

## مدى مُمارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة بكلية الآداب جامعة مُصرّاتة

د. رجاء عبدالسلام العجيل

د. حميدة التهامي اندش

كلية الآداب / جامعة مصرّاتة

كلية الآداب / جامعة مصرّاتة

[r.alejeali@art.misurata.up.edu.ly](mailto:r.alejeali@art.misurata.up.edu.ly)

[h.eltuhami@art.misurata.up.edu.ly](mailto:h.eltuhami@art.misurata.up.edu.ly)

د. نبيلة بلعيد شرتيل

كلية الآداب / جامعة مصرّاتة

[n.saad@art.misurata.up.edu.ly](mailto:n.saad@art.misurata.up.edu.ly)

### الملخص:

يهدفُ هذا البحث الى التّعرّف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة بكلية الآداب جامعة مصرّاتة من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة، وذلك من خلال الإجابة على السؤالين الآتيين :

- ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة بكلية الآداب جامعة مصرّاتة من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

تكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسيّة في كلية الآداب جامعة مصرّاتة، البالغ عددهم (166) عضواً، تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (100) عضو.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثات بتصميم استبانة بلغ عدد فقراتها (22) فقرة موزّعة على أربعة مجالات وعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها وحساب معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.85).

وللوصول إلى النتائج استخدمت الباحثات الوسائل الإحصائيّة الآتية:

الوسط المرجح، والوزن المنقوي، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، والاختبار التائي (t - test)، وقد أظهرت نتائج البحث ما يأتي:

- 1- بلغ عدد الفقرات المتحققّة (14) فقرة ويتراوح الوزن المثوي لها ما بين (60 – 81.4).
  - 2- بلغ عدد الفقرات غير المتحققّة (8) فقرة ويتراوح الوزن المثوي لها ما بين (47.2 – 56.8).
  - 3- لا توجد فروق في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة تعزى لمتغيّر الجنس، و المؤهل العلمي.
  - 4- توجد فروق في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة لصالح 5 سنوات فأقل.
- الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإداريّة\_ رؤساء الأقسام العلميّة.

## المقدمة:

إنَّ العصر الذي نعيشه هو عصر الثورة التكنولوجية عصر التقدم العلمي والتقني والمعلوماتي الهائل، عصر التغيير المتسارع، مما يجعل أهم خصائصه اعتماده على المعرفة العلميَّة المتقدِّمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتتالية والمتدفقة بمعدلات سريعة، ولقد أدَّت الاتصالات والمعلومات التي شهدها العالم مؤخراً إلى تغيرات ثقافيَّة وقيميَّة واجتماعيَّة تزداد كل يوم وتيرتها وتأثيرها على كل المجتمعات. (1)

ولقد أصبح التعليم العالي أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكوميَّة والخاصة، كما أنَّ إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت أنه لا يمكن اعتماده على المدى الطويل، إنَّه يجب التوجُّه لأساليب متطورة لرصد مراجعة الأداء الإداري بشكل عام. (2)

وتُعد الكليَّات الجامعيَّة من المؤسسات المهمة التي تسهم في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، ولكي تحقِّق الكليَّات أهدافها ورؤيتها، لا بدَّ لها من إدارة حكيمة حديثة تعتمد على عدَّة مداخل، منها مدخل الحوكمة وهو المدخل الذي نال حظه من اهتمام الباحثين. (3)

إنَّ موضوع الحوكمة الإداريَّة يُعد اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة التي تم حقل الإدارة التربويَّة، وقد شكَّل هذا الموضوع توجُّهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كمنهجية إيجابيَّة، سليمة داعمة للمؤسسات التربويَّة، وذلك من خلال تفعيل الحوكمة الإداريَّة، وجعلها من أولويَّات العمل الحكومي. (4)

وكون الحوكمة تشكِّل نظاماً يتضمَّن مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعَّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليميَّة بشكل عام، فهي تشكِّل عاملاً أساسياً وقوياً من شأنه مساعدة الكليَّات الجامعيَّة في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، إذا

ما توافرت فئات لدى قياداتها الأكاديميّة والإداريّة بأهميّة تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الرؤى المستقبلية لتلك الكليات.<sup>(5)</sup>

وعليه فإنّ هذا البحث يقدّم تصوّراً عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة.

### مشكلة البحث وأسئلته:

تتجسّد أهميّة الحوكمة في أنّها أداة يتم من خلالها محاربة الفساد الإداري وتحقيق درجة عالية من الشفافيّة والحياديّة والاستقلاليّة لكافة العاملين، وتفاذي وقوع أي انحرافات أو أخطاء في العمل ومنع استمرارها ممّا يضمن تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعليّة.<sup>(6)</sup>

وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تؤديه الجامعات في المجتمع فمن الأولى بها اعتماد الحوكمة في إدارة أنشطتها وأعمالها كونها من يقود المجتمع نحو التنمية والتطور بما تمتلكه من بنية إدارية تتمثل بوجود وتنوع العناصر البشرية والتقنية وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية، ويعتمد تطبيق الحوكمة في أي مؤسسة في المقام الأول على فئات القائمين عليها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير أدائهم<sup>(7)</sup>، وتأكيداً على ذلك فقد لاحظت الباحثات من خلال اطلاعهن على بعض الدراسات السابقة كدراسة الجهيمي، وأبو جنيك (2021) ودراسة ضوء، والمصراقي (2020)، ودراسة الدهشان (2019)، أنّ من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والمحاسبيّة، والشفافيّة، والأمانة، وأنّه أمام ضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي فإنّه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليديّة التي كانت سائدة لفترة طويلة كما تحتاج الجامعات إلى الابتكاري توفّر تعليمياً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدناهم، الأمر الذي دعا إلى إجراء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة.

### وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤالين الآتيين:

- ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

### أهداف البحث :

- التعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### مصطلحات البحث:

**-الحوكمة :** تُعرّف بأنها: الأساليب والوسائل التي تحدّد الجامعة من خلالها توجّتها، لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك بما تتضمنه من معاني مهمة من أمثلتها المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.<sup>(8)</sup>

وتُعرّف الباحثات الحوكمة إجرائياً بأنها مجموعة القوانين والقرارات التي ينفذها رؤساء الأقسام العلمية وتهدف إلى تحقيق التميز في الأداء وتمكين أعضاء هيئة التدريس من ممارسة سلطاتهم في إطار من الشفافية والمساءلة والمشاركة بما يضمن تحقيق سير العملية التعليمية على أكمل وجه.

**- رئيس القسم العلمي:** يعرف بأنه عضو هيئة تدريس يعيّن بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية، وتحدّد صلاحياته بموجب النظام الجامعي في قانون وزارة التعليم العالي.<sup>(9)</sup>

**مفهوم الحوكمة :** اصطلاحاً: عرّفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة undp بأنها: ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية الفعّالة وإدارة شؤون الدولة

على كافة المستويات من خلال أليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها. (10)

كما تُعرّف الحوكمة بأنها: مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشتمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. (11)

- وعُرّفت الحوكمة أيضاً بأنها: عمليات صنع السياسات أو تعديلها، ووضع السياسات العامة للمؤسسات التعليمية ومكوناتها بما فيها البرامج الأكاديمية، فضلاً عن التحكم في تنفيذ السياسات، لذلك عادة ما تشمل السياسات المؤسسة القرارات المتعلقة بمهنة المؤسسة، وكيانها، وبرامجها الأكاديمية ومكوناتها من إدارات ووحدات أخرى، والمناهج والخطط الدراسية، وسياسات القبول، وتعيين واستبقاء المنسوبين وتقييم أدائهم، وسياسات الاختيار والقرارات المتعلقة بالتفاعل والارتباط بالممارسات وكذلك العلاقات الخارجية الأخرى. (12)

## مبادئ الحوكمة:

### أولاً: الحوكمة في الفكر الإسلامي:

**1- المساءلة:** الإسلام يركّز على المساءلة فهي الأساس في عقيدة المسلم فهو ينتظر المساءلة يوم القيامة، وفي القرآن الكريم قال تعالى: ﴿فَوَرِّتْكَ لِنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ، عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ "الحجر: 92-93، وفي الحديث الشريف قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم: "لا تنزل قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عمره فيما أفناه، وعن علمه ما عمل به، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقته، وعن جسمه فيما أبلاه".

**2- المشاركة:** المشاركة الإدارية، هي المصطلح الإسلامي فقد قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ "الشورى: 38"، وعند متابعة سيرة محمد - صلى الله عليه وسلم - نجد أنه شاور أصحابه دائماً، منها مشاورة عليه السلام أصحابه في غزوة بدر، وموقع بدر، وفي الخروج لغزوة أحد، وفي الاعداد لغزوة الخندق.

**3- النزاهة:** هي تطبيق القوانين بدقة وعدالة، وبدون تمييز بما يضمن محاربة الفساد وقد ورد في القرآن الكريم آيات متعدّدة تدعو الى النزاهة فلقد قال تعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ "البقرة:188"، وفي محاربة الفساد نذكر من الآيات قوله تعالى: ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ﴾ "البقرة:205".

4- المساواة: المساواة بين جميع المسلمين بغض النظر عن كونه عربي أم لا من حيث الأصل أو المكانة الاجتماعية والمادية. قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ "الحجرات:13". وقول الرسول: "يا أيها الناس، إن ربكم واحد ألا لا فضل على عربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأحمر على أسود، ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى، إن أكرمكم عند الله أتقاكم، ألا هل بلغت؟".<sup>(13)</sup>

### ثانياً: مبادئ الحوكمة في الفكر الإداري الحديث:

- 1- المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار.
  - 2- تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون اقصاء لأحد وأن تراعى المصلحة العامة.
  - 3- العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة، مع وضع سياسات ذات أوليّة لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
  - 4- الفعاليّة والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلبي حاجات الجمهور وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - 5- وجود الرؤية الاستراتيجية التنمويّة بعيدة المدى من قبل مؤسسة المجتمع والدولة، مع الأخذ لعين الاعتبار التحديات الداخليّة والخارجيّة الحاليّة والمستقبليّة.<sup>(14)</sup>
- مفهوم الحوكمة في الجامعات: تشير حوكمة الجامعات إلى "أنها نظام توجه وتدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ وذلك لتمكين وتحسين

قدرة الجامعة؛ كي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي.<sup>(15)</sup>

- كما تُعرّف حوكمة الجامعات بأنها هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا المهمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين. فالجامعة تتضمن جهازاً حاكماً فعّالاً ونشطاً، يتمتع باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي الذي يضمن لها القيام بمسؤولياتها وذلك بما يتسق مع رؤية الجامعة ورسالتها.<sup>(16)</sup>

- وفي الصدد نفسه، ترى " باربر وآخرون" Barber & al et أن حوكمة الجامعات هي مجموعة من العمليات والعادات السياسات والقوانين التي يتم بموجبها إحكام الرقابة على المؤسسة، توضيح العلاقة بين الأعضاء المشاركين والمعنيين بالفعاليات والممارسات المؤسسية.<sup>(17)</sup>

### - أهداف الحوكمة في الجامعات:

- 1- تحسين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية.
  - 2- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعّالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
  - 3- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
  - 4- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.<sup>(18)</sup>
- وتخلص الباحثات إلى أنّ الجامعات تتبني الحوكمة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، يأتي في مقدمتها: توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية في مختلف مراحل اتخاذ القرارات، وديمقراطية الحياة الجامعية، بالإضافة إلى التيسير الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة.

## مبادئ الحوكمة في الجامعات:

**1- الحرية الأكاديمية:** وهي حق للباحثين فيما يتعلّق بعملية التدريس والبحث والنشر بدون رقابة من المؤسسات التي يعملون بها، وبدون ذلك لن تستطيع المؤسسة القيام بأدوارها الأساسية، وتُعرّف بأنّها حقوق الأكاديميين في تحديد مجالاتهم البحثية؛ وذلك للوصول إلى الثقة كما يرونها. والحرية الأكاديمية يمكن أن تؤدّي دوراً كبيراً في تحسين جودة المؤسسات، وتؤكّد التقارير الصادرة عن " اتحاد أساتذة الجامعات الأمريكية "AAUp" أنّ العلاقة بين الحرية الأكاديمية وحوكمة الجامعات لها جذور قويّة، وتعتمد على دعم حقوق وحرية أعضاء هيئة التدريس، ودورهم في تحقيق حوكمة الجامعات، وتوطيد العلاقة بين الحرية الأكاديمية وتعيين أعضاء هيئة التدريس ودرجة مشاركتهم في حوكمة الجامعات، ويتطلّب ذلك التوجّه نحو صنع القرارات الجامعية بالمشاركة من قبل جميع الاطراف المعنية بالعملية التعليمية<sup>(19)</sup>، كما تشمل حرية التعبير المناسبة، والبحث، والنشر العلمي للمنسوبين الأكاديميين والطلبة.<sup>(20)</sup>

**2- الحقوق والمسؤوليات الواضحة:** وهي مهمة لتحقيق الحوكمة الرشيدة لمؤسسات التعليم العالي؛ ولذا يجب أن تكون أدوار وزير التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي واضحة من خلال القانون ومعلنة في وثائق سياسية قومية، كما يجب أن يكون كل من الطلبة، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والمشرفين الخارجين، لديهم معرفة تامة وفهم تام لحقوقهم ومسئولياتهم. ويمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تقوم بدورها فقط إذا كان هناك تحسين واضح لهيئة التدريس والإداريين، والطلبة؛ بحيث ينال الجميع الاستحقاقات والتقدير .

**3- الاستقرار المالي:** تتطلّب مؤسسات التعليم العالي موارد مالية كافية لإحداث التنمية؛ لتمكين المؤسسات من مواجهة العجز في ميزانيتها العامة، ودعم الموارد المادية للجامعة ويجب ألا يكون مبرراً لإضعاف استقلالية الجامعات أو التأثير على أنشطتها، وهذه مشكلة تعاني منها المجتمعات النامية، كما تعمل الجامعات على توفير التمويل الذاتي من خلال أنشطتها المختلفة، ويكون للجامعات حق التصرف

في هذه الموارد المائيّة بما يخدم مصلحتها، دون التزام بقواعد وأسس الصرف المحدّدة بقانون للموازنة الحكوميّة. (21)

**4- المحاسبيّة:** تُعدّ المحاسبيّة التعليميّة نظام لقياس وتحليل الأداء التعليمي للجامعات يمكن من خلاله تحقيق مخرجات تربويّة مرغوب فيها في فترة زمنيّة معينة، وتختص بعدة وظائف منها: أمّا تساعد الطلاب على اعتبار أنّهم شكل من أشكال الاستثمار في البشر، حيث توجد مراقبة نوعيّة للخدمة المقدّمة لهم، وتقويم جودة المؤسسة والبرامج إجراء مقارنات عادلة بين، المؤسسات التعليميّة المختلفة. (22)

**5- الاستشارات:** لا بد أن يتشاور رئيس الجامعة والمكاتب الإداريّة مع الهيئة التدريسيّة، والهيئة التدريسيّة الداعمة والمتخصصة، والطلبة والناخبين من الخارج، من أجل تسهيل الاتصال المفتوح والفعّال لحوكمة الجامعات، وأن تتسم هذه الاستشارات بالمناقشات.

**6- إدارة الثقة:** وتعني وضوح الأفعال لكل فرد، كما تعني مزيداً من الشفافيّة في عمل الإداريين؛ حيث يكون كل فرد على وعي بأفعاله. (23) ومن خلال العرض السابق نجد أنّ حوكمة الجامعات تقوم على جملة من المبادئ من أهمها: الحرية الأكاديميّة، والسلطة، والمحاسبيّة، ومراعاة حقوق الآخرين، والثقة، وهذه المبادئ تهدف الى تحقيق الشفافيّة والعدالة والنزاهة، وحق المساءلة الإداريّة لإدارة الجامعة ولجميع الأفراد العاملين بها.

### معوّقات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

**1- الثقافة السائدة في المجتمع:** فالفرد ينشأ في مجتمع يتفاعل فيها مع أعضائه، وفي نفس الوقت يتأثر ويؤثر في ثقافة هذا المجتمع وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات ثقافية توجه سلوكه، وما يحمله من قيم إيجابيّة أو سلبية، وتنتقل هذه القيم السلبية كثقافة التواكل، وثقافة مقاومة التغيير والتطوير، معه عندما يدخل الجامعة، وما يزيد الأمر سوءاً هو وجود بعض القيم والقرارات التي تحد من حرية الطالب وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، ويفيد حرية التعبير والفكر لديه، بالإضافة إلى شيوع المناخ العلمي غير المشجّع للتعليم والتعلّم .

**2- نمط الإدارة الجامعية:** تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي يتم اتباعها في تعيين القيادات الجامعية، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلاً منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، بالإضافة إلى الغياب التام لفكرة تقييم الطالب لأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

**3- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:** يؤثر ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالباً ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفادياً لتعسّفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضاً غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضاعف بشدة إمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة. (24)

**مؤوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الليبية:** ويمكن تلخيص ذلك كما يأتي :

- 1- إنَّ الجهاز الإداري للجامعات الليبية يتَّصف بالبيروقراطية والمكتبيّة، كما يفتقر لسبل الاتصال السريع وسرعة اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات الإدارية.
- 2- القصور في المتابعة والرقابة للتغييرات التنظيمية بالجامعات الليبية، الأمر الذي ترتّب عليه وجود العديد من التجاوزات الإدارية والتنظيمية.
- 3- التوسّع في نشر التعليم الجامعي دون الاهتمام بمعايير الجودة والتقصير في تجهيز مؤسساته وتوفير احتياجاته.
- 4- ضعف آليات تحرير الجامعة من كثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية، وعدم الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة المنضبطة وعدم الاتسام بالجدية. (25)

**الدراسات السابقة:**

**1- دراسة الجهيمي، وبوجنيك (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بجماعتي مصراته والمرقب من وجهة نظر جميع مدرّاء مكاتب الجودة العاملين بالكليّات، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات التي تمّ تطبيقها على عينة بلغ عددها (36)، واعتمدا المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك قصور كبير بالمرفق الجامعي في مدى توافر المساحات اللازمة، وانعدام وجود خطط ثابتة للصيانة الدورية، ضعف في إيجاد أماكن جيدة للترفيه والأعمال الإبداعية والرياضية، انعدام السياسات والإجراءات الشفّافة، والعادلة للعاملين المتميّزين، غياب أنظمة متابعة أداء العاملين، لا يوجد آليات واضحة للجامعات لتحديد مواردها وعملياتها التعليميّة، لا توجد منهجيّة واضحة للربط بين الخريج الجامعي مع أرباب سوق العمل، لا توجد منح بحثيّة للكادر الأكاديمي للتعزيز من جودة الإنتاج العلمي، عدم وجود آليات لتوثيق الاستشهادات للأبحاث العلميّة المنشورة، عدم وجود مكاتب خاصة لتسويق برامج خدمة المجتمع في أغلب الكليّات، لا توجد آليات للربط بين الجامعات ومشاكل المجتمع حسب رأي أغلبية الباحثين. (26)

**2- دراسة ضوء، والمصراي (2020):** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها، ومعرفة النواحي الإيجابية لحوكمة المؤسسات، وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح أهميّة الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبيّة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وتوصّلت إلى مجموعة من النتائج: أنّ الإصلاح الإداري مسؤوليّة وهدف للجميع، لذلك فإنّ نشر التوعية من متطلبات الإعداد لهذه العمليّة وتؤدّي إلى وعي المساهمين والمؤسسات بمبادئ الحوكمة. (27)

**3- دراسة الدهشان (2018):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديميّة في الجامعات الأردنيّة الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيميّة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (222) عضو هيئة تدريس واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وتمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد أسفرت النتائج عن أنّ درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأنّ درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة ولصالح فئتي (5- لأقل من 10 سنوات) وعشر سنوات فأكثر، كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيّر الجنس لصالح الإناث.

(28)

**4- دراسة نجم (2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طُبقت على عينة بلغ عددها (162).

وقد أسفرت النتائج عن أنّ درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية من وجهة نظر العاملين فيها حيث جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.48%)، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تُعزى لمتغيّر الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي و متغيّر سنوات الخدمة. (29)

**5- دراسة قمبر (2016):** هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الحاكيمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية، من خلال استعراض الأدبيات والأبحاث ذات العلاقة والتي تناقش بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الاستقلالية 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 والعلمية المهمة، وتعاني هذه الجامعات من ضعف في الاتصال والشفافية وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وانخفاض مستوى المساءلة الأمر الذي أدى إلى اتخاذ عدة قرارات مخالفة أدت إلى تدني وتدهور التعليم الجامعي الليبي دون مساءلة المسؤولين عنها. (30)

### مناقشة الدراسات السابقة:

1- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مكان إجراء الدراسة، فقد أُجريت دراسة الدهشان (2018) في الأردن، ودراسة نجم (2017) في فلسطين، واتفق البحث الحالي مع دراسة الجهيمي وبوجنيك (2021)، ودراسة ضوء والمصراقي (2020)، ودراسة قمبر (2016) حيث أُجريت هذه الدراسات بليبيا.

2- اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث أهدافها، فقد هدفت دراسة الجهيمي وبوجنيك (2021) إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بجامعتي مصراته والمرقب من وجهة نظر جميع مدراء مكاتب الجودة العاملين بالكليات، وهدفت دراسة ضوء والمصراقي (2020) إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها، ومعرفة النواحي الإيجابية لحوكمة المؤسسات، وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح أهمية الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، ودراسة الدهشان (2018) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة نجم (2017) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، ودراسة قمبر (2016) هدفت إلى التعرف على اتجاهات الحاكمة

- التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية، أمّا البحث الحالي فقد هدف إلى التعرف على مدى تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 3- استخدمت الدراسات السابقة التي تمّ عرضها عينات مختلفة، فقد بلغ حجم العينة في دراسة الجهيمي وبوجنيك (2021) (36) عضواً من مديري مكاتب الجودة العاملين بالكليات، وفي دراسة الدهشان (2018) (222) عضو هيئة تدريس، وفي دراسة نجم (2017) بلغ حجم العينة (162)، بينما دراسة في ضوء والمصراقي (2020)، ودراسة قمبر (2016) لم يذكروا حجم العينة، أمّا البحث الحالي فقد بلغ حجم العينة (100).
- 4- استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهذا يتفق مع البحث الحالي.
- 5- استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وهذا يتفق مع البحث الحالي.
- 6- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها مبادئ الحوكمة ومدى تطبيقها وأنه من عوامل نجاحها التعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.
- 7- هناك اختلاف بين الدراسات السابقة في النتائج التي تمّ التوصل إليها، فقد توصلت دراسة نجم (2017) إلى أنّ درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية جاءت بدرجة كبيرة، بينما توصلت دراسة الدهشان (2018) إلى أنّ درجة تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.
- 8- اختلفت الدراسات السابقة في مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، فقد توصلت دراسة الدهشان (2019) إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيّر الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، أمّا دراسة نجم (2017) فقد أشارت إلى أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغيّر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في أمور عدّة منها:  
تحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وإثراء الإطار النظري، واختيار منهج البحث والأساليب الإحصائية المناسبة، كذلك المساعدة في تحليل نتائج البحث.

### إجراءات البحث:

1. **منهج البحث:** اتبعت الباحثات المنهج الوصفي لأنّه أكثر انسجاماً مع أهداف البحث، ويُعرّف المنهج الوصفي بأنّه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محدّدة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقيّنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>(31)</sup>

2. **مجتمع البحث:** تكوّن مجتمع البحث من جمع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته للعام الجامعي (2020-2021)، والبالغ عددهم (166) موزّعين على (13) قسم من الأقسام العلميّة بالكلية.

3. **عيّنة البحث:** العيّنة: هي المجموعة التي تُجمَع عنها البيانات في الدراسة. (32)، تكونت عيّنة البحث من (100) عضو هيئة تدريس بكلية الآداب- جامعة مصراته تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي للبحث، ويمثلون نسبه (60.24).

4. **أداة البحث:** لغرض تحقيق هدف البحث وهو التعرف على مدى تطبيق رؤساء الأقسام العلميّة لمبادئ الحوكمة الإداريّة من وجهة نظر الهيئة التدريسيّة بكلية الآداب جامعة مصراته، كان من الضروري وجود أداة يمكن بواسطتها تحقيق هذا الهدف، وقد استعانت الباحثات باستبانة جاهزة من إعداد الدهشان (2018)، وذلك لأنّ الاستبانة تُعد من الأدوات المهمّة في مثل هذه البحوث فمن خلالها يمكن الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

5. **صدق الأداة:** اعتمدت الباحثات الصدق الظاهري، ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وُضِع من أجله.<sup>(33)</sup>، لذلك قامت الباحثات بعرض الاستبانة الجاهزة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص بقسم

علوم التربية بقصد تعميمها، وتحديد مدى وضوحها، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أشتقت منه، وبعد جمع الاستمارات أطلعت الباحثة على ملاحظات الخبراء وتوجيهاتهم، وقمن بتعديل الفقرات بناء على آرائهم.

**6. ثبات الأداء:** يقصد بثبات الاستبانة دقة القياس أو اتساقه، فإذا حصل الفرد نفسه على الدرجة نفسها (أو درجة قريبة منها بالاختبار نفسه أو مجموعة من الأسئلة المتكافئة أو المتماثلة) عند تطبيقه أكثر من مرة، فأننا نصف الاختبار أو المقياس في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات.<sup>(34)</sup>

ولكي تتحقق الباحثات من ثبات الاستبانة قمن بتطبيقها على عينة مكونة من (20) عضو هيئة تدريس من المجتمع الأصلي، وتم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، ذلك بتقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية، وفقرات زوجية، وإيجاد معامل الارتباط بينهما وفقاً لمعادلة بيرسون، وتصحيح معامل الثبات المحتسب باستخدام معادلة سبيرمان براون، وبلغ معامل الثبات (0.85)، وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05، 0.01).

**7. توزيع الاستبانة:** وبعد أن تحققت الباحثات من صدق الاستبانة، وثباتها بدأت في توزيع استمارات الاستبانة، وذلك بالاتصال بأعضاء هيئة التدريس في كل قسم من الأقسام العلمية بكلية الآداب، وإعطائهم فكرة موجزة عن البحث، ثم تزويدهم بعدد الاستمارات وفقاً لعدد أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (146) استمارة عاد منها للباحثات (100) استمارة، واستمرت فترة التطبيق ثلاثة أسابيع واعتمدت الباحثات في توزيع الاستبانة طريقة الاتصال المباشر.

**8. تفرغ البيانات:** تم تفرغ إجابات أعضاء هيئة التدريس في جداول أعدت لهذا الغرض، وبلغ عدد أفراد عينة البحث (100)، وقد أعطت الباحثات درجات لكل استجابة عن الاستبانة على التوالي (5-4-3-2-1) حتى تتحوّل كل فقرة إلى أرقام ليسهل تحليلها واستخراج النتائج النهائية منها.

**9. الوسائل الإحصائية:** لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الباحثات الوسائل الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون، الوسط المرجح والوزن المعوي، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (t - test).

### عرض النتائج وتفسيرها:

#### أولاً: دراسة التساؤل الأول:

للإجابة على السؤال الذي نصه : ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية ؟

تمّ حساب الوسط المرجح والوزن المعوي لمبادئ الحوكمة الإدارية، واعتمدت الباحثات كميّار للحد الفاصل بين الفقرات المتحققة وغير المتحققة<sup>(3)</sup> متوسط حسابي فما فوق لقبول الفقرات المتحققة، وقد بلغ عدد الفقرات المتحققة<sup>(14)</sup> والفقرات غير المتحققة<sup>(8)</sup>، والجداول التالية توضح ذلك مفصلاً مع ترتيب التسلسل السابق واللاحق لفقرات الاستبانة.

#### جدول رقم ( 1 ) يبين الوسط المرجح والوزن المعوي لمبادئ الحوكمة الإدارية من وجهة نظر أفراد العيّنة.

اللاحق	الوزن المعوي	الوسط المرجح	الفقرات	السا بق
9.5	69.2	3.46	يعمل رئيس القسم على تطبيق قواعد المساواة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل .	1
14	60	3.00	يتابع رئيس القسم مدى تحقّق مخرجات التعليم مع أعضاء هيئة التدريس.	2
17	54.4	2.72	يعتمد رئيس القسم نظاماً فعلياً لمساواة أعضاء هيئة التدريس.	3
11	66	3.30	يتابع رئيس القسم أداء أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	4
19	50.4	2.52	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظام التعلم الإلكتروني.	5
1	81.4	4.5	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية.	6
22	47.2	2.36	يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.	7
7	72.2	3.61	يعمل رئيس القسم على تسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	8
2	78.4	3.92	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المعلومات الخاصة بمجالس القسم والكلية.	9
9.5	69.2	3.46	يوفر رئيس القسم أدلة تعريفية بالقسم وأهدافه وبرامجه.	10
5	73.8	3.69	يتبع رئيس القسم الأسلوب الديمقراطي في إدارة القسم.	11
16	55.4	2.77	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم	12
4	74.6	3.73	يعمل رئيس القسم على وضع خطة استراتيجية للقسم.	13
8	70.6	3.53	يعمل رئيس القسم على وضع خطة تنفيذية للقسم.	14

15	يقوم رئيس القسم ما تمّ تنفيذه من الخطط الموضوعية.	2.61	52.2	18
16	يعمل رئيس القسم على تقييم البرامج الأكاديمية باستمرار.	3.07	61.4	13
17	يعمل رئيس القسم على استقطاب الطلبة بما يحقق الطاقة الاستيعابية للقسم.	3.23	64.6	12
18	يشجع رئيس القسم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.	3.88	77.6	3
19	يشرك رئيس القسم ممثلين من المجتمع المحلي في لجان القسم ومجالسه.	2.48	49.6	20
20	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لتسيير العملية التعليمية.	3.65	73	6
21	يشرك رئيس القسم الطلبة والخريجين في تقييم مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم.	2.82	56.8	15
22	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التي تساهم في حل مشكلات المجتمع.	2.40	48	21

من خلال النظر الى الجدول المبين أعلاه يتبيّن أنّ الوزن المئوي لفقرات الاستبانة يتراوح ما بين (47.2 – 81.4)، حيث تحصلت الفقرة (6) من الاستبانة وهي (يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية) على الترتيب الأول من قبل عيّنة البحث وبوزن مئوي قدره (81.4)، وتحصلت الفقرة (7) من الاستبانة وهي (يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على أعضاء هيئة التدريس دون تمييز) على الترتيب الأخير من قبل عينة البحث وبوزن مئوي قدره (47.2).

جدول رقم (2) بيّن الفقرات المتحققة من قبل عيّنة البحث مرتبة ترتيباً تنازلياً

اللاحق	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	السا بق
1	81.4	4.5	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية.	6
2	78.4	3.92	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المعلومات الخاصة بمجالس القسم والكلية.	9
3	77.6	3.88	يشجع رئيس القسم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.	18
4	74.6	3.73	يعمل رئيس القسم على وضع خطة استراتيجية للقسم.	13
5	73.8	3.69	يتبع رئيس القسم الأسلوب الديمقراطي في إدارة القسم.	11
6	73	3.65	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لتسيير العملية التعليمية.	20
7	72.2	3.61	يعمل رئيس القسم على تسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	8
8	70.6	3.53	يعمل رئيس القسم على وضع خطة تنفيذية للقسم.	14
9.5	69.2	3.46	يعمل رئيس القسم على تطبيق قواعد المساواة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل .	1
9.5	69.2	3.46	يوفر رئيس القسم أدلة تعريفية بالقسم وأهدافه وبرامجه.	10
11	66	3.30	يتابع رئيس القسم أداء أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	4
12	64.6	3.23	يعمل رئيس القسم على استقطاب الطلبة بما يحقق الطاقة الاستيعابية للقسم.	17
13	61.4	3.07	يعمل رئيس القسم على تقييم البرامج الأكاديمية باستمرار.	16
14	60	3.00	يتابع رئيس القسم مدى تحقق مخرجات التعليم مع أعضاء هيئة التدريس.	2

من خلال النظر إلى الجدول المبين أعلاه يتبين أن الوزن المئوي للفقرات المتحققة يتراوح ما بين (81.4 – 60)، حيث تحصّلت الفقرة (6) من الاستبانة وهي (يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية) على الترتيب الأول من قبل عينة البحث وبوزن مئوي قدره (81.4)، وتحصّلت الفقرة (يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس باستمرار في تطوير البرامج الدراسية) على الترتيب الأول من قبل عينة البحث وبوزن مئوي قدره (81.4)، وتحصّلت الفقرة (2) من الاستبانة وهي (يتابع رئيس القسم مدى تحقّق مخرجات التعليم مع أعضاء هيئة التدريس) على الترتيب الرابع عشر من قبل عينة البحث وبوزن مئوي قدره (60).

جدول رقم (3) يبيّن الفقرات غير المتحققة من قبل عينة البحث مرتبة ترتيباً تنازلياً

اللاحق	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	السا بق
1	56.8	2.82	يشرك رئيس القسم الطلبة والخريجين في تقييم مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم.	21
2	55.4	2.77	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم	12
3	54.4	2.72	يعتمد رئيس القسم نظاماً فعالاً لمساءلة أعضاء هيئة التدريس.	3
4	52.2	2.61	يقيم رئيس القسم ما تم تنفيذه من الخطط الموضوعية.	15
5	50.4	2.52	يبحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظام التعلم الإلكتروني.	5
6	49.6	2.48	يشرك رئيس القسم ممثلين من المجتمع المحلي في لجان القسم ومجالسه.	19
7	48	2.40	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على اجراء البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.	22
8	47.2	2.36	يراعي رئيس القسم تطبيق اللوائح والتعليمات على أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.	7

من خلال النظر إلى الجدول المبين أعلاه يتبين أن الوزن المئوي للفقرات غير المتحققة يتراوح ما بين (56.8 – 47.2) حيث تحصّلت الفقرة (21) من الاستبانة على الترتيب الأول في الفقرات غير المتحققة وهي (يشرك رئيس القسم الطلبة والخريجين في تقييم مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم) وبوزن مئوي وقدره (56.8)، وتحصّلت الفقرة (7) من الاستبانة على الترتيب الثامن في الفقرات غير المتحققة وهي (يراعي رئيس القسم تطبيق

- اللوائح والتعليمات على أعضاء هيئة التدريس دون تمييز) وبوزن مئوي وقدره (47.2)، وتعزو الباحثات ذلك إلى الأسباب الآتية:
- 1- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن عملية صنع القرار التربوي للدفع بالعملية التربوية بما يضمن تحقيق أهدافها.
  - 2- قلة تشجيع بعض رؤساء الأقسام العلمية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في العمل الجماعي المخطط له بما يخدم الأهداف العلمية للقسم.
  - 3- امتناع بعض رؤساء الأقسام عن متابعة أعضاء هيئة التدريس والتعريف على ما تم القيام به، وما ينبغي إنجازه والوقوف على العقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف.
  - 4- ضعف القدرة لدى بعض رؤساء الأقسام العلمية على التوظيف الفعال لتكنولوجيا التعليم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم وقلة حثهم العاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأنظمة الإلكترونية في عمليتي التعليم والتعلم.
  - 5- بعض رؤساء الأقسام لا يشاركون الخريجين والطلبة للتعريف على مدى تحقيق نتائج التعليم والتعلم للوقوف على جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف لتلافيها.
  - 6- بعض رؤساء الأقسام لا يستمعون لآراء أعضاء هيئة التدريس ولوجهات نظرهم بصدد القضايا التي من شأنها تطوير أداء القسم الأكاديمي بالشكل الذي يحقق رؤيته، ورسالته، وأهدافه.
  - 7- عزوف بعض رؤساء الأقسام عن تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث ذات العلاقة بتخصص القسم الأكاديمي والذي قد يفيد في تطوير القسم والإسهام في المؤتمرات العلمية والتي من شأنها رفع مكانة القسم، والكلية ومن تم الجامعة من الناحية العلمية.

## ثانياً: دراسة التساؤل الثاني:

2- للإجابة على السؤال الذي نصه : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ .

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته على النحو الآتي:

1- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وتم تطبيق اختبار "ت" test-t " لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم ( 4 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	46	2.95	0.91	1.87	0.063
أنثى	54	3.22	0.98		

يتضح من الجدول رقم (4) أنه لا توجد فروق في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية من وجهة نظر الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الجنس وتعزو الباحثات ذلك إلى أن متغير الجنس لم يكن من المتغيرات التي يمكن أن تحدث اختلافاً في استجابات أفراد العينة، أي أن أعضاء هيئة التدريس يتفقون على وصف تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد درجة تطبيقها واتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمود (2016)، ودراسة مسلم (2016).

2- متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وتم تطبيق اختبار "ت" test-t " لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم ( 5 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ماجستير	54	3.22	0.98	1.87	0.063
دكتوراه	46	2.95	0.91		

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) أنه لا توجد فروق في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتعزو الباحثات ذلك إلى أن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير، وحملة الدكتوراه فيما يتعلق بوصفهم لدرجة تطبيق رؤساء أقسامهم لمبادئ الحوكمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجم (2017)، ودراسة محمود (2016)، واختلفت مع العريبي (2014).

2- متغير سنوات الخبرة : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مبادئ الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وتم تطبيق اختبار " t-test " لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم ( 6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	36	3.45	1.11	3.70	0.026
5 سنوات فأكثر	64	3.06	0.87		

يتضح من الجدول رقم (6) أنه توجد فروق في مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمبادئ الحوكمة الإدارية من وجهة نظر الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 5 سنوات فأقل وتعزو الباحثات ذلك إلى أنه كلما ازدادت سنوات الخبرة تمكّن أعضاء هيئة التدريس من إدراك كل المتغيرات المتعلقة بسلوك رؤساء أقسامهم وخاصة ما يتعلق بمبادئ الحوكمة الإدارية وانعكاساته على الإدارة الجامعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهشان (2018)، ودراسة نجم

(2017)، واختلفت مع دراسة العريبي (2014) ودراسة محمود (2016)، ودراسة مسلم (2016).

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثات، يوصين بما يأتي :
- 1- ضرورة عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الذين هم بحاجة إلى رفع كفاءتهم في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.
  - 2- متابعة تطبيق كل الأنظمة والقوانين المتفق عليها بدون تحيز، ومن خلال مراقبة الأنظمة والقوانين التي تطبق في الجامعة.
  - 3- تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعة، ونشر ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير.
  - 4- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الإدارية، وإلزام الإدارات داخل الجامعة بممارستها.
  - 5- تنظيم ندوات وورش عمل ذات العلاقة بالحوكمة الإدارية ومبادئها لرؤساء الأقسام العلمية، وتوضيح أهميتها.
  - 6- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة الإدارية وتقييمها.
  - 7- نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، للارتقاء بأداء الكلية الجامعية وكفاءتها.
  - 8- دعم القيام بالدراسات والأبحاث ذات الصلة بالحوكمة الإدارية، وإصدار دوريات علمية متخصصة في الحوكمة ومتابعة التطورات العلمية في مجالها.

## الهوامش والتعليقات :

- 1- فرج، عبداللطيف حسين، التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار حامد للنشر والتوزيع عمان،(2008)، ص 108 .
- 2- العريبي، منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام سعود الاسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (2014)،.
- 3- وزارة التربية والتعليم غزة، هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية لمؤسسات التعليم العالي، (2013)، ص 22
- 4- حتاملة، عبد السلام محمود وسلامة، كايد محمد، درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، الأردن، (2104) ص 105 .
- 5- بسام، مسلم، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة -دراسة ميدانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - مجلة الدراسات الاجتماعية، (2016)، ص 4 .
- 6- عطوة، محمد السيد، علي فكري، حوكمة لنظام تعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم،مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 2، ع 79، (2012)، ص 20.
- 7- العريبي، منال، مرجع سابق، (2014)، ص 116.
- 8- محمود، جمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، جامعة النجاح، فلسطين،(2011)، ص 97 .
- 9- محسن، منتهى، واقع الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق،(2011)، ص 682
- 10- أبو النصر، مدحت محمد محمود، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، (2015)، ص 45 .
- 11- حلاوة، جمال، طه، نداء، واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع(1)، (1421)، ص12.
- 12- دليل الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، اتحاد الجامعات الدولي مجلس ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الإصدار الأول، 2021، ص 15.
- 13- القرآن الكريم، سورة الحجر الآيات 92- 93 .
- 14- القرآن الكريم، سورة الشورى الآية 38 .
- 15- القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 188 .
- 16- القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 205 .
- 17- القرآن الكريم، سورة الحجرات الآية 13 .

- 18- السويطي، عبدالرحمن بن أبي بكر جلال الدين، جامع الأحاديث، دار الكتب، المدينة المنورة، (1984)، ص 129 .
- 19- الفراء، ماجد محمد، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة، الأردن ( 1423 )، ص ص 9-10 .
- 20-Henke Mary, can academiv autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain, Higher Education(2007),P87 .
- 21-Key Performance Indicators (KPIS), for Governance of Public Universisiter in Malaysian. Department of Higher Education Management, Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Center for Research on University Learning and Teaching(2009),p1.
- 22-Barber C, et al. Distinct properties of the five UDP-Dglucose/UDP-D-galactose 4-epimerase isoforms of Arabidopsis thaliana. J Biol Chem 281(25):17276-85(2006) ,p3.
- 23-Chan, K. W. Misconceptions and complexities in the study of China's cities: definstatistics(2007),p.p8-11
- 24-Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport. (2012),p 2.
- 25- دليل الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق،(2021) ، ص 16.
- 26- محمود، جمال، مرجع سابق، (2011)، ص ص 98-105.
- 27- إسماعيل عادل ، ودياب البناء، تقييم جودة الأداء الجامعي ،بناء نماذج رياضية لبعض الكليات بجامعة الإسكندرية - المنصورة - أسيوط ، المكتبة المصرية ، الإسكندرية،(2002)، ص 19 .
- 28- محمود، جمال ، مرجع سابق، (2011)، ص ص 98-105 .
- 29- خورشيد، معتز ويوسف، محسن ، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. ط 1. مكتبة الإسكندرية، مصر،(2009) ، ص 13.

- 30- قمير، جميلة سعيد، واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2، الجامعة الأردنية، (2016)، ص 787.
- 31- الجهيمي، طه أحمد، وبوجنيك، أمين علي، صعوبات تطبيق بعض معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء مكاتب الجودة بكليات جامعتي مصراته والمرقب، المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، (2021) ص 350 .
- 32- ضوء، صلاح عبدالسلام، والمصراقي، سالمة مفتاح، الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 6، ديسمبر، (2020)، ص 50.
- 33- الدهشان، هناء فهمي، درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، (2018)، ص 29 .
- 34- نجم، نورة عدنان، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، (2017)، ص 1 .
- 35- قمير، جميلة سعيد، مرجع سابق، (2016)، ص 787 .
- 36- ملحم، سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (2005)، ص 37 .
- 37- المنيزل، عبدالله فلاح، غريبة، عايش موسى، الإحصاء التربوي، ب ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (2006)، ص 18 .
- 38- الصراف، قاسم علي، القياس والتقويم في التربية والتعليم، ب ط، دار الكتاب الحديث، الكويت، (2002)، ص 99.
- 39- أبو علام، رجاء، مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية و التربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، (2010)، ص 870 .