

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين

د. هند خليفة سالم الصويعي

قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد/جامعة بنغازي - ليبيا

Dr.hendbarka@yahoo.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، كذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فقد قامت الباحثة بتطوير إستبانة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (128) موظف، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (97) شخص، كما بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (66) استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة أنه ليس هناك تطبيق للحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المبحوثين حول ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على نشر ثقافة الحوكمة بالكلية قيد الدراسة.

المقدمة:

تبرز أهمية الدور الذي يلعبه التعليم العالي كمحور أساسي لتحقيق التنمية البشرية والمجتمعية وخاصة في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الحديثة، حيث يعتبر الأداة الفعالة لتأهيل الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع مجتمعات المعرفة، الأمر الذي يتطلب مراجعة كافة النظم التعليمية وطرق إدارتها ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية قادرة على التنمية الداخلية والمنافسة عالمياً، حيث فرض على المؤسسات التعليمية العديد من التحديات مما دفعها إلى البحث عن أساليب حديثة ومنظورة من أجل البقاء والديمومة، ليبيرز مفهوم حوكمة الجامعات كأحدى طرق التصنيف الأولى في العالم والذي يساعد الجامعات وأنظمة التعليم العالي في تحقيق أهدافها ورصد انجازاتها حيث تعتبر خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي وإحدى العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية كونها تمثل محرّكاً مهماً للتغيير وعنصراً رئيسياً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في كافة المجالات لاسيما في مجالات التعليم والمعرفة (بركات ورحال، 2018) (خورشيد ويوسف، 2009).

1.1: مشكلة الدراسة:

تعد الكليات الجامعية من المؤسسات المهمة التي تسهم في دفع عجلة التنمية في مختلف جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية فهي أداة المجتمع لتحقيق التقدم والرفي، ولكي تحقق هذه الكليات أهدافها ورؤيتها، لا بد لها من إدارة حكيمة تتبنى مداخل الإدارة الحديثة لعل أهمها مدخل الحوكمة، حيث زادت





الضغوطات من أجل تطبيق هذا المفهوم حين أظهر التصنيف العالمي لكبار الجامعات وجود ثلاثة عوامل متصلة ببعضها هي "تركيز الموهبة وتوفير التمويل وتطبيق الحوكمة"، ومن ثم اتجهت الكثير من المؤسسات التعليمية إلى النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية من خلال تطور الحوكمة والأداء المؤسسي بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق التشريعات المنظمة للعمل، ويأتي قطاع التعليم الجامعي كأحد القطاعات الهامة والتي تحتاج إلى عمليات إصلاح، كونه يمثل عامل أساس في عملية إصلاح المجتمع وتحديثه نظرا للدور المهم الذي يقوم به في بناء المجتمع ومؤسساته المتنوعة ونظرا للاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. لذا ارتأت الباحثة التطرق إلى موضوع الحوكمة في الجامعات كونها موضوع يتسم بالحدائثة نسبيا، ويأتي في إطار توجه الدولة إلى الاهتمام بمعايير ضمان الجودة والتي تعتبر الحوكمة أحد أدواتها، لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها وفقا لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)؟

1.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. الإلمام بمفهوم الحوكمة الجامعية وتبسيط الضوء على إمكانية تطبيقها.
2. التعرف على أهداف الحوكمة الجامعية.
3. الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة بنغازي من خلال كلية الاقتصاد.
4. التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها وفق المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

1.3 أهمية الدراسة : تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- أهمية وحدائثة الموضوع الذي تتناوله كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التعليم وهو " الحوكمة " والذي يأتي ضمن سياق التوجه العالمي نحو الاهتمام باقتصاديات التعليم والمعرفة لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات المتسارعة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي.
- 2- تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتقديم إطار عملي يربط مبادئ وآليات الحوكمة بتحسين الأداء الإداري والأكاديمي في التعليم العالي.
- 3- يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية وخاصة الليبية في مجال حوكمة الجامعات حيث لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي خاصة في ليبيا مما يفتح المجال أمام البحوث للقيام بالمزيد من هذه الدراسات لما لها فائدة تعود على الجامعات.
- 1.4 فرضيات الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:



الفرضية الأولى: لا يوجد ممارسة لمبادئ الحوكمة (المسؤولية والمساءلة المشاركة، الإفصاح والشفافية

الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل) في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة العاملين فيها ؟
الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في استجابات الأفراد المبحوثين نحو مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، التخصص المؤهل التعليمي، مدة الخدمة).

1.5 هيكلية الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة بالاعتماد على أسلوبين هما:

- الدراسة النظرية: فقد تم اعتماد المنهج الوصفي حيث تم إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار النظري.
- الدراسة الميدانية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفروض الموضوعية، من خلال جمع البيانات بواسطة استمارات الاستقصاء واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل.

1.6 حدود الدراسة: سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: تشمل جميع الموظفين الإداريين بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.
- الحدود الموضوعية: الدراسة تتناول متغير رئيس وهو الحوكمة بأبعادها المتمثلة في (المساءلة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل).
- الحدود المكانية: الدراسة تقتصر على كلية الاقتصاد جامعة بنغازي.
- الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة خلال شهر ابريل 2019 وتم تطبيقها في شهر يونيو من نفس العام.

1.7 التعريف الإجرائي:

الحوكمة: هي عبارة عن نظام حماية يعمل على ضبط جميع القرارات والأفعال الصادرة عن كلية الاقتصاد ويضمن سلامة تلك التصرفات ويؤمن نزاهة السلوكيات وفق ما تقتضيه القوانين والتشريعات وأخلاقيات العمل الجامعي وكذلك تضمن الحوكمة تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

1.8 مجتمع وعينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية في جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (128) شخص تقريباً بحسب المعلومات المتحصل عليها من الشؤون الإدارية والمالية بالكلية محل الدراسة وقد قدرت عينة الدراسة ب(97) شخص حسب جدول (Morgan,1970) .

1.9 أداة القياس: سيتم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.1 مفهوم الحوكمة : يعتبر موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً حيث تعود جذوره إلى العام "1932" ، حيث ازداد الاهتمام بها بعد حالات الفشل والتعثّر التي تعرضت إليها العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة كونها تتضمن عدة آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة.(برقعان، القرشي،2012).





2.1.1 معنى الحوكمة لغة: تعتبر من الألفاظ التي تم استحداثها في قاموس اللغة العربية كونها مستمدة من اللفظ (الحكومة) والتي تعني الانضباط والسيطرة وهي بذلك تتضمن جوانب عدة : كالحكمة والحكم والاحتكام والتحاكم.

2.1.2 معنى الحوكمة اصطلاحاً : يرجع مصطلح الحوكمة إلى المصطلح الأجنبي (Governance Corporate) والذي يشير إلى "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" (الحداد، 2018).

وأما عن مفهوم حوكمة المؤسسات قد تباينت وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم الحوكمة بسبب الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال ، وتعرف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة الشركة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء الشركة وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (القرشي، 2011، ص20).

وينظر كل من (اللوزي واخرون، 2011) إلى الحوكمة كونها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط، الشفافية والعدالة، وتسعى نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة وتحقيق مصالح كافة الأطراف ، وتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظام الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي.

أما (Al Jabri & Mohammed، 2017: 34) فيعرفان الحوكمة المؤسسية على أنها تلك الممارسات التي تنبثق من المبادئ الخاصة بالمشاركة والإفصاح والرقابة والمساءلة، التي تتبناها المؤسسات ضمن ثقافتها التنظيمية، لضمان تحقيق جودة أدائها في مختلف الجوانب الإدارية والفنية.

وترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة في شركات الأعمال كانت بمثابة وسيلة لتحقيق الاستقرار ولضمان حسن سير العمل واعتبارها أداة لتحسين الجودة كونها مدخل إداري يهتم بالتطوير الإداري من خلال علاقته بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري لضبط آليات العمل نحو المسار الصحيح وبما يتلائم مع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهي الطفرة والتي تسعى كل المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها نشاطها إلى الوصول إليها، ونظراً للأهمية والفوائد الناجمة عن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة انتقل تطبيقها إلى المؤسسات التربوية وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) نظراً لما تُسهم به الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع حيث تقود المجتمع نحو التنمية والتطور من خلال ما تمتلكه من مناخ إداري يضم عناصر بشرية وتقنية متنوعة وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من المصطلحات الجديدة نسبياً وخطوة في اتجاه إصلاح المنظومة التعليمية.

ويرى (الفرا، 2013: 26) أن الحوكمة في الجامعات تعبر عن الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرارات من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة والتي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى، ويعرف (Henkel, 2007: 87) الحوكمة في التعليم العالي على أنها الطريقة التي يتم من خلالها العمل داخل الجامعات فهي بذلك تشير إلى الوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي، كما يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها

وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي (خورشيد، يوسف، 2007)، وأيضاً يعرف البنك الدولي حوكمة الجامعات بأنها تلك السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي (السوادي، 2010: 26).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الحوكمة الجامعية لا تختلف عن السياق العام للحوكمة كونها أداة أو نظام رقابي يعمل على ضبط أداء الجامعة في كل الجوانب ضمن إطار أو هيكل معين تحكمه التشريعات والقوانين والأنظمة بشكل يضمن العدالة في توزيع السلطات والمسؤوليات وتحقيق المصالح العامة لكل الأطراف ذوي العلاقة سعياً لتحسين وتجويد الأداء .

2.2 أهمية الحوكمة الجامعية : نكتسب الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أهمية بالغة تتبع من أهمية دور مؤسسات التعليم العالي في عصر التكنولوجيا والمعرفة إبان الألفية الثالثة حيث أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يحقق عدة فوائد منها :

- 1- المساهمة في خلق مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
- 2- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- 3- الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- 4- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- 5- تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- 6- ضمان الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة.
- 7- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية بما يضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- 8- تمثل نظام رقابة وإشراف ذاتي، يضمن سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، ومن ثم حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين.
- 9- تجنب حدوث أية مخاطرة أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛
- 10- تساهم حوكمة الجامعات في ابتكار وخلق طرق وأساليب تعليمية تعمل على خلق المنافسة والإبداع وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول (العريني، 2014) (جفطة، 2017) (بركات ورحال، 2018).

2.3 مبادئ الحوكمة: أن معايير أو مبادئ الحوكمة هي حجر الزاوية في الحوكمة كنظام وآلية لتصحيح مسار المؤسسات أو دفعها إلى تحقيق الأهداف بما يضمن كفاءة حقوق جميع الأطراف وقد تناولت العديد من الدراسات مبادئ الحوكمة وتطبيقها سواء في الشركات التجارية أو البنوك أو المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات، وقد حاولت العديد من المنظمات الدولية تأطير الحوكمة في مجموعة من المبادئ والمعايير إلا أن البنك الدولي استطاع أن يقفز بهذا الملف قفزة نوعية قربت كثيرا من وجهات النظر، بحيث أصبحت المعايير التي اعتمدها البنك هي التي يحتكم إليها الكثير من المنظمات الدولية والدول والمؤسسات التي ترغب في تطبيق الحكم الرشيد حيث قسم معايير الحوكمة إلى نوعين: أولها المعايير الفنية والتي تتعلق بشكل مباشر بممارسات الحوكمة مثل الفعالية والشفافية والمساءلة، وثانيها المعايير التي تشكل





الإطار العام وفي مقدمتها الديمقراطية وسيادة القانون والحريات العامة... الخ. وبحكم الاختلاف بين الجهات المختلفة حول عدد وتنوع المعايير الأساسية للحوكمة ومن بين هذه المعايير المتعارف عليها دولياً: المشاركة - التوافق - المساواة - الشفافية - الكفاءة والفاعلية - المساواة - حكم القانون" (تقرير المنظمة لليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2016).

كما حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) تسعة معايير للحوكمة في المؤسسات والشركات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

✓ **المشاركة (Participation)**: وتعتبر عن حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، وتتيح حرية الحديث و توافر القدرات من أجل المشاركة البناءة.

✓ **الشفافية (Transparency)**: تعني حرية تدفق المعلومات وإتاحتها لجميع المعنيين، بحيث تكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المنظمات ومتابعتها.

✓ **العدالة والمساواة (Equity & Equality)**: إتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم وتوفير الرفاه له.

✓ **المساءلة (Accountability)**: حيث إن القيادة ومتخذي القرار في المنظمات مسئولون أمام المستفيدين وأصحاب المصلحة في تلك المنظمات بحيث يعتبر القانون مرجعية الجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، كما يتضمن ذلك أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.

✓ **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness)**: ويعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المنظمات لتلبية الاحتياجات المحددة.

✓ **التوجه و بناء توافق الآراء (Consensus orientation)**: حيث إن الحوكمة تتوسط المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بما يحقق مصلحة الجميع.

✓ **الاستجابة (Responsiveness)**: حيث ينبغي أن تسعى المنظمات وتوجه عملياتها إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

✓ **الرؤية الإستراتيجية (Strategic vision)**: حيث يجب أن تمتلك القيادة والجمهور العام نظرة عريضة وطويلة الأجل فيما يتعلق بالحوكمة ومعرفة متطلباتها و أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تتشكل من خلالها تلك النظرة. (مسلم، 2016).

وفي التعليم العالي تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة لا تختلف عن أبعاد حوكمة المؤسسات، حيث تتضمن كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس"، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تحمل المسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك، بالإضافة إلى دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات وهيكلهم التنظيمية ومشاركتهم وقواعدهم الإجرائية والتأديبية وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم للإدارة والأداء والمتابعة وإعداد التقارير (رجال وبيركات، 2018)

وفي دراسة قام بها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن الحديث عن تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي لا يمكن أن يتأتى إلا عند إعطاء بند الاستقلالية نصيبه من الاهتمام والدراسة حيث اتفقت معظم الدراسات أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تشمل:



* وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

* التوزيع السليم للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.

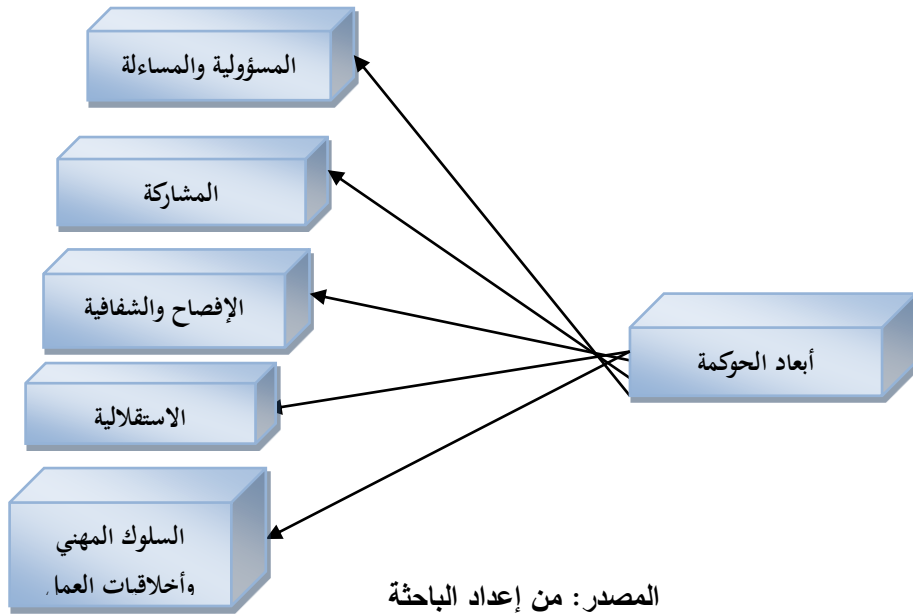
* الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي، مع وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة وتطبيقه على جميع متخذي القرار.

* وجود أنظمة وسياسات وإجراءات مطبقة في المؤسسة بما يضمن التجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

* المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع الإطارات الفاعلة في المنظومة التعليمية (عربية وبن عيسى 2017)

أما مبادئ الحوكمة التي تناولتها الدراسة فتتضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) مبادئ الحوكمة



✓ **المسؤولية والمساءلة** : يعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة حيث تختلف دلالاته تبعاً للمقصود منه، وفي العديد من اللغات لا يوجد معنى يوازي كلمة مساءلة وأحياناً يتم تفسيره بالمسؤولية **Responsibility**، إلا أن مفهوم المساءلة أوسع وأشمل من ذلك (Romzek & 2000:239) **Dubnick** فالمسؤولية تعني " تعهد أو التزام من قبل الفرد بإنجاز واجبات محددة"، (العلاق، 2005: 234) وفي ظل تسلسل العلاقات التنظيمية يتم تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس ثم يتم منحه السلطات والصلاحيات التي تمكنه من تنفيذ واجباته ، ليأتي البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى، وفي نطاق الجامعات فأن منح مساحة من الحرية والاستقلالية للجامعات أوجب أن تكون تلك الاستقلالية مقرونة بالمساءلة وهي جوهر الحوكمة الجامعية والتي تعبر عن إثباتات يمكن قياسها للوقوف على مدى تقدم العمل من عدمه لتحقيق الأهداف المرجوة فالمساءلة تعني العملية التي من خلالها يكون الموظفون مسؤولين عن الأعمال التي يقومون بها ومحاسبتهم إذا لم تتحقق النتائج حسب المعايير الموضوعية وتتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات لدى الموظفين ومعايير محددة مسؤولين عن الالتزام بها وتنفيذها بحيث تفرض عليهم العقوبات اللازمة في حال عدم القيام



بها، فهي بذلك تتضمن مساهلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية كما يرتبط بتقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات بالإضافة إلى مشاركة كل الأطراف المعنية ذات العلاقة بالجامعة ، ويمكن ضمان المساهلة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء ، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للجامعة فيما يتعلق بمساهماتها في المجتمع وهذا يتطلب: (ضمان شفافية الإجراءات والمهام/ وجود آليات فعالة للمساهلة/ القدرة على أخذ وقبول وتنفيذ القرارات/ المشاركة وسيادة القانون (بركات،رحال،2018) (جفطة،2017). (برقان،2012) (البيستجي،2018).

✓ **المشاركة:** تعد المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد ، فهي تعني مشاركة مختلف أصحاب المصالح في عملية صنع القرار على سبيل المثال : الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الخريجين وسوق العمل.) ويمكن أن تكون تلك المشاركة إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين (كاتحاد الطلبة ، نقابة العاملين) حيث تتيح الكلية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب المشاركة في وضع خطط وتطوير البرامج التعليمية وإشراك العاملين بها في وضع وتطوير الأنظمة السائدة داخلها ومناقشة المشكلات والقضايا التي تواجههم وسبل معالجتها ومشاركتهم في وضع المعايير الخاصة بتقييم أدائهم. الأمر الذي من شأنه أن يخلق مناخ ديمقراطي قائم على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل بين كل الأطراف(نجم،2017)

✓ **الإفصاح الشفافية:** الإفصاح هو نقل هادف للمعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق الهامة التي تعتمد عليها الأطراف ذات العلاقة بالكلية في الوقت المناسب (العلاي،2015)، حيث تعمل الكلية على توفير أدلة واضحة للعمل وتوفر معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها وان تطلع منتسبيها على آلية ومعايير تقييم الأداء وكذلك نتائج تقييم الأداء وأن هناك آلية واضحة لتولي المناصب القيادية داخل الكلية، أما الشفافية الإدارية تعبر بصورة عامة عن حق الأفراد في معرفة كافة المعلومات حول طرق وإجراءات ممارسة العمل أو مختلف القوانين والأنظمة المتبعة وكذلك آلية اتخاذ القرار في ظل توافر عوامل مهمة هي المساهلة والمشاركة والإفصاح والذين يلعبون دورا مهما في ممارسة الشفافية (عباس،2018:309) ، وينظر (حسام الدين،2015) إلى الشفافية كونها أحد أبعاد الحوكمة الجامعية حيث تعني وضوح جميع الإجراءات التي تحصل في الجامعة مع إيجاد نظام يُسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قِبَل العاملين في الجامعة، وأن ممارسة الشفافية أصبحت حاجة مجتمعية للقضاء على الفساد إذ أن ممارستها تُمكن جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات، إذا ماتم توفيرها بالوقت المناسب ولجميع الأطراف المعنية.

وفي الدراسة التي قام بها كل من (بحيح وآخرون، 2014) قد عرفوا الشفافية بأنها "منهاج عمل القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة بنغازي لإدارة الأحداث اليومية، التي تجعلهم يتقاسمون المعلومات ويتصرفون بمصادقية، ويفصحون بشكل واضح وعلني وفعلي غير مشروط عن ممارستهم لأعمالهم مع خضوعهم للمساهلة والمحاسبة، ومشاركة جميع العاملين بالجامعة بمعرفة ما يحدث، دون محاولة إخفاء أو تظليل أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل"، فالشفافية عنصر مهم كونها تزيد من قدرة الجامعة على تقويم الأوضاع وكشف التجاوزات والانحراف والسلوكيات السلبية في العمل، وقد ذكر (القيوتي،2000) أن عامل السرية في نمط العمل الإداري من أهم المشكلات التي تعانيتها الدول النامية، حيث ينظر إلى قضايا العمل والإنتاج كقضايا سرية لا يمكن إطلاع الآخرين عليها، ولا تعترف بحق الموظفين في إبداء آرائهم ولا يجب معرفة مطالبهم، كل



هذه السلبات تؤثر على التنظيمات الإدارية وتلحق أضراراً في فاعليتها وكفاءتها. وتضيف (المفيز، 2015) أن الشفافية الداخلية التي تحدث داخل مؤسسات التعليم العالي تتم من خلال جملة العلاقات والمعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية من خلال توفر مناخ تنظيمي صحي عبر كافة المستويات الإدارية يتضمن المصادقية والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدفق الحر للمعلومات واللامركزية والمرونة اللازمة والتعامل بنزاهة في كافة المستويات الإدارية.

✓ **الاستقلالية:** يتناول هذا البعد التحليلي الاستقلالية الإدارية والأكاديمية بالكلية حيث تستطيع الأقسام العلمية بالكلية اتخاذ قراراتها الإدارية بكل حرية بما يتوافق مع رسالة الكلية وأهدافها المرسومة وأن قرارات تعيين قيادات الكلية الأكاديمية والإدارية لا تخضع لأي تدخلات خارجية، وتراعي الاستقلالية الأكاديمية مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج العلمية، أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقدير أعداد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم، وطرق التدريس، قيام الجامعة بتطوير الأنشطة الاقتصادية للحصول على التمويل اللازم للعملية التعليمية. (جقطة، 2017) (رحال وبركات، 2018).

✓ **السلوك المهني وأخلاقيات العمل:** يعتبر السلوك الأخلاقي أحد ركائز الحوكمة وذلك من خلال الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية عند التعامل مع جميع العاملين، وأن تحرص الكلية على نشر ثقافة الحوكمة لدى جميع منتسبيها وأن تعمل إدارة الكلية على تعزيز تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقي من خلال تعميق الشعور بالانتماء والإحساس بالمسؤولية لدى كل العاملين بها. ومن ثم فإن وجود ضوابط وتقاليدهم والتي تعتبر "أخلاقيات مهنة" وأن الاحتكام والرجوع إلى هذه الضوابط والآليات سيعمل على تعزيز هذه الأخلاقيات وسيؤدي إلى الضبط المهني والوظيفي. (حماد، 2008) (نجم، 2017) (مسلم، 2016).
الدراسات السابقة:

✓ **دراسة (الحداد، 2018)** تناولت الدراسة مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، من خلال التعرف على معناها ومبادئها وأهميتها وفوائدها تطبيقها، ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وذلك بإتباع المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلا كبيراً في الجامعة.

✓ **دراسة (الساعدي، 2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة بجامعة بنغازي من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بالتطبيق على عينة قوامها 217 موظف وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الحوكمة كان ضعيفاً، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات معايير الحوكمة تعزى لمتغير النوع بينما لم يتبين وجود أي فروق لمتوسطات الحوكمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للارتقاء من أداء الجامعات وكفاءتها.

✓ **دراسة الشبيخي (2018)** سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مبادئ حوكمة الجامعات (الشفافية، المساءلة، المشاركة) والأداء الجامعي وذلك بالتطبيق على جامعة بنغازي حيث وزعت إستبانة على عينة قوامها 46 مفردة من القيادات الأكاديمية بالجامعة وقد كشفت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين مبادئ حوكمة الجامعات والأداء الجامعي كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من أبعاد الحوكمة على الأداء الجامعي.

✓ **دراسة بن العارية، بلبالي (2018)** يهدف البحث إلى دراسة تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة تطبيقية / على جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر واستخدم





الباحثان استبانته للإجابة على تساؤلات الدراسة، شملت الدراسة فئة الطلبة، الأساتذة والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراك بمفهوم وأهمية حوكمة الجامعات كأساس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي بجامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، وبأنه يوجد تطبيق لحوكمة الجامعات داخل الجامعة، كما أن التعليم العالي في جامعة أحمد دراية-أدرار يمتاز بالجودة.

✓ **دراسة عباس (2018):** سعت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة في جامعة 8 ماي 1945 قالمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على 110 مفردة تمثل عينة البحث وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية بكافة مكوناتها في الكلية كانت بدرجة متوسطة كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعود لمتغيرات الجنس والرتبة والفئة العمرية.

✓ **دراسة الدهدار وآخرون(2017):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة بالتطبيق على (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)؛ حيث وزعت 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة .

✓ **دراسة(بحيج وآخرون، 2014)** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام بالشفافية الإدارية لدى قيادات جامعة بنغازي من وجهة نظرهم ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين العاملين بجامعة بنغازي واشتمل على(القادة الإداريين الأكاديميين، والقادة الإداريين)،وقد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام بالشفافية الإدارية لدى قيادات جامعة بنغازي حسب أبعاد الدراسة كان عاليا ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام بالشفافية الإدارية لدى قيادات جامعة بنغازي تعزى لمتغير (النوع، العمر، والمؤهل العلمي)،في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الإداري (المركز الوظيفي) للقياديين بجامعة بنغازي أدت إلى اختلاف في مستوى الشفافية الإدارية.

✓ **دراسة ناصر الدين(2012)** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، وبيّنت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

✓ **دراسة (Aghion, & others, 2009)** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الجامعة على مخرجاتها البحثية في جامعات الدول الأوروبية وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من (الحكم الذاتي) و(المنافسة) كأبعاد لحوكمة الجامعات وبين (المخرجات البحثية للجامعة) كما تبين أن الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية تحظى بدعم مالي وسياسي إيجابي كبير مقارنة بالجامعات الأوروبية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة تتفق مع جميع الدراسات في اختيار موضوع الدراسة وهو "حوكمة الجامعات" كما تتفق مع دراسة كل من (الساعدي 2018) (الشيخي 2018) (الدهدار 2017) في تناول مبادئ الحوكمة في الجامعات إلا أنها اختلفت مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث أجريت الدراسة على كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي وتم اختيار الموظفين كعينة للدراسة للتعرف على وجهات نظر مخالفة لآراء المسؤولين من (عمداء كليات ورؤساء أقسام علمية).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

3.1 أداة الدراسة

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:** خصص لجمع البيانات الوظيفية وهي النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.
- **القسم الثاني:** يحتوي على مقياس مبادئ الحوكمة بالاعتماد على دراسة (مسلم، 2016) وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس ليناسب أهداف الدراسة ومجال تطبيقها، ويشتمل على خمسة مبادئ هي: المبدأ الأول: أسئلة تتعلق بالمسؤولية والمساءلة، الفقرات (1-9)، المبدأ الثاني: أسئلة تتعلق بالمشاركة، الفقرات (10-15)، المبدأ الثالث: أسئلة تتعلق بالإفصاح والشفافية، الفقرات (16-24)، المبدأ الرابع: أسئلة تتعلق بالاستقلالية الفقرات (25-30)، المبدأ الخامس أسئلة تتعلق بالسلوك المهني وأخلاقيات العمل الفقرات (31-35).

3.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19 في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:
1. اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov - Smirnov test لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 2. معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة.
 3. مقاييس النزعة المركزية: تتمثل في المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة، كذلك تم احتساب مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بمتغير الدراسة وأبعاده ومدى تشتت هذه الإجابات.
 4. اختبار (t) للمجموعة الواحدة: مع فترات ثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدى في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة عن مستوى دلالة معنوية (5%) ودرجات حرية (65).
 5. اختبار (t) للفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين t-test independent للوقوف على مدى وجود فروق معنوية لآراء الباحثين حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير النوع.
 6. اختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للبيان وجود فروق معنوية لآراء الباحثين حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

3.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov - Smirnov test



جدول رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة
الحوكمة	0.680	0.743

ويتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لمتغير الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

3.2.2 صدق الأداة وثباتها

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة

الأداة	نوع المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق الذاتي
مقياس الحوكمة	خماسي	35	0.899	0.948

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (Cronbach -Alpha) للاتساق الداخلي لأداة الدراسة بلغ (0.899) ومعامل الصدق الذاتي (0.948) وهي معاملات عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبيان مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

3.2.3 مقياس التحليل.

اعتمدت مقاييس الدراسة على مقياس (Likert Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس وقد تم توضيح المعيار المتبع لتفسير أسئلة الدراسة، وكما يلي (عبدالفتاح، 2008).

التقدير	المتوسط المرجح
ضعيف جداً	من 1 إلى 1.8
ضعيف	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جداً	من 4.2 إلى 5

3.3 مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي، وبلغ حجم المجتمع (128) عنصر (*)، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم

*وفقاً للبيانات المتحصل عليها من الشؤون الإدارية والمالية بكلية الاقتصاد 2019- بنغازي.

العينة وفقاً لجدول مرجان للعينات (97) مفردة وتم توزيع استمارات الاستبيان على العدد المذكور وتم استرجاع عدد (66) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (68%)** من إجمالي الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها لإجراء الدراسة وهي مقبولة إحصائياً في مجال الأبحاث العلمية (عبيد، 2003).

3.4 تحليل بيانات الدراسة.

• خصائص عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (4) أن ما نسبته (54.5%) من عناصر عينة الدراسة هم من فئة الذكور بينما (45.5) هم من فئة الإناث وينسب متقاربة وهذا يعني أن فرصة التعيين بالكلية كانت متاحة للطرفين بنسب متكافئة، كما يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب حيث كانت أعمارهم في فئة اقل من 35 سنة بنسبة (47%) ويعزى ذلك لتقاعد الموظفين القدامى وإتاحة الفرصة لتدفق دماء جديدة للكلية، كما يتبين كذلك أن أغلبية عينة الدراسة يحملون مؤهل علمي في المستوى الجامعي فما فوق وبنسبة (83%) وهذا ما يؤكد أن لديهم قدر من المعرفة المطلوبة، كما يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم مدة خدمة أكثر من 10 سنوات بلغت (37.9%)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة طويلة من خلال العمل بالكلية مما يجعلهم قادرين علي تفهم طبيعة العمل داخلها، ويتضح من تنوع خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في قطاع التعليم العالي، أن لديهم القدرة على إدراك أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان.

جدول رقم (4) خصائص عناصر عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	36	54.5%
	أنثى	30	45.5%
المجموع			
العمر	اقل من 35 سنة	31	47%
	من 35 إلى 45 سنة	17	25.8%
	أكثر من 45 سنة	18	27.3%
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو ليسانس	38	57.6%
	ماجستير	13	19.7%
	دكتوراه	4	6.1%
	غير ذلك	11	16.7%
المجموع			
66			
100%			

%15.2	10	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة بالكلية
%33.3	22	من 5 إلى 10 سنوات	
%13.6	9	من 10 إلى 15 سنة	
%37.9	25	15 سنة فأكثر	
%100	66	المجموع	

3.5 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة ثم تقديم أهم التوصيات والمقترحات اللازمة.

3.5.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي من خلال: (المسؤولية والمساءلة المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية السلوك المهني وأخلاقيات العمل) من وجهة نظر العاملين في الكلية؟ حيث تضمنت الاستبانة (5) متغيرات فرعية تمثل مبادئ الحوكمة، وبعد احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرات الفرعية للحوكمة للتعرف على مستوى كل منها على حدى كما هو مبين بالجدول (5)، ومقارنة المتوسطات الحسابية للإجابات مع المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم في الاستبانة والذي يبلغ (3)*.

جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الحوكمة

مستوى الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ الحوكمة
			sig	قيمة T			
متوسط	4	%58.48	.548	-.603-	1.01996	2.9242	المسؤولية والمساءلة
متوسط	4	%58.48	.548	-.603-	1.01996	2.9242	المشاركة
متوسط	3	%59.63	.879	-.153-	.98490	2.9815	الإفصاح والشفافية
مرتفع	1	%68.59	.002	3.163**	1.10247	3.4293	الاستقلالية
متوسط	2	%61.39	.564	.580	.97696	3.0697	السلوك المهني

$$3=5/(5+4+3+2+1) = \text{الوسط الحسابي}^*$$

$$** \text{الوزن النسبي} = \text{المتوسط الحسابي} / 5$$

*وفقاً للبيانات المتحصل عليها من الشؤون الإدارية والمالية بكلية الاقتصاد 2019- بنغازي.

*وفقاً للبيانات المتحصل عليها من الشؤون الإدارية والمالية بكلية الاقتصاد 2019- بنغازي.



متوسط	----	61.54%	.443	.771	.81155	3.0771	الحوكمة
-------	------	--------	------	------	--------	--------	---------

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار (t) حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة ككل حيث بلغت قيمة $t = (0.771)$ ، كما أظهر اختبار (t) أن اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الحوكمة ومبادئها الخمسة كانت بدرجة متوسطة، فمن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين أمكن التعرف على مستوى توافر تلك المبادئ الخاصة بالحوكمة إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان بلغ 3*، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للحوكمة (3.0771) ويوزن نسبي بلغ (61.54%) مما يعكس درجة متوسطة من الممارسة وكذلك درجة موافقة وإجماع لعينة الدراسة على ذلك، وقد جاء مبدأ الاستقلالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.4293) وانحراف معياري قدره (1.10247) وبدرجة ممارسة مرتفعة وهذا يعني امتلاك الكلية لقدرة كاف من الاستقلالية لاتخاذ قراراتها الإدارية والأكاديمية دون ضغط من أي جهة خارجية كما توفر الكلية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها فيما يتعلق بطريقة التدريس وإجراء البحوث العلمية ونشرها، يليه مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0697) وانحراف معياري (0.97696) وهذا يعني وجود التزام لدى الكلية إلى حد ما بأخلاقيات العمل كالعدل والنزاهة والموضوعية عند تعاملها مع جميع العاملين كما تسعى الكلية إلى اعتماد ميثاق أخلاقي ينمي الشعور بالانتماء والصدق والإحساس بالمسؤولية ثم يأتي مبدأ الإفصاح والشفافية بمتوسط قدره (2.9815) وانحراف مساوٍ (0.98490). بدرجة ممارسة متوسطة حيث يتبين أن سياسة الإفصاح عن المعلومات والمصارحة داخل الكلية لا ترتقي إلى المستوى المطلوب وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الوعي والاهتمام من قبل المسؤولين بالكلية بضرورة الإفصاح عن المعلومات لكل الأطراف ذات العلاقة وفي الوقت المناسب وخاصة فيما يتعلق بنتائج تقييم أداء الموظفين، كما تفقر الكلية إلى أدلة ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام بالإضافة إلى غياب المعلومات الكافية عن أهداف وخطط الكلية المستقبلية وفي المرتبة الأخيرة يأتي كل من مبدأ المسؤولية والمساءلة ومبدأ المشاركة بمتوسط بلغ (2.9242) وانحراف قدره (1.01996)، بمعنى أن إدارة الكلية لا تقوم بإشراك الموظفين والطلبة في مناقشة المشكلات والقضايا التي تواجههم وسبل معالجتها بالقدر الكافي أيضاً لا يدرك الموظفون حقوقهم وواجباتهم الوظيفية على نحو واضح كما أن معايير تقييم الأداء الأكاديمية والإدارية ليست واضحة بالدرجة الكافية وربما يعني ذلك أن آليات المساءلة غير معلنه للجميع.

وبناء على ما سبق ووفق النتائج التي أظهرها اختبار (t) فإن قيمة (p value) لتطبيق الحوكمة بكلية الاقتصاد بلغت (44%) أكبر من 5% عليه يمكننا القول أنه ليس هناك تطبيق للحوكمة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي وهذه النتيجة تختلف مع دراسة عباس (2018) والشبيخي (2018) والدهدار (2017) والتي أظهرت نتائجها أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاد الحوكمة في الجامعات محل البحث وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (الشبيخي، 2018) و(الساعدي، 2018) والتي أجريتا في جامعة بنغازي والتي أكدتا على تطبيق مبادئ الحوكمة تتراوح من الدرجة الضعيفة إلى الدرجة المتوسطة، وتأسيساً على ما سبق، يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي مفادها: " لا يوجد ممارسة لمبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم حوكمة الجامعات من المفاهيم الجديدة نسبياً والتي أوجبتها الاتجاهات الحديثة للجامعة نحو تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الريادة والتميز والجودة المؤسساتية في العمل، فسابقاً اقترنت تطبيقات الحوكمة في الإدارات الليبية على كل من: الحكومة



والشركات والمصارف، بالإضافة إلى غياب الوعي لدى إدارة الكلية حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء ككل.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها وفقا لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير النوع، واختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA بالنسبة لباقي المتغيرات.

- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير النوع لدى العاملين بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي؟

جدول رقم (6) اختبار t- test independent لمتوسطات مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير النوع.

نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس	المجال
	قيمة t	sig					
لا توجد فروق	0.498	0.137	.84321	3.0897	36	الذكور	الحوكمة
			.78591	3.0619	30	الإناث	

- يتبين من نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة المعنوية (Sig.) أكبر من مستوي المعنوية 5% وعليه يتم قبول الفرض الصفري والقائل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمتوسطات مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير النوع ورفض الفرض البديل وتشير هذه النتيجة إلى أن اتجاهات الذكور والإناث نحو مبادئ الحوكمة كانت متفقة بنسبة كبيرة .

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في استجابات الأفراد المبحوثين نحو مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير العمر؟

جدول رقم (7) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مبادئ الحوكمة حسب متغير العمر

أبعاد المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	نتيجة الاختبار
الحوكمة	بين المجموعات	38.606	47	.821	1.887	.071	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	7.833	18	.435			
	الكلية	46.439	65				

ويشير الجدول رقم (7) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول مبادئ الحوكمة حسب متغير العمر بلغت (0.071) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم قبول الفرض الصفري والقبول بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير العمر.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في استجابات الأفراد المبحوثين نحو مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول رقم (8) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي.

نتيجة الاختبار	المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المقياس
غير دال إحصائياً	.608	.918	1.259	47	59.152	بين المجموعات	الحوكمة
			1.370	18	24.667	داخل المجموعات	
				65	83.818	الكلية	

وبالنظر إلى الجدول رقم (8) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي بلغت (0.608) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في استجابات الأفراد الباحثين نحو مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مدة الخدمة؟

جدول رقم (9) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مبادئ الحوكمة حسب متغير مدة الخدمة.

نتيجة الاختبار	المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المقياس
غير دال إحصائياً	.377	1.161	1.322	47	62.121	بين المجموعات	الحوكمة
			1.139	18	20.500	داخل المجموعات	
				65	82.621	الكلية	

يوضح الجدول رقم (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول مبادئ الحوكمة حسب متغير مدة الخدمة بلغت (0.377) وهي أيضاً أكبر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين حول مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مدة الخدمة

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية حيث اتضح أنه لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين العاملين بكلية الاقتصاد حول مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) وهذا يعني تقارب وجهات النظر واتفاق عام بين أراء عينة البحث حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بغض النظر عن العوامل الديموغرافية.



المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أ. ملخص لنتائج الدراسة:

❖ أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها، حيث اظهر اختبار (t) أن قيمة (p value) بلغت (44%) وهي اكبر من مستوى دلالة 5%، وبلغ المتوسط الحسابي العام للحوكمة (3.0771)، وقد جاء مبدأ الاستقلالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.4293) ويليه مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0697)، ثم مبدأ الإفصاح والشفافية بمتوسط قدره (2.9815) وأخيرا يأتي كل من المساءلة والاستقلالية بمتوسطات بلغت (2.9242).

❖ كما أسفرت الدراسة عن عدم وجود أي فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المختلفة مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

ب. توصيات الدراسة: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نشر ثقافة الحوكمة وما تتضمنه من مبادئ بصفة عامة داخل أروقة كلية الاقتصاد والعمل على تطبيق مبادئها لما لها من انعكاس ايجابي على الأداء ككل.
- تبني معايير واليات واضحة للمساءلة بما يضمن تحقيق العدالة بين كل العاملين داخل الكلية.
- العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة من خلال إتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف ذات العلاقة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والنظر إليها بجدية تامة وتشجيعهم على العمل الجماعي.
- إعطاء أهمية كبرى لمبدأ الشفافية والإفصاح واعتباره جزء هام من تطبيقات نظام الحوكمة والاهتمام بوجود نظام معلوماتي وقنوات اتصال فاعلة بين كل أجزاء الكلية للاطلاع الدائم على مجريات الأمور.
- العمل على إرساء ميثاق أخلاقي معتمد للسلوك المهني بما يضمن التزام الكلية بأخلاقيات العمل المختلفة في تعاملها مع جميع العاملين بها.

ج. مقترحات لدراسات مستقبلية:

- القيام بدراسات مكملة لهذه الدراسة من خلال دراسة الحوكمة بكليات مختلفة داخل الجامعة أو ربطها بمتغيرات أخرى مثل تأثيرها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- دراسة علاقة الحوكمة بتطوير الأداء الجامعي وتحقيق الجودة المؤسسية.

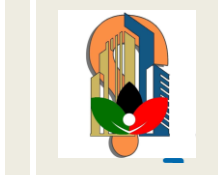
المراجع:

- ✓ بحيح، خديجة أحمد، سالم عبدالسلام رحومة ، عبير أنور رضوان(2014) الشفافية الإدارية لدى قيادات جامعة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، -4828f-<http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/4828f-4828f.pdf>.
- ✓ برقعان، احمد محمد ، عبدالله علي القرشي (2012): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.
- ✓ بركات، سارة، ايمان رحال(2018): استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6 ، العدد10، ص ص 343-366.



- ✓ البستجي، يوسف مصطفى (2018): درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن.
- ✓ بن العارفة، حسين، عبدالسلام بلبالي (2018): حوكمة الجامعات :مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر أنموذجاً،مجلة البشائر الاقتصادية، ص ص 1-19.
- ✓ تقرير صادر عن المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات(2016) :تطبيق الحوكمة في الإدارة الليبية، www.loopsresearch.or
- ✓ جفطة، سناء(2017): دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- ✓ حسام الدين، غضبان (2015)، محاضرات في نظرية الحوكمة. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان-الأردن .
- ✓ حماد، طارق عبد العال (2008): (حوكمة الشركات) شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر
- ✓ خورشيد، معتز ويوسف، محسن(2009) حوكمة الجامعات وتعزيزات قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، ط 1.
- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
- ✓ الدهدار ، مروان حمودة، .كريم بن كحلة، ماجد محمد الفراء(2017): واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، Vol 25, No1, pp 62-88، IUG Journal of Economics and Business .
- ✓ الساعدي، نسمة(2018): واقع حوكمة الجامعات الليبية"دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي من وجهة نظر الهيئة الإدارية العاملة بها"، المؤتمر العلمي الثاني "الحوكمة في المؤسسات الليبية" الواقع والطموح"، نوفمبر 2018، جامعة عمر المختار، ص ص 393-413.
- ✓ السوادي، علي بن محمد(2010) : الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح"، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية.
- ✓ الشخي، احمد سعد(2018): حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء "دراسة حالة على جامعة بنغازي"، المؤتمر العلمي الثاني "الحوكمة في المؤسسات الليبية" الواقع والطموح"، نوفمبر 2018، جامعة عمر المختار، ص ص 529-555.
- ✓ عباس،زهرة(2018). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة في جامعة 8 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (11) العدد (2)،ص ص 307-324.
- ✓ عبد الفتاح، عز حسن(2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- ✓ عبيد، مصطفى فؤاد (2003): مهارات طرق البحث العلمي، غزة ، أكاديمية الدراسات العلمية.





- ✓ عرابية، الحاج، ليلي بن عيسى(2017): حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات ، مجلة دراسات دولية علمية محكمة، العدد 30 ، جامعة الأغواط ص ص 45-54.
- ✓ العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي(2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة،المجلد3، العدد 12.
- ✓ العلاق، على محسن(2005): بناء نظام الشفافية والنزاهة في العراق،ندوة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، في الفترة 2005/2/23.
- ✓ العلالى، إيمان(2015):الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر
- ✓ القرشي،عبدالله علي(2011) :آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي،اتحاد المصارف العربية.
- ✓ القريوتي، محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ✓ اللوزي موسى، وآخرون(2011)، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،ص306.
- ✓ مسلم ، بسام (2016): مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 49، ص ص 233-282.
- ✓ المفيز، خولة عبدالله بن محمد(2015) . متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود،
- http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/mttlbt_ttbyq_lshffy_mn_wjh_nzr_d_hyy_ltdrys_bjm_lmlk_swd.pdf
- ✓ ناصر الدين ، يعقوب عادل(2012) ،إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة 42&id=42&action=3&s=7: http://www.arabgovernance.com/data.php?
- ✓ نجم، نورة عدنان(2017):درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.
- Henke Mary (2007) , can academic autonomy survive in the knowledge society?
A perspective from Britain, Higher Education
- Mohammed ,Azzam Abdunabi Ahmed & Badriya Khalfan Al Jabri (2017):
Institutional Governance as an approach to achieving quality in the general directorates of scouts and female guides in the sultanate of OMAN: A suggested frame work K, International Interdisciplinary Journal of Education ,Vol (6), Issue (10).



-Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009).

The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. *Economic Policy* 25(61), 7-59.

Abstract:

The study aimed to identify of the degree of the practice of the principles of governance in the Faculty of Economics at the University of Benghazi through the following dimensions: (responsibility and accountability, participation, disclosure and transparency, independence, professional behavior and work ethic) The study also aimed to identify the are significant difference about the principles of governance are due to some of the demographic variables, to achieve the study objectives the study used descriptive analytical, and the questionnaire has been developed based on some previous studies. The population of the study reached (128) employees , the Simple random sample has been selected with size (97).The number of retrieved questionnaire for valid statistical analysis was (66) form. The results of the study indicated that there is no application of governance at the Faculty of Economics at the University of Benghazi, The results also showed there weren't significant differences about the The principles of governance are due to demographic variables under study, Finally, the study provided a set of recommendations that may help to spread the culture of governance College under study.