مجلة الدراسات الاقتصادية –كلية الاقتصاد – جامعة سرت المجلد الخامس – العدد الثاني
Economic Studies Journal (ESJ), Faculty of Economics, Sirte University (Vol.5 , No.2)
April 2022

# ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي

د. اسماعيل المهدي محمد اسميو/ محاضر/ قسم المحاسبة كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي
د. مجدي عتمان سالم المبروك / محاضر/ قسم الاقتصاد كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي
مسعودة سالم الكوم باحثه أكاديمية/ قسم المحاسبة كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي الحديثة

المستخلص:

*هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي في الحد من الفساد الجامعي وتحسين جودة التعليم ألعالي وذلك من خلال ربط مبادئي حوكمة الجامعة الثلاث، الاستقلالية، وتقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تكونت عينة الدراسة من (80) عضو من هيئة التدريس من كلا الجنسين، وكان السؤال الرئيسي (مشكلة الدراسة)، هو ما مدي تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة في مدينة بنغازي؟*

*حيث توصلت الدراسة الي ان الممارسات المتبعة في الجامعات الخاصة لكل من الاستقلالية، وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة، تسهم في تحسين جودة التعليم العالي الخاص، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.*

*الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، مبادئ الحوكمة، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاص، الجامعات الخاصة في بنغازي.*

## Abstract

The aim of this study is to identify the role of governance principles in private universities in Benghazi in reducing university corruption and improving the quality of higher education by linking the three principles of university governance, independence, performance evaluation, and participation in ensuring the quality of higher education, from the point of view of the faculty members. The study sample consisted of (80) faculty members of both sexes, and the main question (the research problem) was:

What is the extent of applying the principles of university governance in improving the quality of higher education in private universities in the city of Benghazi?

The study concluded that the practices followed in private universities for independence, performance evaluation and stakeholder participation in decision-making in private universities, contribute to improving the quality of private higher education, from the point of view of faculty members.

**Keywords:** university governance, principles of governance, quality assurance in private higher education institutions, private universities in Benghazi

## أولا: الإطار العام للدراسة: –

### 1-1 المقدمة: –

تعتبر الحوكمة الجامعية من المواضيع الحديثة التي يمكن ان تطور وتحسن أداء جميع الاطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية داخل الجامعة من خلال دعم المسألة والشفافية والمشاركة والاستقلالية.

حاليا أصبح ضروريا التعامل مع مفهوم الحوكمة الجامعية، حتي تستطيع الجامعة رسم سياستها التعليمية واساليب إدارتها لتمكن من تحقيق أهدافها العلمية والاقتصادية، حيث أصبح هناك فجوة في التعليم الجامعي الخاص، ما بين التعليم والربح والتي تنبثق أساسا من إعداد الكوادر المدربة والمؤهلة ضمن اختصاصات متنوعة ومستويات تأهيل متعددة ،ومن ثم فإن اصلاح التعليم الجامعي يمثل عامل أساسي في عملية اصلاح المجتمع وتحديثه ،كما ان اتجاه المجتمع وتطوره مرتبط بنوعية التعليم ،حيث ان التعليم في ليبيا عاني من مشاكل عديده اهمها :–

– التوسع في النشر العلمي دون الاهتمام بمعايير الجودة والتقصير في تجهيز مؤسساته وتوفير احتياجاته، وللنهوض بالتعليم العالي في ليبيا يجب تسليط الضوء على الحوكمة التعليمية اذ تعد الحوكمه مفتاح الوصول الي التعليم المتطور والحديث (اللجنة الشعبية العامة لتعليم العالي ،2007).

- وقد اشار (عزت،2009م) الي حوكمة الجامعات بقوله: لقد ظهر مفهوم الحوكمة الجامعية في الآونة الاخيرة ليعبر عن الازمه الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الازمة التي تتماثل في أن الكوادر الجامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ قرارات، وهذا ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة الجامعية، كما يضعف تطور الجامعة.

– وعلى المستوي الدولي تم عقد المؤتمر الدولي للحوكمه في مؤسسات التعليم العالي من 11الي 13/مارس/2007م والذي تناول كل ما يخص الحوكمه في التعليم العالي واوصي بضرورة اعتماد الحوكمة الرئيسية في الجامعات، وركزت علي اعتماد مبادئ الحوكمه.

وعليه فان جودة التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة يتطلب ضمانها توفير اطار من القواعد والقوانين والاليات التي يمكن لها أن تضمن حسن سير مؤسسات التعليم العالي بما يمكنها من تحقيق الجودة والتميز في الأداء ، عن طريق التخفيف من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة ( طلاب ، هيئة التدريس ، الموظفين ، المحيط الخارجي ... الخ ) ، وهذا من خلال تطبيق الشفافية ، قياس الأداء ومحاسبة المسئولين وصولا الى اشراك الجماعات أصحاب المصالح في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها ، مع ضمان الرشاد والكفاءة في استغلال موارد التعليم العالي الخاص ، زيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم ، والتدريب ، والبحث والابداع في الجامعات الخاصة ، وهو ما يعبر عن حوكمة الجامعة ، التي أصبحت العامل المهم في ضمان جودة التعليم العالي الخاص.

ونتيجة لكثرة انتشار الجامعات الخاصة في الدولة الليبية وخاصة في السنوات العشر الأخيرة ومنها ما يحمل موصفات الجامعة الاكاديمية ومنها مالا يحمل هذه المواصفات وذلك من خلال الكوادر التعليمية والأكاديمية والفنية فمن هذه الجامعات ماهوا متواجد في منازل او شقق لا تحمل المواصفات الفنية وعليه يجب الاطلاع بدور الحوكمة في هذه الجامعات.

وبناء على ما سبق كان لابد من الوقوف على مؤسساتنا التعليمية الخاصة والعمل من اجل التأكد من مدي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في مدينة بنغازي.

**1-2** مشكلة الدراسة: –

لقد اجريت دارسات عدة في بلدان مختلفة منها ليبيا، الا انه لم تكن على الجامعات الخاصة، لذلك سنتطرق للبحث عن هذا الموضوع واكتشاف مدي أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات الخاصة في مدينة بنغازي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها وفي نفس الاتجاه تأتي هده الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي، ومن ذلك فإن المشكلة التي يتناولها هذا الموضوع بالدراسة والتحليل يمكن عرضها في السؤال التالي:

ما مدي تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة في مدينة بنغازي؟

**1-3** أهداف الدراسة: –

كهدف رئيسي يتوافق واشكالية الدراسة، فأننا نحاول من خلال الشقين النظري، والتطبيقي لدراستنا هذه، لتبيان دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي الخاص ومدى بروز هذا الدور على مستوى الجامعات الخاصة بناءً على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال: –

- تحديد ما مدي تطبيق حوكمة الجامعة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**1-4** اهمية الدراسة: –

تحظى دراسة موضوع " دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي الخاص أهمية باللغة " من خلال: –

–اهمية وحداثة الموضوع كوننا نبحث في أحد المفاهيم الادارة الحديثة في مجال التعليم العالي وهو(الحوكمة) حيث يعد مفهوم الحوكمة حديث العهد نسبيا لذلك فان اخضاع الدراسة للدراسة الميدانية يعطي أهمية واضحة لها.

– محاولة تقديم إطار عملي يربط مبادئ الحوكمه بتحسين الاداء الاداري والأكاديمي للجامعة.

– تقديم اضافة للجامعات الخاصة في مدينة بنغازي.

– قد تفيد الدراسة التعليم العالي الخاص والعام، من خلال تزويد العاملين واصحاب القرار بالاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بمبادئ الحوكمة مما يساعد علي تحسين الاداء.

**1-5** فرضيات الدراسة: –

للإجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية: –

**1-5-1** الفرضية الرئيسة :

- لا يوجد تطبيق لمبادي الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي عند مستوى معنوية 5٪

**2-5-1** الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد استقلالية لجامعات الخاصة في مدينة بنغازي عند مستوى معنوية 5٪
- لا يوجد استعداد لجامعات الخاصة في مدينة بنغازي لتقييم أدائها من الاطراف ذات المصلحة عند مستوى معنوية 5٪
- لا يوجد مشاركة اصحاب المصلحة في أتخاد القرار لجامعات الخاصة في مدينة بنغازي عند مستوى معنوية 5٪
- لا يوجد مبدا المساءلة لجامعات الخاصة في مدينة بنغازي عند مستوى معنوية 5٪
- لا يوجد مبدا الشفافية لجامعات الخاصة في مدينة بنغازي عند مستوى معنوية 5٪.

**1-6** حدود الدراسة: –

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في اشتمالها على الجامعات الخاصة العاملة في مدينة بنغازي، لذا فالنتائج المتوصل اليها تخص الجامعات محل الدراسة فقط.
- الحدود الزمنية: – تمت الدراسة التطبيقية خلال الفصل الدراسي ربيع 2021 الممتدة من شهر فبراير 2021 الى شهر يوليو 2021

**1-7** منهجية الدراسة: –

من أجل إتمام هذه الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع المعلومات التي ستتاح لنا حول موضوع الدراسة، ومن تم تبويبها، وذلك بالاعتماد على: الكتب، المجلات، الرسائل العلمية، أبحاث الملتقيات العلمية، وشبكة الانترنت.

كما أننا سنعتمد أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث تجمع البيانات حول إشكالية الدراسة وتبويب وتفسير لاختبارات الفرضيات واستخلاص النتائج، وذلك من خلال صحيفة استبيان توجه الى عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مدينة بنغازي، بالإضافة الى استخدام الملاحظات واجراء المقابلات الشخصية.

**1-8** الدراسات السابقة: –

**1- دراسة كاسي كوبر (Cooper-casey,2005): -**

هدفت الي التعرف الي هيكلة المجلس التربوي للحوكمه التربوية في احدى مناطق جنوبي كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من جميع اعضاء المجلس التربوي واستخدمت أداة تحليل نوعي مقترحة من قبل المختصين في القياس تضمنت ثلاث استراتيجيات وهي نموذج المقارنة، وتحليل السلاسل الزمنية، ومدي التغيير عبر الوقت، وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج كان من بينها ان هذه الهيكلية نجحت في تطبيق الحوكمة التربوية في هذه المنطقة وأن قيادة مجلس الحوكمة ركزت على احتياجات الطلبة وتحصيلهم الدراسي.

2- دراسة كبيس (kpis,2009): -

هدفت الدراسة الي التعرف على بعض المبادئ الاساسية لحوكمة الجامعات في ماليزيا، وقد استخدمت كلا من المنهجية الكمية والكيفية في جمع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات، واشتملت الدراسة على (150) عضو هيئة التدريس، وقد أشارت النتائج الي وجود بعض السمات والمهارات في القيادة، مثل المقدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، ومهارات الادارة، وان من عوامل نجاح الحوكمة: المنافسة، والمصادر والتعليم المستمر، والمحاسبة الواضحة، والشفافية، والامانة، والثقة.

**3- دراسة الشناق (2009): -**

هدفت للتعرف الي مفهوم الحوكمة، ودرجة ممارسة معايير الحوكمه لدي القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية وقد اجريت الدراسة على (501) عضوا من اعضاء المجالس وهيئات التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واظهرت نتائج الدراسة أن مستوي فهم الادارة الاكاديمية لمفهوم الحوكمة في الجامعات الخاصة كان مرتفعا.

**4- دراسة حلاوة وطه (2010): -**

حيث هدفت هذه الدراسة الي التحقق من استخدام اساليب الحوكمة الجامعية في القدس واستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدمت استبانة اداة للعينة، وقد تكونت عينة الدراسة (120) فردا، منها (60) من اعضاء الهيئة الادارية و(60) من اعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوي المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالميا)، اذ انها تميل الي التعامل في حل المشكلات الي القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها.

**5-** دراسة العريني **(2014): -**

حيث هدفت هذه الدراسة الي واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية وقد استخدم المنهج الوصفي ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات ،تم توزيعها علي عينة عشوائية بلغ عدد افرادها (854) فردا ،وقد اظهرت نتائج الدراسة ان واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد متحقق بدرجة متوسطة ،ووجود فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة ،في الواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الامام محمد تعود الي اختلاف المؤهل والسنوات الخبرة والوظيفة الحالية .

**6-** دراسة مسلم **(2016): -**

حيث هدفت الي التعرف علي مستوي ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم وتكنولوجيا في صنعاء من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والادارية ،وقد اعتمد علي المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت استبانة احتوت علي (56) فقرة موزعة علي مبادئ الحوكمة موضوع الدراسة (المسؤولية ،المسألة ،المشاركة ،الافصاح ،الشفافية الاستقلالية)، وشملت عينة الدراسة جميع القيادات الاكاديمية والادارية بالجامعة البالغ عددهم (82)فردا ،وتوصلت الدراسة الي ان مستوي الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم من وجهة نظر قياداتها الاكاديمية والادارية كان عاليا وبمتوسط(71.2%) كما لا توجد فروق دالة احصائيا في اراء عينة الدراسة حول مستوي ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس ،والتخصص ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ موضوع الدراسة ،ولم تظهر هناك فروق دالة احصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة.

**7-** دراسة أبو العلا **(Abo Alola,2017)**

هدفت الدراسة الي اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة في جامعة الطائف من خلال الحوكمة الرشيدة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع اعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. وطبقت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (312) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج ان اعضاء هيئة التدريس كانوا ينظرون الي درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة عموما بأنها معتدلة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا بين درجة الاهمية ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة وكانت هناك فروق دالة احصائيا حسب الرتبة الاكاديمية لصالح الرتبة الاكاديمية العليا فقط في الابعاد الثلاثة الاتية للممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة: الشفافية والمشاركة الفعالة والمسألة.

**8-** ما يميز هذه الدراسة عن الدارسات السابقة**: -**

اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في أهدافها فقد أشار بعضها الى التحقق من استخدام اساليب الحوكمة الجامعية، كدراسة حلاوة وطه (2010)، وهدفت دراسة اخري الي التعرف

الي درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات، كدراسة العريني (2014)، في حين هدفت دراسة مسلم (2016) الي التعرف الي مستوي ممارسة مبادئ الحوكمة.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدي تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في بعض الجامعات الخاصة في مدينة بنغازي.

ثانيا الإطار النظري: –

**2-1** الحوكمة: – لا يوجد اجماع في الادبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله ادارة المؤسسة والتحكم في أعمالها ". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على ادارة المؤسسة ومجلس الادارة واصحاب المصلحة". (بن حسين،2015)

**2-1-1** نشأة الحوكمة: – ظهرت الحاجة الي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي أسيا، وامريكا اللاتينية، وروسيا، في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الاخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية واروبا. كانت اولي هذه الازمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي أسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997. فقد نجم عن هذه الازمة تعرض العديد من المؤسسات العملاقة لازمات مالية كادت ان تطيح بها، مما أستدعي وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم الي التحول الي النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على شركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد ادي اتساع حجم تلك المشروعات الي انفصال الملكية عن الادارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر تمويل اقل تكلفة من الاستدانة، فاتجهت الي اسواق المال.

وساعد ذلك على ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الاموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الي ضعف الية الرقابة على تصرفات المديرين، والي وقوع كثير من شركات في أزمات المالية.

وعلي غرار فضيحة شركة أنرون الامريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الادارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة. الامر الذي ادي الي انهيار شركة أنرون، مما ادي لظهور مبادئ وقوانين تنظم العمل في مؤسسات وكذلك تضمن حقوق اصحاب المصلحة. (بن حسين،2015).

**2-1-2**أهداف الحوكمة: –

تهدف الحوكمة الي تحقيق عدد من أهداف وأهمها:

- الشفافية: – تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الادارة الواعية الاخذ بها لما لها من أهمية على المؤسسة والاطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي على الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا لتحقق والرؤية السليمة.
- المسألة: – يحق لأصحاب المصلحة مسألة الادارة التنفيذية عن أدائها وهذا الحق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المسألة مسؤولية الادارة التنفيذية أمام مجلس الادارة ومسؤولية المجلس امام أصحاب المصلحة.
- المسؤولية: – تهدف أنظمة الحوكمة الي رفع الحس بالمسؤولية لدي شقي الادارة وهم مجلس الادارة والادارة التنفيذية وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الادارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية لأصحاب المصلحة وتشجع التعاون بين اصحاب المصلحة والادارة في شتي الامور من تحقيق الربح وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. (الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم).

**3-1-2** فوائد الحوكمة: –

- تسهل عملية الرقابة والاشراف على اداء المؤسسات عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح.
- تعمل الحوكمة على استقرار اسواق المال.
- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الامثل لمواردها. (الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم).

**2-2** مفهوم الجامعة:

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي من حيث حجمها وميزاتها في تقديم خدمة عمومية، خاصة في الدول النامية، التي تكاد تنعدم في الجامعات الخاصة.

ويمكن تعريف الجامعة بالنظر الى هيكلها التنظيمي على انها: "مؤسسة تحتوي على عدد من الكليات التعليمية العليا "وتقدم برامج للدراسات العليا، ولها القدرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة. (وفاء محمد البرعي ، 2002)

من ناحية الاقتصادية تعرف الجامعة على انها: "مؤسسة انتاجية تهدف لأعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل تكاليف الممكنة ". (رفيق زراولة ، 2005)

اما المشرع الجزائري فيعرفها على انها: "مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني ". (مادة 31، الجريدة الرسمية الجزائرية)

**2-2-1** وظائف الجامعة:

اتفق خبراء التعليم العالي على اسناد ثلاث وظائف رئيسية لمؤسسات التعليم العالي وهي:

أ- مهمات (الاعداد، التدريب والتأهيل): -

من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجيته وممارساته ووسائل نقل المعرفة من اجل تحقيق الاهداف التالية:

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من المعارف ومهارات تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع والعمل على تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس.
- العلاقات بين المحيط الأكاديمي وعالم العمل وانشاء شراكات مع مختلف القطاعات وتحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيته، مع اخذ بعين الاعتبار التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية.

ب- البحث العلمي: وذلك من خلال أبرز النقاط التالية:

- تنشيط البحث العلمي ولا سيما في الميادين التطبيقية وكشف اسرار العلم وتفسير نتائج البحوث ونشرها، بما يؤدي الى تطوير المعرفة وتوسيع نطاقها لتوفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.
- ضمان الاعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير برنامج الدراسات العليا.
- تعزير نشر المعارف في جميع المجالات والاعتراف بالحريات الأكاديمية وحرية البحث والنشر.

ج- خدمة المجتمع وذلك من خلال:

- المساهمة في فهم الثقافات المحلية، الإقليمية والدولية وتعزيزها في أطار التنوع الثقافي.
- التحليل المستمر للحال السياسي والاقتصادي والاجتماعي بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله.
- تزويد المجتمع بالأفراد المؤهلة والمتخصصة، وتعليم المهن الراقية. (يوسف حجيم الطائي واخرون ، 2008)

**2-3** المراجعة الادبية لحوكمة الجامعات: -

على مستوي المؤسسي تنبع اهمية الحوكمة في الحاجة الي نظام وقائي يدافع عن الحقوق ويعمل على تحقيق المصداقية. حيث ظهرت الحوكمة بداية في مؤسسات القطاع الخاص، نتيجة لبعض الاحداث وانهيار بعض الشركات المالية في العديد من دول العالم في شرق اسيا وشرق واروبا وامريكا منذ عام 1997 .ويمكن وصف الحالة السابقة بانها كانت ازمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الاعمال والعلاقات ما بين مؤسسات الاعمال والحكومة.

حيث يعبر عن حوكمة الجامعات بانها القدرة على تحقيق اهداف الجامعة بمستوي عال من الجودة، وتحسين ادائها باتباع خطط فاعلة، واساليب مناسبة من خلال الادارة الرشيدة(العريني،2014) وبعبارة اخري تشمل الحوكمة على الإطار الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق اهدافها وسياساتها بطريقة متماسكة ومنسقة.

**2-3-1** حوكمة الجامعات: –

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الاخيرة ليعبر عن الازمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الازمة التي تتمثل في ان هناك ادارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب واعضاء هيئة التدريس .لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء ،دون ان يكون لأي منهم (الطلاب ،اعضاء هيئة التدريس)حق مناقشة هذه القرارات او الاعتراض عليها وهو ما يعزز ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة او خارجها ،كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الاكاديمية المفترض فيها ان تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع ،نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من اطراف المؤسسة الجامعية ،ووضع باقي الاطراف من الطلاب واعضاء هيئة التدريس في وضع متلقي القرارات الملتزم بتنفيذها دون مناقشة ،حيث ان نظرة بعض الجامعات لطلاب علي انهم مجموعة من المراهقين غير قادرين علي تحمل المسؤولية واخيرا غياب الشفافية واليات محاسبة الادارة علي قراراتها . وتهدف فكرة الحوكمة الي وضع كافة الاطراف امام مسؤولياتهم ، الطلاب بعلاقاتهم بالإدارة واعضاء هيئة التدريس ، فالطلاب هم اصحاب المصلحة الحقيقين، لان الجامعات بنيت من اجل تقديم خدمة تعليمية لهم واعدادهم على اعلي مستوي الفكري وا لمعرفي للمستقبل ،وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الادارات الجامعية او وزارة التعليم العالي ،وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم ، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون ان يكونوا قد شاركوا في مناقشتها او في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج الي تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في شؤونهم الخاصة ويكونوا جزءا من عملية صنع القرار وكذلك الوضع ينطبق علي اعضاء هيئة التدريس، مما يعزز في كليهما ثقتهم بأنفسهم ويدربهم علي تحمل المسؤولية ،ويزرع فيهم روح المشاركة الايجابية في الحياة الجامعية .

ولكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق مفهوم الحوكمة، هذه المعضلات تحتاج الي حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعة مساره الحقيقي. (عزت،2009).

من معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي السائد في البلاد، التشريعات الجامعية، طريقة ادارة الجامعة وغياب اعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت،2009).

**2-3-2** تعريف حوكمة الجامعة: –

اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة الجامعة، نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة اليها هذه التعريفات، فحوكمة الجامعة ومبادئها واسسها من فرع حوكمة مؤسسات الخدمية العامة. والتي بنيت اصلا من حوكمة الشركات الخاصة وتعد الولايات المتحدة اولي دول العالم التي طبقت حوكمة الجامعة، حيث طبقت نظام رقابة فعال على التعليم الجامعي وضمان تحقيق مستوي جيد

من الاداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والادارة الذاتية للمؤسسات التعليم الجامعي الامريكية.

حيث عبرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) عن حوكمة الجامعة بانها وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة لتعليم العالي، و زيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والابداع في الجامعات. حيث تضمن حوكمة الجامعات الوصول الي الجودة وبتكاليف معقولة والاستفادة ليس فقط من تكوين الطلبة، وانما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع،

اما الوكالة الكندية لتطوير الدولي (CIDA)عرفت حوكمة الجامعة بانها: "اعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة ادارة الشؤون الداخلية للمؤسسة وحيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية الي المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي ".

فيمكن القول ان حوكمة الجامعة هي: الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف السلطات بمقتضي القوانين، والسياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي تساعد على تحقيق اهداف الاكاديمية للمؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة للحوكمة في الجامعات نستخلص ما يلي:

- عدم وجود اتفاق عام لتعريف حوكمة الجامعة، اذ تختلف باختلاف التوجه الفكري للباحثين.
- الحوكمة في الجامعة تعبر عن اسلوب الديمقراطية في الادارة.
- ترتكز حوكمة الجامعات الي الديمقراطية، النزاهة، الشفافية، الرقابة، المسألة، الحرية. ( SergeBationo,2o11).

**2-3-3** أهمية حوكمة الجامعة:

تعد الحوكمة في المؤسسة الجامعية اساسا جيد للصحة والاستقامة الاخلاقية، وتظهر اهميتها فيما يلي:

1- تحسين وتطوير الاداء الجامعي.
2- مساعدة ادارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي الي كفاءة الاداء.
3- تجنب حدوث أية مخاطرة أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الاداء.
4- الفصل بين الملكية والادارة والرقابة على الاداء.
5- ضمان توازن بين المسؤوليات الاستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية.
6- تعزيز الدورة التنافسية، وتجنب الفساد الاداري والمالي.
7- ضمان أحسن لاستغلال لموارد الجامعة. (العريني،2014).

**2-3-4** اهداف حوكمة الجامعات:

من المنطلق الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في مختلف المجتمعات وتنامي اهمية العلوم والمعارف التي تقدمها، تبرز منظومة الحوكمة فيها من خلال سعيها لتحقيق الاهداف التالية:

- توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الاسرة الجامعية في مختلف مراحل صنع القرار.
- ديمقراطية الحياة الجامعية.
- التسيير العقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة.
- تحقيق الشفافية التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة، وخصوصا الأكاديميين لتشجيع على العطاء العلمي ومشاركتهم في الحياة الجامعية.
- زيادة كفاءة الجامعة وفاعليتها من خلال خلق بيئة عمل صحية. (سليمي،2009).

**2-3-5** مبادئ الحوكمة في الجامعات:

لقد بات من المؤكد لدي الجامعات المميزة والرائدة ان الادارة العلمية الحديثة اساسها الحوكمة ومتطلباتها الراهنة، لإيجاد سياسات تعليمية حديثة، وكيفية قيادتها وطرق تمويلها ومدي علاقتها وخدماتها للمجتمع. حيث عمدت الجامعات الي التخطيط الاستراتيجي والي الخطط التنفيذية وعمليات المتابعة وتصميم وتطبيق النظم والاليات والسياسات وغير ذلك من الادوات التي تكفل حقوق المعنيين من الطلاب واساتذة واداريين وفئات المجتمع واطرافه المختلفة وجميع القوي ذات العلاقة بالعملية التعليمية ككل. حيث يمكن الحديث عن اهم المبادئ: –

أ–مبدا الاستقلالية:

في ظل تعقد البيئة للمؤسسة الجامعية بشقيها الداخلي والخارجي .اصبحت ظاهرة استقلالية الجامعات حاجة ملحة لما تتضمنه من القدرة والحق في المؤسسة الجامعية من تحديد مسارها الخاص وتسيير اعمالها دون تدخل لا مبرر له من قبل الدولة ،واستقلالية الجامعة هو مفهوم نسبي بمعني اخر ،اننا نتحدث عن بعض الممارسات التي من الممكن ان تقوم بها الجامعة ،ومن هذه الجوانب علي سبيل المثال في معظم الجامعات مسؤولية وضع هيكل اكاديمي خاص بها ، ومحتوي المواد التعليمية ،وكذلك توظيف اعضاء هيئة تدريس من مسؤولية الجامعة المعنية نفسها ،كذلك تحديد الرسوم الدراسية الخاصة بها ،وايضا سياسة واضحة في تحديد شروط قبول الطلبة واعدادهم ومستوياتهم التعليمية وبما يتماشى مع اهدافها.

وفي هذا المجال تستطيع الجامعات اعتماد بعض السياسات لتحقيق مزيدا من الاستقلالية والحرية في ادارة شؤونها .فالإدارة التي يديرونها اعضاء هيئة تدريس تكون ناجحة الي حد ما ،اذ انهم يتمتعون بفهم للحياة الاكاديمية واهم متطلباتها لتحقيق اهداف المؤسسة التعليمية المرجوة ( Evans,1999)

وبالتالي الحوكمة في هذه الحالة تعد الشكل الانسب للإدارة والتنظيم والرقابة علي الاعمال ونشاطات

الجامعة ومسؤولية تلك الاعمال تقع على القائمين عليها ،والتي في النهاية يعبر عنها بكيفية ادارة الجامعة بفاعلية وكفاءة ومتابعة اداها بشكل عام (BRENNAN,2000)

بالإضافة الي ان حوكمة اعمال /اعمال الجامعة ترتكز على مقاييس الاداء المالية فالجامعات تحتاج الي ريادة الاعمال لتحقيق النمو وتغطية المتطلبات المالية مع قدرة على المحافظة على دور والرسالة الأكاديمية التي تواليها (GIOVANNA،2013).

ب- مبدأ المسألة: -

تقضي المسألة تحديد ادوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات وبما يضمن الفصل بين صلاحيات مجالس الادارة ومهام وصلاحيات الادارة التنفيذية. بالإضافة الي مسؤولية المؤسسات التعليمية العامة والعاملين فيها عن قرارتهم وعن الاعمال والنشاطات التي يقومون بيها. فالمسألة تتيح الفرصة لذوي العلاقة واصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون ان يؤدي ذلك الي وجود أي ثغرات. وفي نفس الوقت، حال وجود ثغرات في العمل يجب مسألة كل من في محل المسؤولية ومحاسبته على تقصيره.

ت- مبدأ الشفافية:

تتضمن الشفافية عملية الافصاح والمكاشفة لجميع القرارات والنشاطات المؤسسية والتي تهم مختلف الجهات المعنية وذات علاقة بالمؤسسة التعليمية والمجتمع بشكل عام. بحيث يستلزم توفير المعلومات والحقائق الكاملة، للوصول الي الفهم الصحيح حول تنفيذ وسير الاجراءات ونتائج مخرجات الاعمال (العريني،2014) بالإضافة الي نشر وايصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة وبشكل دوري مع اهمية وضمان اظهارها للأخرين في الوقت المناسب.

ث- مبدأ النزاهة:

القائم على مدي تحقق انسجام جميع القرارات المؤسسية والنشاطات مع المنظومة الاخلاقية والقيم الممارسة في المجتمع من صدق وامانة واخلاص والتزام بتحقق المصلحة العامة. فلابد للمؤسسة التعليمية من اتباع مدونة سلوك وظيفية مع العمل على وضع اجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة العاملين، وعلى جميع المستويات بضرورة التعامل مع الاخرين، واصحاب العلاقة بمهانيه، وموضوعية، واخلاقية، وعدم استغلال المنصب بطريقة غير شرعية.

ج- مبدأ العدالة:

والذي يتعلق بمدي تحقيق الانصاف والمساواة في ممارسة السلطة وادارة المال. من خلال تعامل المؤسسة التعليمية مع كافة الافراد والموظفين والمؤسسات الأخرى بعدالة ليتجنب أي شكل من اشكال التميز او التحيز او المفاضلة، مع الاحترام والاعتراف بحقوق الغير.

ح- مبدا المشاركة:

من خلال اتاحة الفرصة للطلبة واعضاء هيئة التدريس من المشاركة في بعض القرارات التي قد تخصهم وتشجعهم على ممارسة الديمقراطية وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل الحياة الجامعية. (المجلة الكترونية شاملة لنشر ابحاث،2019).

**2-3-6** مقومات حوكمة الجامعة:

تحتاج حوكمة الجامعة الي مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الاساسية المحددة من احكام الاشراف والرقابة على السياسات والاجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية ومن أبرزها:

- توفر الاقتناع الكامل لدي الادارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الاشراف والرقابة وهذا الاقتناء مهم واساسي.
- توفر الثقة بين الاطراف المعنية في الجامعة من الادارة بالعاملين والعاملين في ادارة الجامعة.
- وضوح امكانية تطبيق اليات الحوكمة المراد تطبيقها من اجل الوصول الي نتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام الاتصالات بتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والاجراءات الفاعلة والمتضمنة التوجيه والارشاد وتحديد المواقف السلبية والايجابية.
- اختيار القيادات الجامعية على اساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني. (الزهراني،2011).
- **2-3-7** تداعيات العولمة على مؤسسات التعليم الجامعي.

تعتبر العولمة عملية لتدفع التكنولوجية، المنتجات الاقتصادية والمعرفة بين الحدود القومية للدول، على نحو يمكن ان يؤثر في كل دولة على حدا بطريقة مختلفة عن غيرها من الدول الاخرى نتيجة لما تتمتع به من سمات محددة، وقد شهد التعليم الجامعي في الالفية الثالثة جملة من التحديات والمخاطر المؤثرة على فلسفته إذا القت العولمة بظلالها على النظام التعليمي من حيث الافكار، المناهج وانماط الادارة، وتبرز اهم تداعياتها على التعليم الجامعي فيما يلي:

- تنامي دور العلم والمعرفة بالشكل الذي أسهما في ربط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمدى نجاح الدول في تحقيق مستويات عالية من التقدم العالمي والتطور التقني.
- اتساع نطاق التنموي نحو الخصخصة واعادة صياغة دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وانعكاس هذا التوجه على نظم التعليم العالي. (خورشيد معتز،2014).

ثالثا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية توضيحا لأهداف، وادوات جمع البيانات اللازمة، والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، اضافة الي عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

**3-1** اهداف الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة الميدانية الي الاجابة عن اشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في المقدمة. وتتم هذه الاجابة من خلال تقييم ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي.

وذلك من خلال ما يلي:

أ- دراسة ما مدى اسهام مبادئ الحوكمة في تحسين جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ب- دراسة ما دور استقلالية الجامعات الخاصة في تحسين جودة التعليم العالي.

**3-2** ادوات جمع البيانات والمعلومات:

الاستمارة: - ان تناول موضوع حوكمة الجامعات الخاصة في تحسين جودة التعليم العالي يتطلب الحصول على مجموعة بيانات مصدرها المورد البشري وللتمكن من ذلك تم اعتماد علي الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي صممت من خلال الخطوات التالية:

أ- الاعداد: -

نظرا لحداثة موضوع دور حوكمة الجامعات الخاصة في تحسين جودة التعليم العالي، لم نتمكن من الحصول على بحوث ودراسات سابقة بالقدر الكافي الي انه تم الاستعانة بمبادئ الحوكمة في جامعات الخاصة الواردة في الجانب النظري. والتي تم تبويبها الي محاور حسب الفرضيات الموضوعة، وكل محور منها تناول مجموعة من البنود(الاسئلة) روعي فيها الوضوح والبساطة قدر المستطاع، وتتم الاجابة من خلال سلم ليكرث الخماسي والذي يحمل الاجابات التالية: موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق اطلاقا. وقد تمثلت محاور الاستمارة في الاتي:

_ الجزء الاول: يتعلق بالمعلومات العامة المرتبطة بعينة الدراسة وشمل: الجنس، السن، الدرجة العلمية، مستوي الخبرة، الكلية.

_الجزء الثاني: يبحث في مدي تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات الخاصة بمدينة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وينقسم هذا الجزء بدوره الي خمسة محاور يتضمن كل محور عدد من الأسئلة، حيث يتكون مبدأ الاستقلالية من (10) عبارات، مبدأ تقييم الاداء من (11) عبارة، ومبدأ المشاركة من (5) عبارات، مبدأ المسألة من (4) عبارات، مبدأ الشفافية من (3) عبارات.

ب- اختبار الصدق:

تم اختبار صدق الاستبانة باستخدام مؤشر الصدق المحتوي، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممثلين من كلية الاقتصاد جامعة بنغازي بلغ عددهم ثلاثة محكمين، كما تم اجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستبانة وهذا لتأكد من وضوح أسئلة.

ج-اختبار الثبات:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل الثبات "الفا كرونباخ" باستعمال برنامج SPSS***،الذي يعتبر مؤشرا احصائيا دقيقا على مدي الاعتمادية، وقد بلغت قيمة المعامل 96٪،وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير الي وجود اتساق داخلي كبير للعبارات الواردة في الاستبانة، والي امكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت.

**3-3** مجتمع الدراسة ومبررات اختياره:

يتمثل مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بمدينة بنغازي وكانت العينة محل الدراسة هي: – جامعة البحر المتوسط، وجامعة السلام الدولية، وجامعة افريقيا الاهلية، الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية. حيث تم استهداف فئة أعضاء هيئة تدريس لعدة مبررات اهمها:

- يعتبر أعضاء هيئة التدريس الاقرب الي معرفة وتشخيص خلل نظام الحوكمة باعتبارهم على صلة دائمة مع مختلف الهيئات الادارية العليا بالجامعة.
- الدور المحوري لأعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم.
- تقلد بعض اعضاء هيئة التدريس لبعض المناصب القيادية المختلفة في هذه الجامعات.

**4-3** اختيار عينة الدراسة وحجمها:

اقتصرت الدراسة على أحد العملاء الداخليين لمؤسسات التعليم العالي الخاص ممثلا بأساتذته، ووقع الاختيار على الاساتذة دون الطلبة أو الموظفين كونهم الفئة التي لها إلمام شامل بمبادئ الحوكمة بالجامعات.

وقد قمنا بأخذ عينة عشوائية قدرها (80) مفردة موزعة بين الجامعات الاربع المذكورة سابقا بالتساوي.

**5-3** التحليل والاختبارات الاحصائية:

لاختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتمت من خلاله تطبيق برنامج SPSS الاحصائي لتحليلها، اذ تم استخدام:

– التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات مجتمع الدراسة المستهدف من حيث خصائصها.

– أستخدم مقياس ليكرث الخماسي لدرجة الموافقة على بنود الواردة في الاستبانة، والهدف من هذا الاختبار معرفة إذا كانت اجابات افراد مجتمع الدراسة تتوزع بالتجانس على الاجابات الخمس للمقياس، والذي يعطي ادني درجة وصولا لأعلي درجة.

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكرث الخماسي

| التصنيف | موافق جدا | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | **05** | **04** | **03** | **02** | **01** |

للقيام بالدراسة الاحصائية، تم اعتماد علي مقاييس الاحصائية التالية:

أ- المتوسط: هو القيمة التي تتوسط المشاهدات بعد ترتيبها تصاعديا او تنازليا وبالتالي تكون نصف القيم أصغر منه والنصف الاخر أكبر منه.

ب-الانحراف المعياري: وهو القيمة الاكثر استخداما من بين مقاييس التشتت.

د-استخدم اختبار كأي تربيع: لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عند مستوي دلالة 5٪.

وبهذا تكون:

-الفرضة الصفرية H0 لهذا الاختبار هي ان هناك تجانس في اراء افراد المجتمع حول درجة الموافقة الخمس (عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد المجتمع المستهدف)

-الفرضية البديلة H1 لهذا الاختبار هي ان هناك عدم تجانس في أراء أفراد المجتمع حول درجات الموافقة الخمس (وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد المجتمع المستهدف) وهذا يعني ان:

-إذا كان مستوي الدلالة اقل من 0.05، فان الفرضية الصفرية التي نص علي تحقق العلاقة قد تحقق.

-إذا كان مستوي الدلالة أكبر من او يساوي القيمة 0.05، فان الفرضية البديلة التي تنص على رفض العلاقة قد تحققت.

## 3-6 تحليل إجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات الخاصة.

توزعت خصائص عينة الدراسة وفقا لاهم الصفات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس محل الدراسة كما يلي: -

### 3-6-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (3-2) لمتغير الجنس

| الجنس | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 49 | %61.3 |
| أنثي | 31 | %38.8 |
| مجموع | 80 | %100.0 |

من التوزيع الموضح في الجدول، نري أن نسبة الذكور 61.3٪ من عينة الدراسة في حين نجد أن نسبة الاناث 38.8٪ من عينة الدراسة.

### 3-6-2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول (3-3) لمتغير السن

| العمر | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 | 3 | %3.8 |
| من 30 الي اقل من40 | 45 | %56.3 |
| من40 الي اقل من 50 | 23 | %28.7 |
| من 50 سنة فأكثر | 9 | %11.3 |
| **المجموع** | **80** | **%100.0** |

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة، حيث نجد أن حوالي (3.8٪) من الاساتذة المستجوبين تقل اعمارهم عن 30 سنة، في حين نجد أن ما نسبته (56.3٪) تتراوح أعمارهم من 30 الي أقل من 40 سنة، أما نسبة (28.7٪) فتتراوح أعمارهم بين 40 سنة الي أقل من 50سنة، وما نسبته (11.3٪) فهم من الفئة العمرية التي تزيد عن 50 سنة.

**3-6-3** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول (3-4) لمتغير الخبرة

| الخبرة المهنية | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 6 | %7.5 |
| من5 الي أقل من 10 سنوات | 31 | %38.8 |
| من 10 الي أقل من 20 سنة | 30 | %37.5 |
| من 20 الي أقل من 30 سنة | 6 | %7.5 |
| من 30 سنة فأكثر | 7 | %8.8 |
| **المجموع** | **80** | **%100.0** |

من خلال الجدول يتضح أن (7.5٪) من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية عن خمس سنوات، في حين نجد أن (38.8٪) من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من خمس سنوات الي أقل من 10سنوات، أما ما نسبته (37.5٪) من العينة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات الي أقل من 20 سنة، وتحظي الفئة العمرية من 20 الي أقل من 30 سنة خبرة مهنية (7.5٪) من العينة، في حين (8.8٪) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 30 سنة.

**3-6-4** توزيع العينة حسب الدرجة العلمية:

الجدول (3-5) لمتغير الدرجة العلمية

| الدرجة العلمية | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ماجستير | 48 | % 60.0 |
| دكتوراه | 23 | %28.7 |
| غير ذلك | 9 | %11.3 |
| **مجموع** | **80** | **%100.0** |

حسب معطيات الجدول فان نسبة من يحملون شهادة الماجستير كانت (60.0) حيث أنها تفوق النصف، بينما نسبة حاملي شهادة الدكتوراه (28.7٪)، فيما من كانوا من درجت علمية غير ذلك كانت نسبه (11.3٪).

**3-6-5** توزيع العينة حسب مجال التدريس:

أظهرت النتائج الإحصائية توزيع المبحوثين حسب متغير الكلية كما في الجدول التالي:

الجدول (3-6) لمتغير مجال التدريس

| مجال التدريس | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| كلية الطب | 12 | %15.0 |
| كلية التكنولوجيا | 9 | %11.3 |
| كلية العلوم | 2 | %2.5 |
| كلية الاقتصاد | 28 | %35.0 |
| كلية الهندسة | 5 | %6.3 |
| كلية القانون | 8 | %10.0 |
| كلية الآداب | 6 | %7.5 |
| غير ذلك | 10 | %12.5 |
| **المجموع** | **80** | **100.0** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

**3-6-6** توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

أظهرت النتائج الإحصائية توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة كما في الجدول التالي:

الجدول (3-7) لمتغير الوظيفة

| الوظيفة | تكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| رئيس جامعة البحر المتوسط | 1 | %1.3 |
| عضو هيئة التدريس | 75 | %93.5 |
| عميد كلية الاقتصاد | 1 | %1.3 |
| عميد كلية التقنية الطبية | 1 | %1.3 |
| عميد كلية الصيدلة | 1 | %1.3 |
| عميد كلية تقنية المعلومات | 1 | %1.3 |
| **مجموع** | **80** | **100.0** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**3-7** التحليل الوصفي لإجابات أفرد العينة محل لدراسة:

سنحاول تحليل أراء العينة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات محل الدراسة كمدخل لضمان جودة التعليم العالي بها، وذلك باستخدام المتوسط والانحراف المعياري، واختبار (t) عند درجة حرية، (مستوى المعنوية) 0.05.

**3-7-1** تحليل المعلومات المتعلقة بمدي تحقق استقلالية الجامعات:

يمثل الجدول (3-8) حوصلة حول مدى موافقة العينة على بنود محور استقلالية الجامعات الخاصة.

جدول رقم (3-8) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق باستقلالية الجامعات

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

| الترقيم | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | توجد لجامعتكم رسالة يتم التصريح بها رسميا | 4.54 | 0.64 |
| 2 | تتمتع جامعتكم بالاستقلالية في تحديد رسالتها | 4.56 | 0.65 |
| 3 | لجامعتكم الحرية في تأسيس حوافز (علاوات) مرتبطة بالأداء لأعضاء هيئة التدريس | 4.40 | 0.85 |
| 4 | لجامعتكم الحق في استحداث التخصصات الاكاديمية والدورات التدريبية | 4.63 | 0.58 |
| 5 | لجامعتكم الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة | 4.65 | 0.53 |
| 6 | لجامعتكم الحرية في وضع مناهجها الدراسية | 4.61 | 0.65 |
| 7 | لجامعتكم الحرية في تقرير شراكاتها الاكاديمية | 4.51 | 0.73 |
| 8 | لجامعتكم الحرية في اختيار آليات ضمان الجودة المناسبة | 3.24 | 1.18 |
| 9 | يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتكم بحرية التعبير عن آراءه وأفكاره | 4.49 | 0.73 |
| 10 | يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتكم بحرية البحث العلمي وفقاً لمبادي والمناهج العلمية للبحث | 4.56 | 0.69 |
| | اختبار مدى استقلالية الجامعة | 4.42 | 0.40 |

جدول رقم (3-9) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق باستقلالية الجامعات

| اختبار مدى استقلالية الجامعة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| 80 | 4.419 | 0.395 | 32.105 | 79 | 0.000 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

**t = 32.105**، P,Value =0.00 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" اختبار مدى استقلالية الجامعة " لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3) ، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3 ، **فبالتالي نستنتج انه يوجد اتجاه بالموافقة على وجود استقلالية للجامعات الخاصة و ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .**

**3-7-2** تحليل المعلومات المتعلقة بمدي قابلية الجامعات لتقييم أدائها.

يمثل الجدول (3-10) حوصلة حول مدى موافقة العينة على بنود محور مدى قابلية جامعات لتقييم أدائها من الأطراف ذات المصلحة الخاصة.

جدول رقم (3-10) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بمدى قابلية الجامعات لتقييم أدائها

| م | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | توفر جامعتكم خطة استراتيجية واضحة لجميع أنشطتها | 4.30 | 0.85 |
| 2 | يخضع أعضاء هيئة التدريس للمساءلة من قبل قيادات جامعتكم | 4.41 | 0.84 |
| 3 | تضع جامعتكم آليات لتحليل نتائج تقييم الطلاب | 4.34 | 0.95 |
| 4 | تتخذ جامعتكم خطوات لرصد خرجيها في سوق العمل | 3.90 | 1.27 |
| 5 | تقوم جامعتكم بدراسات تتبعيه للخريجين في مواقع عملهم، لتقصي ما يوجهم من مشكلات كعدم توافق برامج تعليمهم مع الواقع العملي | 2.98 | 0.91 |
| 6 | تقوم جامعتكم بمراجعة مستمرة للتخصصات المفتوحة | 4.26 | 0.94 |
| 7 | توفر جامعتكم نظام لضمان الجودة لرصد نوعية التعليم | 4.35 | 0.89 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **8** | هناك استغلال لنتائج البحوث والملتقيات التي تقوم بها جامعتكم في عمليات التنمية | 3.89 | 1.16 |
| **9** | هناك الزام باحترام حقوق الملكية الفكرية واخلاقيات المعرفة والبحث العلمي لجامعتكم | 4.24 | 0.96 |
| **10** | توجد إجراءات تأديبية صارمة في جامعتكم للتعامل مع سوء السلوك في الامتحانات | 4.69 | 0.49 |
| **11** | توجد إجراءات تأديبية صارمة لجامعتكم للتعامل مع سوء سلوك أعضاء هيئة التدريس | 4.53 | 0.73 |
| **اختبار مدى استعداد الجامعة لتقييم أدائها من الاطراف ذات المصلحة** | | **4.17** | **0.71** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم(3-11) اختبار مدى قابلية الجامعات لتقييم أدائها من الأطراف ذات المصلحة

| **اختبار مدى استعداد الجامعة لتقييم أدائها من الاطراف ذات المصلحة** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| 80 | 4.171 | 0.708 | 14.797 | 79 | 0.000 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

t = 14.797، P_Value =0.000 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" اختبار مدى استعداد الجامعة لتقييم أدائها من الاطراف ذات المصلحة " لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3) ، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3 ، **فبالتالي نستنتج انه يوجد استعداد للجامعات الخاصة لتقييم أدائها من الاطراف ذات المصلحة و ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .**

**3-7-3** تحليل المعلومات المتعلقة بمدي مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.

يمثل الجدول (3-12) حوصلة حول مدى موافقة العينة على بنود محور مدى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (3-12) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق مدى موافقة المستجوبين على بنود محور مدى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.

| م | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | توفر جامعتكم فضاء لاستقبال الاقتراحات والشكاوى | 4.44 | 0.78 |
| 2 | تتعامل جامعتكم مع الاقتراحات والشكاوى حسب ضوابط محددة | 4.36 | 0.77 |
| 3 | لدى أعضاء هيئة التدريس لجامعتكم تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار | 4.14 | 0.94 |
| 4 | تسمح مجالس جامعتكم بمناقشة قراراتها لإجراء التعديلات المناسبة | 4.38 | 0.85 |
| 5 | توجد مرونة في تحديث المناهج وتطويرها | 4.65 | 0.58 |
| | اختبار مدى مشاركة اصحاب المصلحة في أتخاذ القرار | 4.39 | 0.64 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم (3-13) اختبار مدى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.

| اختبار مدى مشاركة اصحاب المصلحة في أتخاذ القرار | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| **80** | **4.393** | **0.636** | **14.583** | **79** | **0.000** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

t = 14.797، P_Value =0.000 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" اختبار مدى مشاركة اصحاب المصلحة في أتخاذ القرار " لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3)، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3، **فبالتالي نستنتج انه يوجد في الجامعات الخاصة مشاركة لأصحاب المصلحة في أتخاذ القرارات و ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .**

**3-7-4** تحليل المعلومات المتعلقة بمدي تطبيق مبدأ المسألة في الجامعات.

جدول رقم (**3-14**) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بمدى موافقة العينة على بنود محور مبدأ المسألة في الجامعات الخاصة.

| م | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | تتبنى جامعتكم لائحة نظامية لمساءلة اعضاء هيئة التدريس | 4.35 | 0.87 |
| 2 | يطبق نظام المساءلة في جامعتكم بموضوعية تامه | 4.33 | 0.85 |
| 3 | تفرض قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله آيا كان منصبه | 4.41 | 0.82 |
| 4 | توفر جامعتكم وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة | 4.51 | 0.78 |
| | **اختبار مبدا المساءلة** | **4.40** | **0.77** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم (3-15) اختبار مدى موافقة العينة على بنود محور مبدأ المسألة في الجامعات الخاصة.

| اختبار مبدأ المساءلة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | t قيمة | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| 80 | 4.400 | 0.766 | 16.352 | 79 | 0.000 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

t = 16.352 ،P_Value =0.000 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" **اختبار مبدئ المساءلة** "لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3) ، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3 ، **فبالتالي نستنتج انه يوجد مبدأ المساءلة في الجامعات الخاصة و ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .**

**3-7-5** المعلومات المتعلقة بمدي تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة.

جدول رقم (3-16) المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بمدى موافقة العينة على بنود محور مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة.

| م | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | تعلن جامعتكم عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة | 4.54 | 0.62 |
| 2 | تفصح عن سياسة المنحة والكفاءات | 4.38 | 0.88 |
| 3 | تتبع انظمة شفافة ومعلن خاصة بقواعد اجتماعات الاقسام واعضاء هيئة التدريس | 4.13 | 1.04 |
| **اختبار مبدا الشفافية** | | **4.35** | **0.73** |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم (**3-17**) اختبار مدى موافقة العينة على بنود محور مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة.

| اختبار مبدأ الشفافية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| 80 | 4.346 | 0.734 | 16.403 | 79 | 0.000 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

t = 16.403، P_Value =0.000 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" اختبار مبدأ الشفافية " لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3)، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3 ، **فبالتالي نستنتج انه يوجد اتجاه بالموافقة على وجود مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة و ذلك عند مستوى معنوية 0.05 .**

**3-7-6** وهنا نختبر مدي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة بالنسبة للخمس المحاور المعروضة السابقة:

جدول رقم (3-18) المؤشرات الإحصائية الخاصة باختبارات مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الخاصة للخمس محاور المعروضة سابقا.

| مدى تطبيق مبادي الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| 80 | 4.323 | 0.556 | 16.403 | 79 | 0.000 |

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:**

t = 16.403، P_Value =0.000 ، وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط الاتجاه لـــ" مدى تطبيق مبادي الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي " لا يختلف عن الحياد (المتوسط الفرضي للمقياس 3) ، ونستنتج أن متوسط الاتجاه لا يساوي (3)، حيث أن نتيجة المتوسط الحسابي أكبر من 3، **فبالتالي نستنتج انه يوجد تطبيق مبادي الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي و ذلك عند مستوى معنوية 0.05.**

حيث تتفق هذه النتيجة مع نتاج دراسة (ضحاوي والمليجي ،2011) والتي خلصت إلى أن الحوكمة المؤسسية للجامعات تعمل على رفع كفاءة الجامعات من خلال تحقيق مبدأ الاستقلالية الإدارية والأكاديمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطوة والسيد ،2012) التي ترى أن إسقاط الحوكمة على نظام التعليم العالي يرفع من كفاءة مؤسساته وتحقيق جودته من خلال توفير اليات المساءلة وتقييم الأداء. وكذلك دراسة ناصر الدين (2012) التي ترى بان للحكومة ضمن متطلبات ضمان الجودة ثلاث قواعد أساسية تسير عليها الجامعة وهي : الشفافية والمسالة والمشاركة . وأخيرا دراسة الجوزي (2013) التي ترجع نقص كفاءة التعليم العالي الجزائري الى غياب اليات المسالة وتقييم أداء هذه المؤسسات.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

1- تم التوصل من خلال النتائج الاحصائية الى تمتع الجامعات الخاصة في مدينة بنغازي بدرجة كبيرة من الاستقلالية.

2- كما توصلنا من خلال النتائج الإحصائية بتمتع الجامعات الخاصة بقدرة عالية من استعدادها لتقييم الاداء.

3- اثبتت النتائج تمتع الجامعات الخاصة بمستوي ممتاز من مشاركة أصحاب المصلحة وكذلك تطبيق مبدأ المسألة والشفافية.

مقترحات الدراسة: من خلال النتائج السابقة فإن من الضرورة تسليط الضوء على أهمية بعض النقاط:

1- أشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات التي تمس المناهج بشكل خاص وطريقة تطبيقها داخل الجامعات.

2- أنشاء مركز استشاري في الجامعات يتكامل مع مراكز ضمان الجودة بهدف تقديم استشارات في مجال الحوكمة ويقوم بإعداد دورات وندوات لنشر الوعي بأهمية الحوكمة، كما يعمل على بناء مؤشرات ارشادية عن مدى التزام الجامعات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

3- على ادارات الجامعات الخاصة أن تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الاطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار.

أفاق الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم ابراز دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي، التي أرجو أن اكون قد وفقت في الالمام بجوانبه على وجه مرضي، كما أقترح كانطلاقة جديدة:

-مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة الجامعات الخاصة لليبيا على ضوء التجارب الناجحة لبعض الدول.

قائمة المراجع:


- الشناق، راضي (2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في جامعات الاردنية الخاصة. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- حلاوة جمال وطه، (2010). واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، القدس فلسطين: دار العلوم التنموية.
- عطوة محمد إبراهيم، السيد فكرى محمد، 2012، "حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية، العدد79، جامعة المنصورة، مصر."
- ناصر الدين يعقوب عادل، 2012، " إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر.
- العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- مسلم، بسام (2016) درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة )،جامعة العلوم والتكنولوجية، عمان ،الاردن.
- اللجنة الشعبية العامة لتعليم العالي (2017). تقرير للعرض علي المؤتمرات الشعبية الاساسية ،طرابلس.
- خورشيد معتز ،2004،"الجامعات في عصر (الجات)...ومستقبل التعليم العالي "،مجلة وجهات نظر، عدد سبتمبر ،1/5/2014.
- عزت احمد،2009،"مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها" عمان، الاردن.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،1999،القانون رقم99_05 العدد 24.
- يوسف حجيم الطائي واخرون ،2008،"ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق ،عمان ،الاردن ،ص 140.
- وفاء محمد البرعي ،2002"دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري "،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،مصر، ص 290.

- رفيق زروالة ،2005،"دور الجامعة في انتاج رأسمال بشري في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقي الدلي حول تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية وجامعة بسكرة،12_13 نوفمبر ،ص379.
- اساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسة النشرات التثقيفية لمركز ابوظبي.
- خديجة مقبول جمعان الزهراني،2011"واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الأهلية السعودية وعلاقاتها الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها" رسالة مقدمة من ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في تخصص ادارة تربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القري، مكة المكرمة، مملكة العربية السعودية، ص 55.
- مجلة الالكترونية الشاملة لنشر الابحاث، عدد الخامس عشر "مبادئ حوكمة الجامعات"(أب،2019).
- سليمي جمال،2009"أثر اقتصاديات المعرفة علي حوكمة الجامعات العربية "،مؤتمر العلمي الثالث: الحوكمة الأكاديمية، المنعقد بكلية ادارة الاعمال والعلوم الادارية، جامعة قدس، الكلسيك، لبنان،17-16 فبراير، ص 1.
- بن حسين،2015"دراسة في مفهوم الحوكمة جامعة الجزائر "مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 10_جانف 2015.
- الجوزى ذهبية،2013"الحكم الراشد وجودة التعليم العالي" اطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر .
- ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد،2011،"دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وامكانية الاستفادة منها في مصر "المؤتمر العلمي تاسع عشر لجمعية المصرية، جامعة عين شمس ،القاهرة 09.

مراجع الاجنبية:

- Abo- Alola, L,M,(2017).A strategy for developing the leadership practice through wise governance from the viewpoint of altaif university members, journal of education & psychological studies,11,(1),17-35.
- BRENNAN, J, &SHAH,T(2000).Managing quality in higher education: An international perspective on assessment and change. open university press, Philadelphia.
- Giovanna, L, (2013) university Governance at the crossroads: The Italian case. international journal of business research Development,2(2),20-34.
- **Serge Williams Bationo,2011,**"la contribution des conseil administration a la governance des universities: de experience de luniversite du quebec a la proposition dun modele efficace pour iuniversite de koudougou au Burkina faso "these de doctora en gestion et management publique,universite senghore,egypte,p20.

- **Casey- cooper,** m.(2005).educational governance of the Morongo unified school district,DAI-A,66(03)P.P.
- **KPIS.**(2009).key performance indicators(KPIS)for governance of public universities in malaysian,Department of higher education Malaysia.Asian center for research on university learning and teaching.
- **EVANS,J,P.**(1999),Benefits and barriers to shared Authority. IN M.T miller(ed),Responsive Academic Decision-Making: involving faculty in higher education goveremence Stillwater: new forums_press.Education:Hand book of theory and research,4,320-355.