صدور القرار 358 بشأن تنظيم أمانة التعليم العالي والقرار 813 بشأن نقل تبعية بعض الجامعات .	1990	اللجنة الشعبية العامة	
16	تنظيم الجامعات الليبية بموجب القرار 745 وإنشاء جامعة الجبل الغربي	1991	اللجنة الشعبية العامة	
17	إعادة هيكلة الجامعات بموجب القرار 21	1994	اللجنة الشعبية العامة	
18	إنشاء الجامعة الأسمرية بموجب القرار 257 وكذلك جامعة الأقسام بموجب القرار 308	1996	اللجنة الشعبية العامة	
19	نقل جامعة ناصر الأممية من الخمس إلى ترهونة	2001	اللجنة الشعبية العامة	بموجب هذا القرار تم تغيير اسم جامعة ناصر الأممية إلى جامعة المرقب
20	إنشاء جامعات أقسام بشعبية الحزام الأخضر و مزدة بموجب القرار 19	2003	اللجنة الشعبية العامة	
21	إعادة هيكلة الجامعات بموجب القرار 118	2004	اللجنة الشعبية العامة	تم تحديد الجامعات بموجب هذا القرار إلى 12 جامعة موزعة على مختلف مدن ليبيا
22	إعادة هيكلة الجامعات بموجب القرار 114 و تنظيم الجهاز الإداري للتعليم العالي	2009	اللجنة الشعبية العامة	
23	إعادة هيكلة الجامعات بموجب القرار 149	2010	اللجنة الشعبية العامة	بموجب هذا القرار تم تحديد الجامعات ب 7 جامعات موزعة على مختلف مناطق ليبيا ، فيما بعد أصبحت 9 جامعات
24	تأسيس جامعة محمد بن علي السنوسي بموجب وكذلك إعادة تسمية جامعة ناصر بموجب القرار 168 و إعادة تسمية جامعتي بنغازي وطرابلس بموجب القرار 24	2012	مجلس الوزراء	24

ويحلول العام 2013م أصبح هناك (13) جامعة حكومية، و(211) كلية، في حين وصل عدد البرامج الجامعية (1099) برنامجاً ، كما أن عدد أعضاء هيئة التدريس وصل إلى حوالي 15494 عضواً، وعدد الطلبة حوالي 28088 (مرجين : 2015، 11)

وعلى الرغم من التوسع في سياسات التعليم العالي وهذا العدد الكبير من الجامعات فإن هناك من يرى مجموعة من التحديات تواجه التعليم العالي، و الجامعي في ليبيا لعلّ من أهمّها ما يورده (تقرير الزيارات الاستطلاعية : 2013) في النقاط الآتية :

- القرارات التي تُتخذ على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لا تأخذ في اعتبارها التحديات التي تواجه فروع الجامعات، وبخاصة فيما يتعلق بالشروط والمواصفات المطلوبة في أعضاء هيئة التدريس الجامعيين.
- عدم قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإرساء الهياكل التنظيمية، والتوصيف الوظيفي، واللوائح التنظيمية التفصيلية ، التي تعكس واقع الجامعات، وتستوعب نموها المستقبلي.
- عدم تطبيق مبدأ المساواة في حالة التجاوزات، وتغلب المصالح الشخصية على العامة.
- عدم وضوح آلية قبول الطلاب بالجامعات، وكذلك الانتقال من الجامعات المختلفة وإليها.
- نقص التشريعات واللوائح القانونية أو ضعفها إن وجدت، لإرساء الجودة وضمانها في الجامعات. يرى الكثير من المتابعين لهذا الشأن أن منظومة التعليم الجامعي في ليبيا شابها الكثير من العيوب و تعرضت إلى هزات كبيرة، يرصد مصطفى التير بعضها في عدة نقاط : منها أنه لا يوجد في هذا النظام تقليد يحترم الأقدمية، ويقدر الكفاءة في تولي مختلف المناصب الأكاديمية، ابتداءً من رئيس القسم إلى عميد الكلية إلى رئيس الجامعة ، كما أن جميع هذه المناصب يمكن أن يتولاها أدنى الموجودين تعليمياً، بما في ذلك الطلبة العاديون، أو طلبة الدراسات العليا، كما يرى التير أنه لا يوجد برنامج عمل لأعضاء هيئة التدريس، يجعل التنافس في الإنتاج شرطاً للتفوق، وعليه قد يتدرج عضو هيئة التدريس على السلم الأكاديمي بأي شيء يقدمه، كما أن غالبية أساتذة الجامعات منشغلون بمهمة نقل المعرفة، ولا يعطون أولوية خاصة للبحث العلمي (التير : 2007، 3) و في هذا الشأن أيضاً يذكر التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والحكومية للعام 2013 أن الجامعات الحكومية الليبية غير قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع و التنمية ، كما يوضح التقرير إن أخطر الأزمات تلك اعتماد الجامعات صورة نمطية واحدة عبر منظومة واحدة من الأنظمة واللوائح والإجراءات و الممارسات التي فقدت كل جامعة بسببها استقلاليتها و شخصيتها الاعتبارية ومرونتها الإدارية والمالية وقدرتها على مواجهة الأزمات و التحديات فكانت النتيجة طغيان فكر واحد وممارسات واحدة وبرامج أكاديمية متقاربة فضعف الولاء و الانتماء للمؤسسة الجامعية وضعف التنافس الذي يبعث على النشاط و التحدي والمسؤولية فانعكس ذلك على البيئة الجامعية بأكملها.

2 - الهيكلية الإدارية لجامعة اجدابيا:

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة اجدابيا من التقسيمات الآتية:

- 1 - مكتب شؤون اللجنة . 2 - مكتب الشؤون القانونية . 3 - مركز المعلومات والتوثيق .
 - 4 - مكتب التخطيط والمتابعة . 5 - مكتب تنمية الموارد الذاتية . 6 - مكتب الاستشارات الفنية .
 - 7 - مكتب التعاون الثقافي . 8 - مكتب المراجعة الداخلية . 9 - مكتب الجودة وتقييم الأداء
 - 10 - مكتب الحرس الجامعي .
- إدارة المكتبات وتضم :-
- أ - مكتب شؤون المكتبات والتوثيق . ب - مكتب الطباعة ، والنشر ، والترجمة والدوريات العلمية .
 - ج - مكتب التوريد والتوزيع .
- إدارة الدراسات العليا والتدريب وتضم :-
- أ - مكتب الدراسات العليا . ب - مكتب البعثات . ج - مكتب التدريب .
- إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وتضم :-
- أ - مكتب شئون أعضاء هيئة التدريس الوطنيين . ب - مكتب شئون أعضاء هيئة التدريس غير الوطنيين . ج - مكتب إسكان أعضاء هيئة التدريس .
- إدارة الشؤون الفنية والمشروعات وتضم : أ - مكتب الشؤون الفنية . ب - مكتب المشروعات .
- إدارة النشاط الطلابي : أ - مكتب النشاط الثقافي الطلابي . ب - مكتب النشاط الرياضي الطلابي .
- إدارة الشؤون الإدارية والمالية :-
- أ - مكتب الشؤون الإدارية . ب - مكتب المالية .
 - ج - مكتب الخدمات العامة . د - مكتب المشتريات والمخازن .
- المسجل العام :- مكتب التسجيل والدراسة . - مكتب الإسكان الطلابي .
- مكتب الوسائل التعليمية . - مكتب الخدمات الاجتماعية .
- ومن خلال ما سبق من تأصيل نظري في أدبيات الحوكمة في هذا الجزء ، يمكن القول إنّ مؤسسات التعليم العالي بحكم دورها الريادي ومكانتها المأمول منها لا يمكن أن تحقق أهدافها في التنمية الشاملة و النهوض بالمجتمع ، إلا من خلال التبنى والتطبيق الفعال لأهمّ مبادئ الحوكمة المتمثلة في تطبيق القوانين ، و القرارات ، و اللوائح ، والإفصاح ، و الشفافية ، والمساءلة ، و المحاسبة ومشاركة الجميع في صناعة القرارات والمسؤولية الجماعية ، وهذا ما يحاول الباحث الاقتراب منه أكثر في الدراسة العملية.
- إجراءات الدراسة :**

منهج الدراسة : method of study

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه أقدر مناهج البحث في الوصول لأهداف الدراسة الحالية.

ب مجتمع الدراسة :

تكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة اجدابيا خلال فصل الربيع للعام الجامعي 2018 وعددهم (44) موزعين حسب الكليات وفقاً للجدول رقم (2)

جدول رقم (2) المجتمع الكلي للدراسة

الكلية	الآداب	العلوم	الهندسة	الاقتصاد و العلوم السياسية	الحقوق	الطب البشري	—
العدد	8	7	4	6	4	9	(38)

يُلاحظ من خلال الجدول السابق بأن عدد رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة اجدابيا كان عددهم (38) رئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة اشتمل مجتمع الدراسة على عمداء هذه الكليات أيضاً وعددهم (6) حيث أصبح مجموع مجتمع الدراسة (44) وهذا هو العدد المستهدف بالدراسة ، ونظراً لصغر حجم المجتمع و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، ولهذا الأسلوب الكثير من المزايا لعل من أبرزها تجاوز أخطاء المعاينة والتحيز .

أداة الدراسة (أداة جمع البيانات)

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة لمعرفة آراء مجتمع البحث حول موضوعها حيث احتوت على مقدمة مختصرة لطبيعة الدراسة و أهدافها، وبعد ذلك تم تقسيم الاستبانة إلى (أربعة أبعاد)، الأنظمة والقوانين (5) فقرات ، الشفافية والإفصاح (6) فقرات ،المساءلة (6) فقرات ،المشاركة (6) فقرات .
صدق أداة الدراسة :

تم اعتماد صدق الأداة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص و الخبرة من أعضاء هيئة التدريس؛ و ذلك للحكم على درجة ملائمة الفقرات من حيث صلاحية الفقرات وإنتماؤها للمجال المراد قياسه، واقتراح أي تعديلات يرونها ، و قد أجريت التعديلات بناءً على آراء المحكمين و كذلك ذوي الاختصاص في اللغة العربية، وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل صياغة الفقرات التي تحتاج إلى إعادة صياغة، وقد حظيت بالموافقة ونسبة كبيرة، وتم اعتماد الاستبانة بأربعة أبعاد، كالاتي - الأنظمة والقوانين ، والشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة.
ثبات الأداة :

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمحاور الأربعة ولأداة الكلية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والجدول رقم (3) يبين الثبات لكل محور على حده ولأداة الكلية وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة

رقم المحور	محور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
1	الأنظمة و القوانين	94,0
2	الشفافية و الإفصاح	0 ، 95
3	المساءلة	0 ، 94
4	المشاركة	0 ، 93
	معامل الثبات لأداة الكلية	0 ، 98

وجاءت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة كمؤشرات كافية لاعتمادها حيث تتراوح بين 70-95 في حين بلغ معامل الثبات لأداة الكلية (0.98) وهذه القيمة تعكس درجة ثبات عالية .
الوسائل الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد تم اعتماد بعض المعاملات الإحصائية مثل : المتوسطات ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ .

عرض النتائج وتحليلها ::

وللإجابة عن هذا التساؤل الآتي - ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، كما يراها عُمداء ورؤساء أقسام الكليات بجامعة اجدابيا ؟

تم تقسيم الاستبانة إلى (4) أبعاد رئيسة هي الأنظمة و القوانين - الشفافية والإفصاح والمساءلة والمشاركة، وذلك لقياس اتجاهات المبحوثين حول هذه الأبعاد وصولاً لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة، كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي وقد تم احتساب قيمة المقياس من (1) إلى (5) وفق الآتي (موافق بشدة 5) مرتفع جداً، و(موافق 4) مرتفع، (محايد 3) متوسط، و(غير موافق 2) منخفض، و(غير موافق بشدة 1) منخفض جداً وقد جاءت النتائج كما يأتي:

- النتائج المتعلقة بالبعد (الأنظمة والقوانين) :

كما هو موضح بالجدول رقم (4) جاءت الفقرة رقم (2) (يعتبر عدم تطبيق القوانين واللوائح والقرارات سبباً في ضعف الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (32 ، 4) وجاءت الفقرة رقم (4) [توسيع نطاق الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن السلطة المحلية والمركزية يعتبر من عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (95 ، 3) وجاءت الفقرة رقم (1) [القوانين والأنظمة واللوائح المطبقة في الجامعة واضحة] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (51 ، 3) وتحصلت الفقرة رقم (5) [الارتجالية والعشوائية هي الأسلوب الغالب في حلّ مشاكل الجامعة] على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

(27 ، 3) وجاءت الفقرة رقم (3) [القوانين والأنظمة واللوائح تطبق على الجميع دون استثناء] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (06، 3) وجاء المتوسط العام لهذا المجال حسب إجابات أفراد العينة بقيمة (62 ، 3) وهو متوسط أقرب للمتوسط منه للمرتبة وهذا يعني أن عمداء و رؤساء الأقسام العلمية بجامعة اجدابيا في إدراكهم لبعد الأنظمة والقوانين يقع في مرتبة فوق المتوسط و ربما يعود ذلك إلى قلة خبرة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في مجال هذه الوظائف .

جدول رقم (4) (الأنظمة و القوانين)

ت	الفقرة	المتوسط	الرتبة
1	القوانين والأنظمة و اللوائح المطبقة في الجامعة واضحة .	3، 51	3
2	يعتبر عدم تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات سبباً في ضعف الجامعة .	4 ، 32	1
3	القوانين و الأنظمة و اللوائح تطبق على الجميع دون استثناء .	3 ، 06	5
4	توسيع نطاق الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن السلطة المحلية و المركزية يعتبر من عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها	3، 95	2
5	الارتجالية والعشوائية هي الأسلوب الغالب في حلّ مشاكل الجامعة .	3 ، 27	4
		3، 62 ،	

النتائج المتعلقة ببعد الشفافية والإفصاح :

ومن خلال الجدول رقم (5) والخاص بالشفافية والإفصاح يُلاحظ أن الفقرة رقم (5) ((هناك موقع إلكتروني للجامعة ينشر كل النشاطات والقرارات ذات العلاقة)) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (25 ، 3) بينما جاءت الفقرة رقم (3) [اللوائح التأديبية وعقوبات الإنذار والإيقاف والفصل لا تخضع للوساطة والمحسوبة] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (02 ، 3) وجاءت الفقرة رقم (4) [تمارس الجامعة عقوبات تأديبية ضد رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم دونما استثناء] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (83، 2) وجاءت الفقرة رقم (2) [آلية تقلد المناصب والوظائف المختلفة بالجامعة تتم على أساس النزاهة والكفاءة والجدارة] في المرتبة الرابعة بمتوسط (72 ، 2) وجاءت الفقرة رقم (1) [الإجراءات الإدارية و المالية والعلمية داخل الجامعة تتم بشفافية تامة وفق مقتضيات الحوكمة الرشيدة] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (67 ، 2) . وجاءت الفقرة رقم (6) [الجوانب المالية للجامعة من نفقات وإيرادات ومصروفات يتم الإفصاح عنها بشفافية تامة] في المرتبة السادسة ، بينما جاء المتوسط العام لهذا المجال حسب استجابات أفراد العينة بقيمة (82 ، 2) وهو متوسط أقرب

إلى منخفض وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة في إدراكهم لبعد الشفافية والإفصاح يقع في مرتبة المنخفض وربما يعود ذلك إلى ضعف الوعي والتصور الخاطئ لمفهوم الشفافية والإفصاح لدى مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5) الشفافية والإفصاح

ت	الفقرة	المتوسط	الرتبة
1	الإجراءات الإدارية و المالية و العلمية داخل الجامعة تتم بشفافية تامة وفق مقتضيات الحوكمة الرشيدة .	2.67	5
2	ألية تقلد المناصب والوظائف المختلفة بالجامعة تتم على أساس النزاهة والكفاءة و الجدارة .	2.72	4
3	اللوائح التأديبية وعقوبات الإنذار والإيقاف والفصل لا تخضع للوساطة والمحسوبة .	3.02	2
4	تمارس الجامعة عقوبات تأديبية ضد رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم دونما استثناء .	2.83	3
5	هناك موقع الكتروني للجامعة ينشر النشاطات والقرارات ذات العلاقة .	3.25	1
6	الجوانب المالية للجامعة من نفقات و إيرادات ومصروفات يتم الإفصاح عنها بشفافية تامة .	2.46	6

النتائج المتعلقة ببعد المساءلة :

ومن خلال الجدول رقم (6) المتعلق بالمساءلة يمكن القول أن الفقرتين رقم (1) ورقم (4) على التوالي [تؤدي حالات التسبب الإداري و اللامبالاة وعدم المساءلة إلى ضعف دور الجامعة] [يؤدي غياب المساءلة إلى ضعف الإدارة وقصور الأداء وتدني المستوى العام للجامعة] قد تحصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (60 ، 4) وجاءت الفقرة رقم (5) [تطبق العقوبات الإدارية المختلفة بعدالة على الجميع في المستويات الإدارية المختلفة من أساسيات فعالية الإدارة] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 53 ، 4 وجاءت الفقرة رقم (2) [توفر نظام للمساءلة والمتابعة والرقابة يعتبر عملية تقويم ذاتي للجامعة] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4 ، 27) وجاءت الفقرة رقم (3) [وجود نظام محكم داخل إدارت الجامعة يجعل عملية حدوث فساد إداري و مالي، أو قصور أو أخطاء، أو انحرافات صعبة وشبه مستحيلة] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4 ، 20) وجاءت الفقرة رقم (6) [متابعة وتنفيذ التقارير والتوصيات والمقترحات الواردة بشأن المساءلة يُعتبر من عوامل نجاح الحوكمة وأساس الإدارة الرشيدة] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4 ، 23) وجاء المتوسط العام لهذا المجال حسب استجابة أفراد المجتمع بقيمة (40 ، 4) وهو متوسط أقرب إلى المرتفع وهذا يعني أن إدراك مجتمع الدراسة لبعد المساءلة يقع في مرتبة المرتفع وربما يرجع ذلك إلى الوعي بأهمية مفهوم المساءلة لدى مجتمع الدراسة بالإضافة إلى تعدد الجهات التي تمارس دور الرقابة و المساءلة .فضلاً عن شعور أفراد مجتمع الدراسة بحجم المهمة الأخلاقية الملقة على عاتقهم.

الجدول رقم (6) المساءلة

ت	الفقرة	المتوسط	الرتبة
1	تؤدي حالات التسبب الإداري و اللامبالاة وعدم المساءلة إلى ضعف دور الجامعة .	4.60	1
2	توفر نظام للمساءلة و المتابعة والرقابة يعتبر عملية تقويم ذاتي للجامعة .	4.27	3
3	.و جود نظام مُحكم داخل إدارات الجامعة يجعل عملية حدوث فساد إداري أو مالي أو قصور أو أخطاء أو انحرافات صعبة وشبه مستحيلة	4.20	5
4	يؤدي غياب المساءلة إلى ضعف الإدارة و قصور الأداء وتدني المستوى العام للجامعة .	4.60	1
5	تطبيق العقوبات الإدارية المختلفة بعدالة على الجميع في المستويات الإدارية المختلفة من أساسيات فعالية الإدارة .	4.53	2
6	متابعة و تنفيذ التقارير و التوصيات و المقترحات الواردة بشأن المساءلة يُعتبر من عوامل نجاح الحوكمة و أساس الإدارة الرشيدة	4.23	4

النتائج المتعلقة ببعيد المشاركة :

من خلال الجدول رقم (7) الخاص بالمشاركة يمكن ملاحظة إن الفقرة رقم (4) [عملية صنع القرارات في الجامعة تتم بمعزل عن الطلبة ولا علاقة لهم بالأمر الإداري أو تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة] قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (72 ، 2) وجاءت الفقرة رقم (3) [تقوم الجامعة بدورها في خدمة المجتمع ضمن إطار من المشاركة المتبادلة] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (34 ، 3) وجاءت الفقرة رقم (1) [هناك نظام شامل لعمليات الإدارة يضمن توزيع المهام وإسهام أكبر عدد من الأطراف] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (32 ، 3) وجاءت الفقرة رقم (2) [إدارة الموارد والميزانيات ووضع وتنفيذ السياسات العامة يعتبر عاملاً مشتركاً وجماعياً] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (16 ، 3 ، 4)، وجاءت الفقرة رقم (5) [يشارك أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة في تقييم البرامج الأكاديمية بالجامعة] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (90 ، 2) . وجاءت الفقرة السادسة (6) [تقوم الجامعة بقبول اقتراحات العاملين والطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة وتأخذها بعين الاعتبار] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (01 ، 2) وجاء المتوسط العام لهذا المجال حسب استجابة أفراد المجتمع (07 ، 3) وهو متوسط أقرب إلى المستوى المرتفع وهذا يعني أن إدراك المجتمع لبعيد المشاركة يقع في مرتبة الأقرب إلى المرتفع وربما يرجع ذلك بحسب رأي الباحث إلى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية المشاركة في تحقيق الأداء المطلوب للمؤسسة الجامعية وأن توسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الفرص أمام العاملين سوف يؤدي لزيادة آفاق التطوير لهذه الجامعة .

الجدول رقم (7) المشاركة

ت	الفقرة	المتوسط	الرتبة
1	هناك نظام شامل لعمليات الإدارة يضمن توزيع المهام وإسهام أكبر عدد من الأطراف .	3.32	3

2	إدارة الموارد و الميزانيات ووضع وتنفيذ السياسات العامة للجامعة يعتبر عاملاً مشتركاً وجماعياً .	3.16	4
3	تقوم الجامعة بدورها في خدمة المجتمع ضمن إطار من المشاركة المتبادلة .	3.34	2
4	عملية صنع القرارات في الجامعة تتم بمعزل عن الطلبة و لا علاقة لهم بالأمر الإدارية، أو تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .	3.72	1
5	يشارك أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة في تقييم البرامج الأكاديمية بالجامعة .	2.90	5
6	تقوم الجامعة بقبول اقتراحات العاملين والطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة وتأخذها بعين الاعتبار .	2.01	6

من خلال الجدول رقم (8) الخاص بمتوسطات أبعاد الحوكمة والمتوسط العام يمكن القول أن واقع تطبيق الحوكمة كما يراها عمداء الكليات و رؤساء الاقسام بجامعة اجديا قد جاءت بمتوسط عام (47,3) فوق المتوسط و أقرب للمتوسط ومن خلال ما أوضحته نتائج هذا التحليل الإحصائي لإجابات مجتمع الدراسة فإن الحوكمة الجامعية تمثل أهمية فوق المتوسط في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول رقم (8) متوسطات أبعاد الحوكمة و المتوسط العام

أبعاد الحوكمة	المتوسط
الأنظمة والقوانين	3.62
الشفافية والإفصاح	2.82
المساءلة	4.40
المشاركة	3.07
المتوسط العام	3.47

التوصيات

- 1- ضرورة اعتماد أنظمة الحوكمة الرشيدة فيما يتعلق بالشفافية ، والإفصاح و المساءلة ، و المشاركة ، واحترام القوانين ، و اللوائح ضمن برامج الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- 2- تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الإداري ، و المالي الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث العلمية في هذا المجال.
- 4- العمل على ترسيخ مفاهيم ، ومبادئ الحوكمة و ذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات والدورات التدريبية وورش العمل.
- 5- متابعة تطبيق القوانين ، واللوائح المعمول بها في الجامعة بشفافية ودون تحيز.
- 6- إحلال معايير النزاهة ، والكفاءة في تقلد الوظائف العامة على جميع المستويات الإدارية للجامعة وضع الأنظمة و الأسس الكفيلة ، والقادرة على متابعة وقياس الأداء المؤسسي لإدارات وأقسام الجامعة.

8- إشاعة ثقافة المساءلة ، و الشفافية ، واحترام اللوائح ، و القوانين ، ومحاربة البيروقراطية ، والروتين والفساد الإداري.

9- الاستفادة من التجارب الناجحة ، و الخبرات العملية للمؤسسات ، و الجامعات التي نجحت في تطبيق تجارب الحوكمة الرشيدة ، والإدارة الناجحة .

المراجع

- إسماعيل ، سراج الدين (2019)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي العالي و البحث العلمي، مكتبة الاسكندرية.

- الجعدي ، نبيل محمد و اسميو، (2015) محتار محمد، نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا ،مجلة دراسات الاقتصاد و الاعمال ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ديسمبر.
- السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة التراكمية و الحوكمة، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 35 ، .
- السوادي ، علي محمد (2015) ،الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة.
- الشيخ ، علي ، الشفافية في الخدمة المدنية ، ط1 ،الجمعية الملكية الأردنية ، الأردن.
- الطائي ، منى حيدر عبد الجبار ، الحكمانية في المنظمات العامة ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، جمهورية العراق ،ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوى العام الثانى عشر حول الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات ، القاهرة ، جامعة الدول العربية من 8 إلى 10 سبتمبر، 2012 م.
- الفيتوري ، عبدالله المرابط ، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك كفاءة العاملين ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس.
- الفوز ، نجوى بنت مفوز مفيز ، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الإدارية (تصور مقترح) 2015 . جامعة أم القرى ، كلية التربية.
- العطوي ، إبراهيم حمد عيد (2018)، واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك ، جامعة تبوك ، قسم الإدارة و التخطيط التربوي.
- إيمان حسن مصطفى خليف (2010)،واقع تطبيق الإدارة الحكومية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين و المديرات ، جامعة النجاح الثانوية.
- ايمان ، علالي (، 2015)، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
- بوحنية ، قوى (2008)، دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد ، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر : واقع وتحديات ، 16 ، 17 ،ديسمبر.
- تجاني ، ربيعة (2016) ، حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة . . على مستوى الكيانات و القيادات الإدارية.
- جمال الدين ، نجوى يوسف وآخرين (2016)، تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في جامعة البحرين ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الأول ، ج 1.
- حلاوة ، جمال و طه (2012) نداء دار ، واقع الحوكمة في جامعة القدس ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد ، 2.

- حماد ، طارق عبد العال (2007) ، حوكمة الشركات ، المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، المتطلبات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط 2 ، .
- عبد الحي ، رمزي أحمد مصطفى (2007) ، التعليم العالي في الجماهيرية ودوره في تنمية الموارد البشرية ، الواقع والمستقبل ، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) المجلد السادس ، العدد الثالث.
- قمبر ، جميلة سعد (2016)، واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية) ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 43 ، العدد 2.
- قرواني، خالد نظمي (2016)، مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين ،وجهة نظر المعلمين و المعلمات،مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس،المجلد الرابع عشر،العدد الرابع.
- مرجين ، حسين سالم (2015) ، إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا ، الواقع و المستقبل ، 2014 ، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 9.
- مرزوق ، فاروق ، حوكمة التعليم المفتوح ، منظور استراتيجي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
- معلا ، وائل،(، 2014) قضايا معاصرة في التعليم العالي، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة.
- نعمة، جواد كاظم (2011)، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي،عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع - نوفيل ، حديد و كمال، مسوس (2014) ،العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات و سيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي،المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد 5.
- نصرالدين، يعقوب (2012) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ،جامعة المنصورة ، مصر ،المجلد الأول ، العدد الثاني ، فيفري.
- هلال ، محمد حسين ، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة.
- أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 خلال الفترة 11 12 يناير 2017 م ، جامعة القصيم.
- المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي 11 . 13 مارس 2017 ، مجلس حوكمة الجامعات العربية ، مجلس الجامعات العربية ، جامعة الشرق الأوسط.
- قرار اللجنة الشعبية العامة (501) للعام 2010 بشأن إصدار لائحة التعليم العالي
- اللجنة الشعبية رقم 22 للعام 2008 بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي
- واقع التعليم العالي في ليبيا ، المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات ، 2016 ،

