



**جامعة سبها - كلية الآداب**  
**قسم / التخطيط والإدارة التربوية**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس  
بعنوان:

**درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة  
سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

بإعداد الطالبات:

عائشة عيسى إبراهيم

عائشة محمد إبراهيم

نجاح يوسف محمد

تحت إشراف:

أ. ريم مفتاح ساسي

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ

وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ

هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة آل عمران ، الآية (191)

# الإهداء

إِنِّي من نحمد الله على وجودهم قربنا، وبطعوه أن يصير بقاؤهم بجانبنا، إله من كان وجودهم سبب وجودنا، وجودهم سبب سرورنا، إله من كان رضاهم زاجتنا، وبعواتهم نوراً لنا في صدينا وحياتنا

## ( العائلة الحبيبة )

إِنِّي من كانوا لنا عوناً، وفي الصرب نوراً، وفي العلم رفاقاً، رفاق القلم والحبر، رفاق الصرب والعمى، وإله من عشنا معهم أجمل سنين عمرنا، وأحلل الحطات إيماناً.

## ( أساتذتنا وأصدقائنا )

وفي كل الحطات طموح فرحتنا بتخرجنا، وتزينا بوعاء ألتنا، في غمضة عين مرت إيماناً، وفي كل اليوم نجني قسطنا، ووعاء ألتنا، والمكان الضيق ضمناً، في سنة الحياة بالأمس التقينا، واليوم افترقنا؛ ولكن فرحتنا بتخرجنا بنسبنا ألتنا.

## ( الباحثات )

# كلمة الشكر

ربنا لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد منا حتى بعد الرضا، والصلاة والسلام على معلم البشرية، وخاتم الأنبياء والمرسلين "سيدنا محمد" وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

لذلك لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة/ ريم مفتاح محمد ساسي التي تفضلت بالإشراف على بحثنا، وأثراه بتوجيهاتها، وبمعلوماتها القيمة، وبأفكارها السديدة؛ فجزاها الله خير الدنيا والآخرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث وبأخص أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، وأساتذة قسم (التخطيط والإدارة التربوية) الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وقدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد .

كما نود أن نشكر زملائنا الأعزاء، فهم مثلاً للإخلاص، والوفاء، والتعاون في العمل . وأخيراً . . . وليس أخراً تقدم بجزيل الشكر لأهلنا الكرام الذين كان لهم الفضل الكبير في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية من مراحل عمرنا .

## فهرس الموضوعات

ر.م	المحتويات	ر.ص
1	الآية	أ
2	الاهداء	ب
3	كلمة الشكر	ج
4	فهرس الموضوعات	د
5	فهرس الجداول	ز
<b>الفصل الاول</b>		
6	المقدمة	2
7	مشكلة البحث	4
8	فروض البحث	6
9	أهمية البحث	7
10	أهداف البحث	7
11	حدود البحث	8
12	مصطلحات البحث	8
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>الاطار النظري</b>		
13	التمهيد	11
14	المبحث الأول : الحوكمة الإدارية الرشيدة	11
15	مفهوم الحوكمة الرشيدة	11
16	أهمية الحوكمة الإدارية الجامعية	12
17	أهداف الحوكمة الإدارية الجامعية:	13
18	خصائص الحوكمة الإدارية الجامعية	13
19	أسباب ظهور الحوكمة في المؤسسات الجامعات	14

15	مقومات الحوكمة الإدارية الجامعية	20
16	مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية الجامعات	21
16	فوائد الحوكمة الإدارية لضمان الجودة في المؤسسات الجامعات	22
17	معوقات الحوكمة في الجامعات	23
19	المبحث الثاني : أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	24
19	تعريف أعضاء هيئة التدريس	25
19	تصنيفات أدوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الآتية	26
20	مؤشرات الأداء الجامعي المستندة إلى الحوكمة	27
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>		
23	التمهيد	28
35	التعقيب على الدراسات السابقة	29
<b>الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية</b>		
38	التمهيد	30
38	أولاً: منهج البحث	31
38	ثانياً: مجتمع البحث	32
38	ثالثاً: خصائص أفراد عينة البحث	33
41	رابعاً: أداة البحث	34
42	إجراءات صدق وثبات أداة البحث	35
45	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	36
<b>الفصل الخامس: نتائج البحث وتفسيرها</b>		
47	تمهيد	37
56	الفرضية الاولى	38

57	الفرضية الثانية	39
59	الفرضية الثالثة	40
61	الفرضية الرابعة	41
64	الفرضية الخامسة	42
66	نتائج الفرضية السادسة	43
الفصل السادس		
70	التمهيد	44
71	نتائج البحث	45
72	توصيات البحث	46
73	اقتراحات البحث	47
75	المراجع	48
الملاحق		

## فهرس الجداول

ر.م	الجدول	ر.ص
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	38
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	39
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	39
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	40
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية	41
6	يبين فقرات الحوكمة الإدارية الرشيدة قبل التعديل وبعد التعديل	43
7	يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبيان	44
8	معامل ثبات المحاور الاستبيان	45
9	يوضح التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات	47
10	يبين اختبار "ت" للمقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة والوسط الفرضي	56
11	يبين نتائج اختبار (ت) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها	57
12	من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (النوع)	60
13	يبين نتائج اختبار (ت) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).	61
14	يبين نتائج اختبار (ف) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية).	64
15	من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)	67



# الفصل الأول

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- فروض البحث.
- أهمية البحث.
- أهداف البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.

## المقدمة:

تعيش المؤسسات التربوية اليوم عصر التجديد، والبحث عن المزيد من الكفاءة؛ حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولا سيما في قطاع التعليم، لذا بجد المؤسسات التربوية نفسها أمام تحديات، تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة الشاملة.

(العريني، منال. 2014: 10)

ويعد التطوير الإداري من القضايا التي حظيت باهتمام القيادات العاملة في مؤسسات التعليم العالي نتيجة طبيعية لما تتمتع به الجامعات من دور حيوي في صناعة رأس المال البشري؛ مما دفع بإدارة التعليم العالي نحو التحول لأساليب إدارية متطورة لتقويم دورها في عملية البناء والتنمية؛ فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارته وقدرته على تقيق أهدافه بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها للمخرجات عالية الجودة القادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافة إلى رفع قدرتها التنافسية إلى أعلى المستويات، ولا يمكن أن توتي ثمارها إلا بالاعتماد على منهجية تستند على أسس علوم الإدارة، لذا بات الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحوكمة، والكيفية التي تدار بها الجامعات؛ للوصول للتطوير الإداري الجامعي. (الزهراني، خديجة، 2011: 30)

وهكذا فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحاكمية تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع العام ككل أم الجامعات، وتعد مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقنضي النهوض بالعملية التعليمية في أي جامعة تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية النازمة للعمل؛ بحيث يسير القرار الأكاديمي وفق الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء، ومجلس الجامعة وانتهاء بمجلس الأمناء وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة.

(صالح، محمد، 2010: 20)

وظهر مفهوم حوكمة المؤسسات مؤخراً؛ ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية؛ مما يضعف تطور تلك المؤسسات، وبسبب القرارات التي يمتلكها طرف واحد ويضع بقية الأطراف موضع الملتقى. (عطوة؛ السيد، 2011: 11)

ولقد أصبحت الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين مستوى المعيشة، فهي تعتمد على تطبيق مفاهيم: (الشفافية، المساءلة، المصادقية)، وعلى وجود مؤسسات عاملة فعالة ذات كفاءة تستجيب لاحتياجات المجتمع، وتعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية، وفي مجال التعليم العالي يعتبر تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة أساساً للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية والإطار العام للجامعات، وتساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات، وتحديد الأدوار للعاملين داخل الجامعة على أساس من الشفافية، والرقابة، والمتابعة؛ لتحقيق الجودة والتميز والوصول إلى التنافسية. (طيب، عزيزة، 2018: 40)

وعرف (شحاته، 2007) الحوكمة بأنها: "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسة. (شحاته، شحاته. 2007: 12)

وأيضاً يرى (عمور، 2010) أن الحوكمة تعد مؤشراً على نجاح عمل المؤسسة، وعامل محفز للإدارة الناجحة في المؤسسات باستخدام العديد من العمليات التي تعمل على تقوية عمل المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية. (عمرو، بيان، 2010: 33)

بينما أورد (يوسف، محمد، 2007) أن للحوكمة أهمية كبيرة للمؤسسات في توفير الهيكل التنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ويمكن إجمال هذه الأهمية على النحو التالي: الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وإيجاد مؤسسة مستقبلية لها مجلس وهيئة حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية الإدارة، ومساعدة

المؤسسة في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب العناء الإداري والمادي. (يوسف، محمد، 2007: 15)

ومما سبق نستنتج أن من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات تتحقق العدالة والمساءلة، والشفافية لجميع الأطراف العاملين في هذه المؤسسات، وتعزيز مستوى المسؤولية لدى الموظفين، وحماية مصالح المجتمع بصورة عامة، وتعظيم الدور التعليمي الذي تقوم به الجامعات؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائها، وتنظيم القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والقيادات الأكاديمية، والعاملين.

ومن هنا فإن على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والجامعات بشكل عام، وجامعة سبها بشكل خاص تبني مثل هذه المفاهيم الحديثة، والعمل بها من خلال إبداء اهتمام أكبر بالحوكمة الرشيدة التي أصبحت من أهم مظاهر الجامعات المعاصرة، ومن ثم فإن هذا البحث جاء ليسلط الضوء على الحوكمة الرشيدة ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي في جامعة سبها.

#### مشكلة البحث:

لاشك أن مؤسسات التعليم العالي كباقي أنظمة المجتمع عرضه للفساد الإداري، وذلك لتعدد مسؤولياتها وضخامة نفقاتها، وارتباطها بكافة طبقات المجتمع وفئاته وأجهزة الدولة ومؤسساتها الأخرى، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبة، وهو ما يتطلب تبني الحوكمة كأسلوب إداري قائم على الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة...إلخ.

ومن هذا المنطلق اشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الحوكمة الجامعية وواقع تطبيقها في الجامعات من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية العاملة فيها كدراسة (ناصر الدين، 2012)؛ حيث خلصت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن كان مرتفعا، كما أن الجامعة جادة في تطبيق الحوكمة ومبادئها في جميع مجالات الجامعة الإدارية والأكاديمية (ناصر الدين، يعقوب، 2012: 23)، كما أظهرت دراسة (برقعان، والقرشي، 2012) أن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية

إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم، وتنفيذ، وتقييم، ورصد كفاءة، وفعالية أداء المنظمة (برقان ؛ القرشي، 2012: 30)؛ بينما دراسة (مرعي، 2009) خلصت إلى أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها، وآليات تطبيق معايير الحوكمة؛ حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية، واستثمار نظم المراسلات الإلكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة (مرعي، محمد، 2009: 40)، كما أكدت دراسة ( محمود، 2017) أفراد العينة وجدوا ضرورة توفر مبدأ الشفافية والمشاركة أثناء تقييم مبادئ الحوكمة، كما أن تفعيل مبدأ المساءلة والتقييم في الحوكمة يساعدان بشكل كبير في تحسن الأداء في الجامعة. (محمود، سوسن، 2017: 22)

وبحكم عمل الباحثان كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة فترى أن هناك بعض المشكلات التي مازالت تعاني منها الأجهزة الإدارية والتي تتمثل في غلبة المركزية على تنفيذ الأعمال الإدارية، وتعدد التشريعات والقواعد المنظمة لشؤون الوحدات الإدارية، وضعف الرقابة بجميع صورها، وانتشار روح اللامبالاة، والخروج على حكم القانون بين بعض القادة الإداريين، والإهمال في تحديد المسؤولية واستعمال العقوبات ضد مرتكب المخالفات؛ فضلاً عن غياب الشفافية في التعامل، وضعف التشاركية في صنع القرارات في ظل صدور قرارات مفاجئة سواء أكانت أكاديمية أو إدارية بالإضافة إلى غياب المرونة واللامركزية الإدارية، ومن هنا على مؤسسات التعليم العالي بليبيا والجامعات بشكل خاص تطبيق الحوكمة الرشيدة في مختلف مستوياتها وهيكلها، وذلك لأن الحوكمة تسعى إلى تقيق الجودة، والكفاءة، والرشادة، والفعالية، وسيدة القانون، ومحاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والرقابة على مستوى هذه المؤسسات للقيام بالإصلاح الإداري والمالي.

وبناءً على ما سبق تولد للباحثات الدافع للوقوف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية)؟

**فروض البحث:**

**تتمثل فروض البحث في الآتي:**

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات الاستبيان ككل.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (النوع).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,0.5$ ) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمتغير (سنوات الخبرة).

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,0.5$ ) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمتغير (نوع الكلية).

### أهمية البحث:

تتم أهمية هذا البحث في الآتي:

- 1- يشيد بدور الحوكمة الرشيدة، وآليات تطبيقها في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات التعليم العالي والجامعي بشكل خاص.
- 2- الاستفادة من مفهوم حوكمة الجامعة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الأكاديمي بشكل عام وجامعة سبها بشكل خاص.
- 3- يساعد في إعادة صياغة تأدية عمل الهيئة التدريسية والوظيفية بشكل يساهم في تحقيق الشفافية والمساواة، والاستقلالية، والعدالة والمشاركة المجتمعية الفاعلة لأصحاب المصالح في صنع القرارات.
- 4- قد تعيد نتائج البحث أصحاب القرار بوزارة التعليم العالي ومؤسساتها الحكومية والأهلية على أهمية الحوكمة وآلية تطبيق قواعدها ومبادئها في الجامعات، وكيفية وضع البرامج والخطط التي تساهم في دعمها وتطبيقها.
- 5- يثري هذا البحث المكتبة الليبية، وجامعة سبها بموضوع الحوكمة في التعليم الجامعي، وأن يكون نواه لأبحاث أخرى وإطاراً مرجعياً لها.

### أهداف البحث:

تتمحور أهداف البحث الآتي:

- 1- التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- 2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,0.5$ ) حول دور الحوكمة الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها تعزى لمتغير: (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية).
- 3- تقدم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في جامعة سبها؛ لتعزيز قواعد الحوكمة الجامعية، وتوظيفها في العمل الإداري.

### حدود البحث:

#### تحدد حدود البحث في النقاط التالية:

1- **حدود موضوعية وبشرية:** تناول هذا البحث درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واقتصر تطبيق أداة البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة سبها.

2- **حدود مكانية وزمانية:** بعض من كليات جامعة سبها للعام الجامعي 2021/2022.

### مصطلحات البحث:

تتضمن مصطلحات البحث الآتي:

#### 1- الحوكمة الإدارية الرشيدة:

تعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من القواعد والمعايير التي تتكامل مع بعضها بعضاً لإنتاج إدارة رقابية تتمثل بالهيئة العليا للجامعة، وتنتهي بذوي الصالح لها من رؤساء ومرؤوسين وجهات مانحة عن طريق هيكل تنظيمي هرمي يهدف إلى التميز والاستدامة". (أبو عراب، هبة. 2017: 34)

وكذلك تعرف الحوكمة الجامعية بأنها: "الأساليب والوسائل التي تحدد من خلالها الجامعة توجهاتها؛ لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بما تتضمنه من قواعد مهمة تتمثل بالمساءلة والمسؤولية والشفافية والعدالة والاستقلالية الجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون". (محمد، مديحة، 2011: 15)



وتعرف الحوكمة الإدارية الرشيدة إجرائياً بأنها: قدرة الإدارة في الجامعة على التحكم والسيطرة في جميع العمليات الإدارية؛ بما يساعد على تطبيق بعض مبادئ الحوكمة كالشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة والفعالية التنظيمية بالطريقة التي تمكنها من نهج سلوك إداري رشيد؛ لتحقيق أهدافها بمستوى عالٍ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على أداة البحث.

## 2- عضو هيئة التدريس:

يقصد به: "الشخص المتخصص الذي يقوم بعملية التدريس لبعض المقررات الدراسية لطلاب المرحلة الجامعية، ويحمل درجة الماجستير، أو الدكتوراه في أحد التخصصات العلمية". (البابطين، عبدالرحمن، 2018: 5)

وأيضاً يعرف أعضاء هيئة التدريس بأنهم: "الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات، مما يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم، والذين عينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمدة من ذوي الرتب الأكاديمية: استاذ، استاذ مشارك، وأستاذ مساعد". (أحمد، منصور، 2018: 58)

ويعرف أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنهم: الأساتذة الذين يحملون مؤهلات علمية إما أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد، أو محاضر، أو مساعد محاضر؛ حيث يقومون بتدريس المقررات الدراسية لطلاب المرحلة الجامعية في جميع كليات بجامعة سبها.

## 3- جامعة سبها:

يقصد بجامعة سبها بأنها: "جامعة في مدينة سبها أكبر مدن الجنوب في ليبيا، تأسست في العام 1976، وأنشأت كجامعة مستقلة في عام 1983، وتتبع اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي،... نواتها كانت كلية التربية التي أنشأت عام (1976) كفرع لكلية التربية بجامعة الفاتح (سابقاً) وطرابلس (حالياً)ظ، وأصبحت جامعة مستقلة في عام (1983) بموجب فرار اللجنة الشعبية العامة رقم (187). (منظومة الجامعة: <https://sebhau.edu.ly/about>)

# الفصل الثاني

## الاطار النظري

- المبحث الأول: الحوكمة الإدارية الرشيدة.
- المبحث الثاني: أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## التمهيد:

ستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسيات؛ حيث يتكون المبحث الأول: من الحوكمة الإدارية الرشيدة في المؤسسات الجامعية ( مفهومها، أسباب ظهورها، أهميتها وأهدافها، خصائصها....، فأما المبحث الثاني: يتمحور حول أعضاء هيئة التدريس ( مفهوم عضو هيئة التدريس، أدواره ومهامه، وظائفه ، ..... إلخ، وسنعرض ذلك بالتفصيل فيما يلي:

### المبحث الأول: الحوكمة الإدارية الرشيدة:

#### 1-1- مفهوم الحوكمة الرشيدة:

ومن منطلق أن الجامعات هي في الأساس منظمات تقود المجتمع نحو التنمية على مستوى الدولة تبنت الجامعات مفهوم الحوكمة المؤسسية؛ لتكون فكرتها الأساسية تجاوز الفجوة القائمة بين المدير والطلبة والهيئتين الأكاديمية والإدارية، والسماح لهم بصناعة القرارات، واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا التي تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم الجامعي. (عبدالحكيم، فاروق، 2011: 30)

وهكذا يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance Corporate)، أما الترجمة العلمية لهذا المفهوم هي: " أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة". (إبراهيم، خالد، 2011: 5)

ويفتقر مصطلح الحوكمة إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي. (يوسف، محمد، 2007: 40)

فتعرف الحوكمة بأنها: " عملية تغيير العلاقات بين المؤسسات والمواطنين باستخدام تقنية المعلومات لتقليل الفساد الإداري". (الهوش، أبوبكر، 2012: 11)

وأيضاً تعرف بأنها: " صياغة خطة استراتيجية تتضمن رسالة وأهداف الجامعة، ووضع سياسات وخطة العمل لإدارة الجامعة بكفاءة". (السلام، مؤيد، 2009: 30)

ويعرف (عزت، أحمد، 2010) الحوكمة المؤسسية في الجامعات بأنها: "نظام يقتضي مقاومة الفساد الإداري الي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس، أو بين صانعي القرارات ومنفذيها وفق آلية تضمن الشفافية والموضوعية والمساواة، ووضع جميع الأطراف أمام مسؤولياتهم بعيداً عن تضارب المصالح". (عزت، أحمد، 2010: 14)

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة أن الحوكمة الرشيدة هي الممارسات الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات التربوية التعليم.

## 2-1- أهمية الحوكمة الإدارية الجامعية:

يمكن تحديد أهمية الحوكمة في إدارة الجامعات كما يلي:

- 1- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة ومسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
  - 2- مساعدة الجامعة من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
  - 3- تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
  - 4- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
  - 5- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
  - 6- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية والموظفين دون تمييز.
  - 7- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة، وضمان حقوق العاملين، وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها. (حافظ، محمد، 2001: 12)
- نلاحظ مما سبق أن أهمية الحوكمة الجامعية تكمن في توفير هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف ورقابة الأداء داخل الجامعات.

### 3-1- أهداف الحوكمة الإدارية الجامعية:

- 1- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحه للعمل.
- 2- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية؛ بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- 3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- 4- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات..
- 5- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الطراف المستفيدة من وجود الجامعات..
- 6- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلية في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات. (درويش، عدنان. 2007: 16)

### 4-1- خصائص الحوكمة الإدارية الجامعية:

- إن تحديد خصائص ومميزات الحوكمة تتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدراسين لها، ويمكن استعراض أهم تلك المميزات على النحو التالي:
- 1- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.
  - 2- المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع..
  - 3- المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
  - 4- المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومنتخذي القرارات أما المستفيدين والمجتمع وكل ما يهمه الأمر.
  - 5- النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون؛ أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عالٍ من الأمان والسلامة.

6- **الفاعلية:** تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية، والتقنية، والطبيعية. (الكايد، زهير، 2003: 30)

وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات، وهي:

أ- تقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات؛ وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة.

ب- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.

ج- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

د- الانضباط واتباع السلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.

هـ- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح.

و- العدالة والاحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.

ز- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة. (مرزوق، فاروق، 2012 : 17)

نستخلص مما سبق أن المميزات والخصائص قابلة للتطبيق في جميع المؤسسات الجامعية الحكومية وغير حكومية، بشرط تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئها بشكل المطلوب.

#### 5-1- أسباب ظهور الحوكمة في المؤسسات الجامعات:

بالعودة إلى مجموعة من الدراسات التي بحثت في أسباب ظهور الحوكمة الجامعية؛ فخلصت أن من أسباب ظهور الحوكمة ما يلي:

1- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، هذا الذي بدوره ساهم في توسيع البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية بالإضافة إلى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات.

2- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من

النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

3- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية الأكاديمية، وزيادة التنافسية بشكل كبير.

4- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية؛ مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساساً من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.

5- ظهور منتجين جدد للجامعات التعليمية، وتأييد الحراك والأكاديمي للطلاب واعضاء هيئة التدريس. (النشوان، أحمد، 2016: 30)

#### 6-1- مقومات الحوكمة الإدارية الجامعية:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف، والرقابة، على السياسات، والإجراءات، والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية أبرزها مايلي:

1- توافر الاقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها، ومبادئ الإشراف والرقابة.

2- توافر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين والعاملين في إدارة الجامعة.

3- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ إن الوضوح يعد غاية في الأهمية؛ حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

4- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

6- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي، والولاء الوطني. (الزهراني، خديجة، 2011: 18)

## 7-1- مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية الجامعات:

نكر ( المليجي، 2012) أبرز المراحل لضمان نجاح الحوكمة في الجامعات ومنها:

**أولاً: التعريف بالحوكمة:** يتم هنا توضيح مفهوم الحوكمة، أهميتها، أهدافها، أساليبها وتعتبر مرحلة التعريف بالحوكمة من أهم المراحل لغرس ثقافة الحوكمة.

**ثانياً: توفير الأساسيات:** وتعني توفير الأسس التنظيمية، وتحديد المستويات الإشرافية، وتوفير البنية الأساسية، وتعتبر البيئة أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة لتحقيق التفاعل الفعال.

**ثالثاً: مرحلة إعداد برنامج زمني:** يعني تحديد برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات، مع تحديد المعوقات والعقبات ومعالجة كل منها.

**رابعاً- مرحلة المعلومات:** تتمثل بضرورة توفير المعلومات الأساسية للانتقال إلى المهام من حيث الاعتماد على الاسلوب الرقمي الشامل، وهنا من الضروري مراعاة عملية التحول الإلكتروني وتقليص الفارق من خلال توفير الوسائل اللازمة.

**خامساً: مرحلة تنفيذ الحوكمة:** تتم هذه المرحلة من حيث وجود القيود والضوابط فيما يتعلق بالحوكمة وتخص المحتوى الأخلاقي والقيمي؛ لتحقيق أكبر قدر من الاستقلالية والشفافية، وفي هذه يتم قياس مدى رغبة الطراف المعنية في تطبيق الحوكمة.

**سادساً: مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** وهذه المرحلة ذات طبيعة تكاملية؛ لضمان حسن التنفيذ للمراحل السابقة. (المليجي، رضا، 2012: 20)

## 8-1- فوائد الحوكمة الإدارية لضمان الجودة في المؤسسات الجامعات:

ترجع أهمية الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أهم معايير الاعتماد الأكاديمي؛ لأنها تعمل على ضمان كفاءة أداء المؤسسة التعليمية؛ من حيث تأثيرها في العملية التعليمية: (مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، وتغذيتها الراجعة)؛ من أجل تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، وخططها الاستراتيجية بكامل أنشطتها، كما أن تطبيق معايير الحوكمة يعزز شعور الثقة بين الجامعة، وبين المجتمع، ويولد مصادر تمويلية من خلال البحث العلمي، والتطوير، كما إن



الحوكمة تعمل على استقلالية الجامعات؛ مما يعزز فعاليتها في تحقيق أهداف الرئيسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وتعزز اصحاب خدمة المصالح ويؤدي الي زيادة ثقة أولياء الأمور، والطلاب؛ حيث أن تضمن حماية حقوقهم التعليمية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي ترتبط بحماية مصالحهم؛ فأن تطبيق الحوكمة في الجامعات يحقق الكثير من الفوائد منها:

1- تشجع الحوكمة الجامعات على الاستخدام الأمثل لمواردها وتقلل من كلفة رأس المال.

2- تسهل الحوكمة عملية الرقابة، والإشراف على أداء الجامعة، ومخرجاتها.

3- تحقيق التوازن بين السلطة الممنوحة لكل حلقة إدارية. (أحمد الخطيب (2018)

نستخلص مما تقدم إن الحوكمة وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشاكل قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب، و نقاط الضعف، ومن ثم وضع البرامج، والحلول الوقائية بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد الإداري والمالي بعد حدوثه.

## 9-1- معوقات الحوكمة في الجامعات:

كطبيعة أي خطة أو سياسة أو قوانين قد تواجه حوكمة الجامعات بعض المعوقات التي تؤثر على تطبيقها منها:

1- ثقافة المجتمع والتوجيهات السياسية العامة.

2- التشريعات الجامعية والطرق التي تدار بها الجامعات.

3- ضعف الاستقلال للإدارات الجامعية بحكم ضعف موقفها المالي في بعض الأحيان.

4- تسييس إصلاحات التعليم العالي، وذلك من خلال تهميش أعضاء الأسرة الجامعية في عملية صنع القرار، وكذلك الإصلاحات التي تخص شؤونهم؛ مما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما تقتضيه تطبيقات الحوكمة فيها.

5- غياب فكرة وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها والغياب التام.

(محمد، مديحة، 2011: 13)

نستخلص مما سبق أن الحوكمة الجامعية تكمن أهميتها في الجامعات بأنها منظمة كاملة شاملة، تتبع منهج علمي يتسم بالتنظيم، تساعد على التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية، وكذلك تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في مخرجات هذه الجامعات.

المبحث الثاني: أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

### 1-2- تعريف أعضاء هيئة التدريس:

يقصد بهم "الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة سبها ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم والذين عينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمدة في جامعة سبها من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد". (أحمد، منصور، 2018: 12)

وأيضا يعرف بأنه: عماد البحث العلمي، والأكاديمي، والركن الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية في الجامعات كلها. (يونس، محمد، 2014: 30)

هكذا فنرى أعضاء هيئة التدريس هم جميع من ينضم ويقع أسمه تحت مسمى الهيئة التدريسية في أكاديمية أو جامعة ما ويقوم بتدريس الطلبة، ويكون حاملاً لشهادة علمية مرتفعة وتختلف المراتب والمواقع التي يتخذونها تبعاً للمستوى التعليمي الذي وصل له هؤلاء الأعضاء.

### 2-2 - تصنيفات أدوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الأتية:.

1- أدواره تجاه طلبته، وتشمل التدريس، التقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أم المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

2- أدواره تجاه الجامعة التي يعمل بها، وتشمل العمليات الإدارية بماضيها من مشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة.

3- أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

4- أدواره تجاه نفسه، ويشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنياً من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات والدورات التدريبية، تبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات. (شاهين، محمد، 2004: 10)

نلاحظ مما سبق أن دور عضو هيئة التدريس بالجامعة تحدد إعداد المواد التعليمية لطلابه وتوجيههم وإرشادهم نحو التعليم وطرق التعلم الفعال وايضاً يساهم في سير العملية التعليمية والمشاركة ورسم الخطط بالقسم الأكاديمي والجامعة ككل.

### 3-2- مؤشرات الأداء الجامعي المستندة إلى الحوكمة :

هناك عدد من المؤشرات المعبرة عن الأداء الجامعي المستند إلى ضوابط وآليات الحوكمة، وهذه المؤشرات هي :

1- القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك والتقييم: يترتب علي اعتماد ضوابط وآليات الحوكمة في الجامعات اختيار القيادة الجامعية وفقاً للمعايير المعتمدة والمقررة من الناحية القانونية والتشريعية، إذ يتم اختيار القائد في الجامعة على أساس اللقب العلمي (أستاذ أو (أستاذ مساعد) ومن حملة شهادات الدكتوراه ومن ذوي الخبرة والكفاءة، ولا يجوز اختيار قائد جامعي لا تتوفر فيه مثل هذه المواصفات، وإن هذا النوع من القيادات يتسم بضوابط وآليات الحوكمة، وبالتالي سيكون ( قائد قدوة) في انضباطه وسلوكه وتأدية مهماته بأفضل حال.

2 - تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية: إن الالتزام بضوابط وآليات الحوكمة سيعمل على تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدي العاملين من مختلف المواقع كأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين، كما سيترتب علي ذلك الالتزام بالسياقات والتقاليد والأعراف الجامعية إذ أن تطبيق الضوابط لا تدع أحد أن يطالب بخلاف ما حددته هذه الضوابط والآليات. (حاكم، محمد، 2008: 14)

ونستنتج مما سبق إن الحوكمة الإدارية الرشيدة تسهل عملية اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية، والاستتارة ، والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي إن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية، وعلى الجامعات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما تنقل موضع تحمل المسؤولية عن

القرارات التي المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي؛ مما سيسهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية في الجامعات.

# الفصل الثالث

الدراسات السابقة

## التمهيد:

ويعرض هذا الجزء من الفصل موضوع الدراسات السابقة؛ لأهميتها على اعتبارها أنها تشكل مراجع أساسية في الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة البحث، وتقيد في تفسير النتائج، وهذه الدراسات متنوعة في الحوكمة الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس... إلخ، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وسوف نتناولها .

### 1- دراسة (الزهراني ، خديجة (2018)

**هدف الدراسة:** هدفت التعرف الي الواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة والرضا الوظيفي والولاء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس باختلاف كل المتغيرات (التخصص، والجنس، والرتبة الاكاديمية، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة العملية) **منهج الدراسة وأداتها:** واستخدمت دراسة الأسلوب المنهج الوصفي الارتباطي عبر إعداد استبيانين؛ لجمع البيانات والمعلومات، فالأولى عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، والأخرى عن رضا الوظيفي .

**عينة الدراسة:** توزعت على العينة العشوائية تكونت من (300) فرد من أعضاء هيئة التدريس .

### نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1- تمار الجامعات الاهلية سبها الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة .
- 2- هناك فروقا معنويا دالة إحصائياً بين استجابات افراد العينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الاهلية تعزي لمتغيري الرتبة الاكاديمية والمستوى الوظيفي .
- 3- عدم وجود فرقاً معنوياً دال إحصائياً بين استجابات الافراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الاهلية تعزي لمتغيرات التخصص، والجنس، ومدة الخدمة العملية .

4- كما اشارت الي وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الحوكمة في جامعات سبها والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

## 2- دراسة (الحربي، محمد 2012):

**هدف الدراسة:** هدفت دراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الاقسام الاكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين .

**منهج الدراسة وأداتها:** استخدمت دراسة الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد أداة الاستبيان؛ لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 76 فرداً وطبقت الاستبانة عليهم. **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها:-

1- إن درجة ممارسة الشفافية لدى أقسام الأكاديميين في كلية التربية جاءت متوسطة.

2- كما ظهرت النتائج وجود فروق إحصائية لمحاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل في مجال الالتزام بالشفافية لداخلية لصالح الاكاديميين .

3- عدم وجود فروق إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 3- دراسة (أبو كريم؛ والتويني، 2014)

**هدف الدراسة:** هدفت دراسة إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس،

**منهج الدراسة وأداتها:** اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي تحليلي وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة جمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة الدراسة .

**عينة الدراسة:** طبقت استبانة على عينة الدراسة البالغة 179 عضواً من أعضاء هيئة التدريس.



## نتائج الدراسة :

من أهم نتائج الدراسة ما يلي :-

- 1- إن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل والملك سعود يرون ان تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط.
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الرتبة العلمية.

## 4- دراسة (العريني، منال، 2014):

هدفت الدراسة: هدفت الي تعرف على الواقع تطبيق الحوكمه وجهة نصر أعضاء هيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

عينة الدراسة : اشتملت عينة الدراسة على (4680) عضو هيئة التدريس .

منهج الدراسة وذاته: اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي تحليلي وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة جمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة الدراسة .

## نتائج الدراسة :

فتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها:

- 1- انه واقع تطبيق الحوكمه في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وتحقق بدرجة مرتفعة .
- 2- اظهرت النتائج وجود فروق داله احصائيا تعزه للمتغير:(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، والوظيفة الحالية).

## 5- دراسة (الفواز، نجوى، 2015)

هدف الدراسة: هدفت دراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها، وأهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها، ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي

**منهج الدراسة وأداتها:** استخدام المنهج الوصفي الارتباطية، والاستبانة أداة للدراسة. **عينة الدراسة :** حيت وزعت على (487) قائدا من القيادات الأكاديمية في جامعة منطقة مكة المكرمة:(جامعة أم لقرى ، وجامعة الملك عبد العزيز ، وجامعة الطائف) **نتائج الدراسة:**

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- إن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة .
- 2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

#### **6- دراسة (الشرف،هنا،2015):**

**هدف الدراسة:** هدفت دراسة التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء .

**منهج الدراسة وأداتها :** استخدمت الباحثة النهج الوصفي الاستبانة أداة للدراسة. **عينة الدراسة :** طبقت الدراسة على عينة قوامها (150) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

#### **النتائج الدراسة:**

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

إن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، وفي حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة.

#### **5- دراسة ( قمبر، جميلة،2016):**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الي تعرف على واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقديه ).

**منهج الدراسة وأداته:** واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تجميع وتحليل وتفسير، واستقراء ما ورد في دراسات والمراجع ذات علاقه بموضوع الدراسة.

**نتائج الدراسة:** فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

1- إن الواقع الجامعات الحكوميه الليبية يعكس قصوراً في نواحي المتعلقة بجودة أداء.

2- إن القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعات لا يعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية، والمالية، والعلمية المهمة.

3- تعاني الجامعات من ضعف في الاتصال، والشفافية، وعدم وجود اليات تعزز مشاركة مع كافة الأطراف ذاته علاقة.

4- انخفاض مستوى المسائلة الأمر الذي أدى إلى اتخاذ قرارات مخالفة أدت على تدني وتدهور التعليم الجامعي الليبي دون مساءلة المسؤولين عنها.

**7\_دراسة (أبو العلا، ليلي، 2017):**

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة الي اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمه الرشيدة في جامعة الطائف حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس ،  
**عينة الدراسة :** وتكونت العينة من (321) عضوا من أعضاء هيئة التدريس.

**منهج الدراسة واداته:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات.

**نتائج الدراسة :**

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها مايلي:

1- إن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمه الرشيدة كانت متوسطة.

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير (النوع الاجتماعي).

3- توجد فروق داله إحصائيا تعزي لمتغير الرتبة الاكاديمية بين فئة المحاضر وبين فئة استاذ مساعد واستاذ مشارك، واستاذ لصالح رتبة أستاذ.

## 8- دراسة (العتيبي، عبدالله، 2018):

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء استبانة أداة للدراسة.

**عينة الدراسة :** قد تكونت عينة من (151)عضو من هيئة التدريس بالجامعة.

**نتائج الدراسة :**

فتوصلت نتائج الدراسة الي عدة نتائج أبرزها:

1- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطاً.

2- لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير: ( الجنس).

3- توجد فروق داله احصائياً تعزى لمتغير (سنوات الخبرة ) لصالح فئة 10سنوات فأكثر.

## 9\_ دراسة (حتاملة، عبد السلام، 2018) :

**هدف الدراسة :**هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة الممارسة الحوكمة المؤسسية في مديرات التربية والتعليم في سبها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها .

**منهج الدراسة واداته :** تحقيق اغراض الدراسة استخدمت المنهج الوصفي .واعد إعداد هذه الدراسة. وهي استبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت (40) فقرة وموزعة على خمسة مجالات وهي الافصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة المسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة والكفاءة والفاعلية .

**عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من(272) قياديا تربويا من (6) مديريات التعليمية من أصل (42) مديريةية التربية والتعليم في سبها .بنسبة 14% تقريبا تربويا

من (6) مديريات التعليمية من أصل (42) مديرية تربية وتعليم في سبها  
وبنسبة 14% تقريبا. من مجتمع الدراسة التي يتكون من (2077) فردا.

وتوصلت الدراسة الي نتائج الآتية:

1- إن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية وتعليم في سبها جاءت  
بدرجة متوسطة.

2- خلصت الدراسة إلي وجود فروق ذاته دلالة إحصائية تعزي لأثر الجنس والمؤهل  
العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.

3- عدم وجود فروق ذاته دلالة إحصائية تعزي لأثر المسمى الوظيفي .

#### 10- دراسة (ابو قطام؛ والزيون والقمار، 2020)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الاردنية  
من وجهة نظر الأكاديميين.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة أداة  
للدراسة.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (184) عضوا هيئة تدريس أكاديمي .

#### نتائج البحث:

من أبرز نتائج الدراسة مايلي:

1- إن وقع تطبيق الحوكمة في جامعة الاردنية ظهر بدرجة متوسطة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزي  
المتغيرات الدراسة التصنيفية (الجنس، والرتبة، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية ) وعند  
كافة المجالات باستثناء مجال نوع الكلية.

3- تبين وجود ذات دلالة إحصائية بين الكليات العلمية والإنسانية والصالح الكليات  
إنسانية .

## 11- دراسة (مفلح، حمد، 2020):

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الي التعرف وقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (120) عضواً هيئة تدريس من جامعة جرش.

**منهج الدراسة وأداتها:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ ولجمع البيانات والمعلومات تم بناء استبانة كأداة للدراسة تكونت من ثلاثه مجالات وهي: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة).

### نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها مايلي :

1- واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش متوسطة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة كتطبيق الحوكمة بجامعة جرش تعزي لمتغيرات الدراسة التصنيفية، وعند كافة المجالات باستثناء متغير نوع الكلية.

## 12- دراسة ( الخلف، غسان، 2020):

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة دمشق كما يدركها الإداريون الأكاديميون في الكليات النظرية، والتطبيقية، والتعرف على الفروق بين آراء المبحوثين حول واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق وفق متغيرات: ( المسمى الوظيفي، والكلية )

**منهج الدراسة :** واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإحدى أدواته المتمثلة بالاستبانة .

**عينة الدراسة:** طبقت على عينة بلغت (96) إدارياً (عميد، نائب عميد، رئيس قسم) في الكليات النظرية والتطبيقية بجامعة دمشق .

## نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

- 1- تطبق جامعة دمشق الحوكمة من وجهة نظر الإداريين بدرجة متوسطة.
- 2- أكثر مبادئ الحوكمة ممارسة في جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين جاءت كالاتي:(الفاعلية التطبيقية في المرتبة الاولى، والشفافية في المرتبة الثانية، وتم المساواة ثالثاً، ورابعاً المسالة وأخيراً المشاركة).
- 3- لا توجد فروق داله إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث الإداريين عن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى المتغير (الكلية): (نظري، و تطبيقي)
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث الإداريين بشأن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة دمشق تعزى المتغير (المسمى الوظيفي): (عميد، و نائب عميد، و رئيس قسم).

### 13- دراسة (المقدادي؛ والابراهيم، 2020)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة تعرف الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سبها وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة .

عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة من (337)عضو هيئة التدريس .

منهج الدراسة وأداتها: واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من خلال تطبيق المنهج الوصفي .

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها مايلي :

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجامعة نوع الكلية، ومدة الخدمة).
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية).

#### 14- دراسة (المحمود، آلاء، 2021):

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**منهج الدراسة وأداته:** استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وقد تم تصميم استبانتيين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، فالأولى لقياس درجة تطبيق الحوكمة، والثانية لقياس مستوى التميز التنظيمي، وقد تم التأكيد من صدقهما وتباتهما.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (280) عضو هيئة التدريس من كلا الجنسين.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

2- أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، وأيضاً اختلاف متغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

3- أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير (المسار الأكاديمي).

#### 15- دراسة (الراعي، أسماء، 2021):

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية علاقته بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

**منهج الدراسة وأداتها:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة.



**عينة الدراسة:** تكونت العينة من (367) عضو هيئة تدريس.

**نتائج الدراسة:**

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- 1- أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم كانت متوسطة.
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والرتبة الأكاديمية).
- 3- ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح فئة أقل من 5 سنوات وأيضاً لذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

**16- دراسة ( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022):**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**منهج الدراسة وأداتها:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة. **عينة الدراسة:** تكونت العينة من (50) عضو هيئة تدريس.

**نتائج الدراسة:**

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- أن دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل جاءت متوسطة وهذه النتيجة مؤشراً على دور الحوكمة الإدارية بالجامعة والتي جاءت بدرجة متوسطة ضمن مجالات الاستبيان.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال (الأنظمة والقوانين، المشاركة) في دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير النوع وهذه الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث؛ بينما لا توجد فروق على مجال (الشفافية،

المساءلة الإدارية، تنفيذ الحوكمة الإدارية) والأداة ككل.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمؤهل العلمي

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال (الأنظمة والقوانين، الشفافية، المشاركة، تنفيذ الحوكمة الإدارية) والأداة ككل في دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؛ بينما توجد فروق على مجال (المساءلة الإدارية) والأداة ككل وهذه الفروق لصالح درجة (محاضر).

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال (الأنظمة والقوانين، الشفافية، المشاركة) والأداة ككل في دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ بينما توجد فروق على مجال (المساءلة الإدارية، تنفيذ الحوكمة الإدارية) وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس اللذين خبرتهم (أقل من 10) سنوات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

أولاً : أوجه التشابه :

1- من حيث الهدف: اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في تحقيق بعض الأهداف؛ من حيث التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأبرز معوقات وأهم مقترحات تطبيق الحوكمة كدراسة ( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022)، ودراسة(قمبر، جميلة،2016)، ودراسة (أبو العلا، ليلي، 2017)، ودراسة (الفواز، نجوى،2015).

2- من حيث العينة: اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في العينة المستخدمة والتي اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كدراسة: (العريني، منال، 2014)، و دراسة (أبو كريم؛ والتويني، 2014)، و دراسة (الحربي، محمد ، 2012 )، ودراسة ( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022).

3- من حيث الأداة: واتفق هذا البحث مع كل الدراسات السابقة في أدوات البحث وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لاستخلاص النتائج كدراسة: ( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022)، ودراسة (أبو العلا، ليلي، 2017)، ودراسة(العتيبي، عبدالله، 2018)، ودراسة (الزهراني خديجة، 2011)... وغيرها.

4- من حيث المنهج: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، واتفق البحث الحالي في اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات السابقة كدراسة:( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022)، ودراسة (ابو قطام؛ والزيون والقمار .2020)، ودراسة (حمد، عدنان مفلح، 2020).

## ثانياً : أوجه الاختلاف :

**1- من حيث الهدف :** اختلفت بعض الدراسات السابقة في هدفها مع هدف البحث الحالي كدراسة (المقدادي؛ والابراهيم، 2020)؛ حيث هدفت إلى التعرف الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتطبيق مبادي الحوكمة، وأيضاً دراسة (الحمود، آلاء، 2021)؛ حيث هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الراعي، أسماء، 2021)؛ حيث هدفت إلى التعرف واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية علاقته بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم... وغيرها.

**2- من حيث العينة :** جاءت بعض الدراسات السابقة مختلفة مع البحث الحالي من ناحية العينة كدراسة:(الخلف، غسان، 2020 )، و دراسة (الشرف، هناء، 2015)، ودراسة (الفواز، نجوى، 2015)؛ فتكونت عينتهم من الإداريين الأكاديميين، و عمداء الكليات ورؤساء الأقسام،

**3- من حيث المنهج :** جاءت بعض الدراسات السابقة مختلفة مع البحث الحالي من ناحية المنهج المستخدم في البحث كدراسة: (الزهراني خديجة، 2011)، ودراسة (الفواز، نجوى، 2015)، ودراسة (الحمود، آلاء، 2021)؛ حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج الوصفي المسحي.

## ثالثاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

**1- بناء أداة البحث وهي الاستبانة كأداة للبحث .**

**2- تحديد بعض المتغيرات الوسيطة والمناسبة للبحث .**

**3- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إعداد الاطار النظري وأداة البحث التي تطبقها على أفراد العينة .**

**4- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي والتي اعتمده معظم الدراسات السابقة.**

# الفصل الرابع

إجراءات البحث الميدانية

## التمهيد:

يشمل الفصل الإجراءات المنهجية البحث على منهج البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث، وإجراءات صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### أولاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثات على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لأنه المناسب لطبيعة البحث ويقصد به دراسة الظاهرة ووصفها وتحليلها معتمداً في ذلك على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

### ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات جامعة سبها؛ حيث تكون عددهم (425) عضو هيئة تدريس بكلية ( الآداب، والعلوم، والتربية البدنية، والاقتصاد).

### عينة البحث:

قامت الباحثات بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وكان عدد العينة (79) من أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات جامعة سبها.

### ثالثاً: خصائص أفراد عينة البحث:

سوف يتم ذلك وفق جداول توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات البحث التالية:

#### جدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكور	39	49.4

50.6	40	الاناث
100	79	المجموع

يوضح الجدول اعلاه نسبة أفراد العينة من ذكور والإناث حيث أن نسبة الذكور (49.4%) من إجمالي العينة، أما نسبة الاناث كانت (50.6%) من إجمالي العينة المستهدفة، هناك فروق بين الجنسين.

### جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
60.8	48	ماجستير
39.2	31	دكتوراه
100	79	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أعضاء هيئة التدريس الذين تفاعلوا مع الدراسة هم من حاملة الماجستير حيث كانت نسبتهم (60.8%) من إجمالي العينة المستهدفة، بينما حاملة دكتوراه سجلوا أقل نسبة وكانت نسبتهم (39.2%) من إجمالي العينة المستهدفة.

### جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية
34.2	27	مساعد محاضر
49.4	39	محاضر
7.6	6	أستاذ مشارك

8.9	7	أستاذ
100	79	المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسبة أفراد العينة حسب الدرجة العلمية حيث سجلوا محاضرين من أعضاء هيئة التدريس أعلى نسبة حيث كانت نسبتهم (49.4%)، وتلتها درجة مساعد محاضر حيث كانت نسبتهم (34.2%) من إجمالي العينة، بينما سجلت درجة أستاذ نسبة (8.9%) من العينة المستهدفة، في حين لم تتجاوز درجة أستاذ مشارك (7.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

#### جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من (10) سنوات	28	35.4
من (10 - 20) سنة	40	50.6
أكثر من (20) سنة	11	13.9
المجموع	79	100

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن معظم القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس الذين تفاعلوا مع هذه الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم من (10 - 20) سنة حيث كانت نسبتهم (50.6%) من إجمالي العينة المستهدفة، وتلتها في الخبرة من هم لهم خبرة أقل من (10) سنوات حيث سجلت نسبتهم (35.4%)، أما من كانت خبرتهم أكثر من (20) سنة لم تتجاوز نسبتهم (13.9%) من إجمالي العينة المستهدفة الدراسة.



## جدول رقم (5)

### يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية

الكلية	العدد	النسبة المئوية
الآداب	13	16.5
العلوم	32	40.5
التربية البدنية	13	16.5
الاقتصاد	21	26.6
المجموع	79	100

يوضح الجدول أعلاه معظم أفراد العينة الذين تفاعلوا مع الدراسة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانوا من كلية العلوم حيث كانت نسبتها (40.5%) من إجمالي العينة المستهدفة للدراسة، وتلتها كلية الاقتصاد حيث كانت نسبتهم (26.6%) من إجمالي العينة، بينما سجلت كلتيني الآداب والتربية البدنية كانت نسبتهم (16.5%) من العينة المستهدفة.

#### رابعاً: أداة البحث:

قامت الباحثات بتوظيف هذه أدوات لتوفير بياناتها وذلك وفقاً لمقتضيات الدراسة وكانت الأدوات كالاتي:

- 1- استمارة البيانات الأولية: والتي تضمنت المعلومات الأساسية التي تشمل متغيرات الدراسة وقد شملت، النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.
- 2- قامت الباحثات بإعداد أداة الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتتكون الاستبيان من (40) فقرة، مقسم إلى ستة مجالات هي كالاتي:

- 1- **المجال الأول:** الأنظمة والقوانين: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).
- 2- **المجال الثاني:** النزاهة والشفافية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).
- 3- **المجال الثالث:** المشاركة المجتمعية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).
- 4- **المجال الرابع:** المساءلة الإدارية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).
- 5- **المجال الخامس:** معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة سبها: ويحتوي هذا المجال على (10) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).
- 6- **المجال السادس:** تنفيذ الحوكمة الإدارية: ويحتوي هذا المجال على (10) فقرات، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم - أحيانا - لا).

**إجراءات صدق وثبات أداة البحث:**

**أولاً- الصدق:**

### **1 - صدق الظاهري (صدق المحتوى):**

حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على المحكمين وهم مجموعة من المختصين في هذا المجال وقد أبدى أغلبيتهم موافقتهم من حيث وضوح العبارات ومن حيث صياغتها وذكرت بعض الملاحظات التعديل في الصياغة اللغوية للفقرات، والتي أخذت بعين الاعتبار عند صياغة الاستبيان في صورته النهائية وهي كما يلي:

## جدول رقم (6)

يبين فقرات الحوكمة الإدارية الرشيدة قبل التعديل وبعده التعديل

رقم	الفقرة قبل التعديل	رقم	الفقرة بعد التعديل
3-	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة العاملين فيها.	3-	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة الموظفين فيها.
5-	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين العاملين.	5-	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين الموظفين.
6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني	6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني محدد
7	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين	7	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع الموظفين
9	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد .	9	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد الإداري.
10	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على الالكتروني .	10	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الرسمي .
18	تطبق إدارة الجامعة نظاما للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.	18	تضع إدارة الجامعة نظاما للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.
19	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية.	19	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية الحتاجية.
28	عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة الإدارية.	28	عدم اعتراف المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة للحوكمة الإدارية.
30	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية العاملين.	30	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية الموظفين.

## 2- صدق المقارنة الطرفية (صدق التمييزي):

للتحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) للمقياس تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية البالغ عددها (44) مفردة، وقد تم التعامل مع المجموعتين ذلك باختيار أعلى (50%) وأدنى (50%) من العينة الاستطلاعية فكان عدد كل مجموعة (22) مفردة، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار "ت" فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (7)

يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبيان

المجالات	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	العليا	22	13.91	0.75	7.85	0.00	دالة
	الدنيا	22	10.45	1.92			
الثاني	العليا	22	13.18	0.95	10.69	0.00	دالة
	الدنيا	22	9.50	1.30			
الثالث	العليا	22	12.41	1.36	8.76	0.00	دالة
	الدنيا	22	9.18	1.05			
الرابع	العليا	22	12.64	1.32	8.26	0.00	دالة
	الدنيا	22	9.45	1.22			
الخامس	العليا	22	26.55	1.68	8.22	0.00	دالة
	الدنيا	22	21.64	2.23			
السادس	العليا	22	25.68	1.91	8.32	0.00	دالة
	الدنيا	22	19.05	3.21			
الكلي للمجالات	العليا	22	100.32	4.89	10.95	0.00	دالة
	الدنيا	22	83.32	5.39			

ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، حيث مستوى الدالة كان فيها (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (0.05) وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، وعلى هذا الأساس فقد ميز الاستبيان بين المجموعتين، وبذلك فإن الاستبيان صادق من حيث المقارنة الطرفية.

## ثانياً: ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام لذلك طريقتان هما معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (8)

#### معامل ثبات المحاور الاستبيان

المجالات	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الكلي للمقياس
عدد الفقرات	5	5	5	5	10	10	40
ألفا كرونباخ	0.71	0.67	0.68	0.73	0.69	0.83	0.86
التجزئة النصفية	0.81	0.67	0.72	0.80	0.74	0.68	0.66

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية مناسبة وبالتالي فإن المقياس ثابتاً ويمكن تطبيقه على عينة البحث.

وعلى هذا الأساس وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة فإنه يمكن القول بأن الاستبيان صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة الدراسة ومن أهمها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسط الحسابي.
- 3- الانحراف المعياري.
- 4- اختبار (ت) للعينة لمجموعة واحدة.
- 5- اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين.
- 6- اختبار (ف) التباين.

# الفصل الخامس

النتائج وتفسيرها

## التمهيد:

عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة من خلال عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية التي تهدف للتحقق من صحة الفروض، باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وسيقوم الباحثان بعرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

### عرض نتائج التساؤل الرئيسي:

ما درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
 وتم استخدام جدول التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لمعرفة (درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) من إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان.

### جدول رقم (9)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات

ت	الفقرة	لا العدد %	أحيانا العدد %	نعم العدد %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجتها								
								المجال الأول: الأنظمة والقوانين							
								1	تنشر الجامعة جميع الأنظمة والقوانين على موقعها الرسمي	5 6.3	21 26.6	53 67.1	2.61	0.60	كبيرة
2	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بوضوح	6 7.6	28 35.4	45 57.0	2.49	0.63	كبيرة								
3	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة الموظفين فيها	4 5.1	29 36.7	46 58.2	2.53	0.59	كبيرة								
4	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة	3	29	47	2.56	0.57	كبيرة								

			59.5	36.7	3.8	والقوانين حسب متطلبات العصر	
متوسطة	0.75	2.20	32	31	16	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في	5
			40.5	39.2	20.3	الجامعة العدالة بين الموظفين	
كبيرة	2.02	12.39	223	138	34	الكلية للمجال الأول	
			56.46	34.94	8.60		
المجال الثاني: النزاهة والشفافية							
كبيرة	0.58	2.39	35	40	4	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها	6
			44.3	50.6	5.1	بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني محدد	
متوسطة	0.72	2.24	32	34	13	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة	7
			40.5	43.0	16.5	في منح الحوافز لجميع الموظفين	
متوسطة	0.67	2.23	29	39	11	تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة	8
			36.7	49.4	13.9	الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح	
متوسطة	0.72	2.13	26	37	16	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة	9
			32.9	46.8	20.3	الفساد الإداري	
كبيرة	0.61	2.52	46	28	5	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها	10
			58.2	35.4	6.3	على موقعها الرسمي	
متوسطة	2.21	11.51	168	178	49	الكلية للمجال الثاني	
			42.54	45.06	12.40		
المجال الثالث: المشاركة المجتمعية							
كبيرة	0.59	2.44	39	36	4	تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة	11
			49.4	45.6	5.1	بين الأقسام الأكاديمية	
متوسطة	0.66	2.06	20	44	15	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في	12
			25.3	55.7	19.0	صناعة القرار	
متوسطة	0.66	2.13	23	43	13	تجرى إدارة الجامعة عملية تقييم لأدائها	13
			29.1	54.4	16.5	بمشاركة الأطراف المعنية	
كبيرة	0.57	2.48	41	35	3	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في	14
			51.9	44.3	3.8	جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	
متوسطة	0.66	2.15	24	43	12	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في	15
			30.4	54.4	15.2	صنع القرار	
متوسطة	2.28	11.27	147	201	47	الكلية للمجال الثالث	
			37.22	50.89	11.89		
المجال الرابع: المساءلة الإدارية							



كبيرة	0.54	2.42	35	42	2	تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي	16
			44.3	53.2	2.5		
متوسطة	0.63	2.25	28	43	8	تشكل إدارة الجامعة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم الأداء	17
			35.4	54.4	10.1		
متوسطة	0.63	2.32	32	40	7	تضع إدارة الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجامعي	18
			40.5	50.6	8.9		
متوسطة	0.66	2.03	18	45	16	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية	19
			22.8	57.0	20.3		
متوسطة	0.58	2.29	28	46	5	تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة	20
			35.4	58.2	6.3		
متوسطة	2.16	11.30	141	216	38	الكلية للمجال الرابع	
			35.70	54.68	9.62		
المجال الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة سبها							
كبيرة	0.74	2.48	50	17	12	تعدد أهداف الجامعة المتشابكة	21
			63.3	21.5	15.2		
كبيرة	0.66	2.35	36	35	8	الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير	22
			45.6	44.3	10.1		
كبيرة	0.57	2.48	41	35	3	قلة توافر الحوافز لدى العاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة الإدارية	23
			51.9	44.3	3.8		
كبيرة	0.58	2.39	35	40	4	التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري	24
			44.3	50.6	5.1		
متوسطة	0.72	2.30	36	31	12	عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة	25
			45.6	39.2	15.2		
كبيرة	0.57	2.43	37	39	3	التمسك بالمألوف في حل المشكلات وإتباع أسلوب واحد لحلها	26
			46.8	49.4	3.8		
كبيرة	0.57	2.54	46	30	3	قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة مما يحول دون مبادراتهم لتطبيق الحوكمة الإدارية	27
			58.2	38.0	3.8		
كبيرة	0.58	2.38	34	41	4	عدم اعتراف المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة للحوكمة الإدارية	28
			43.0	51.9	5.1		
كبيرة	0.60	2.38	35	39	5	عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عال من الكفاءة والجاهزية	29
			44.3	49.4	6.3		
كبيرة	0.57	2.51	43	33	3	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية الموظفين	30
			54.4	41.8	3.8		

كبيرة	3.59	24.25	393	340	57	الكلية للمجال الخامس
			49.74	43.04	7.22	
المجال السادس: تنفيذ الحوكمة الإدارية						
متوسطة	0.67	2.27	31	38	10	اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والتربوي
			39.2	48.1	12.7	
كبيرة	0.67	2.34	36	34	9	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة الإدارية
			45.6	43.0	11.4	
متوسطة	0.66	2.20	27	41	11	تطوير نظم الحوكمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية
			34.2	51.9	13.9	
كبيرة	0.63	2.42	39	34	6	الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال الحوكمة الإدارية
			49.4	43.0	7.6	
كبيرة	0.61	2.47	42	32	5	وضع خطط وبرامج لتطبيق الحوكمة لضمان
			53.2	40.5	6.3	
متوسطة	0.71	2.33	37	31	11	تحديد أنظمة المساءلة للحد من الفساد المالي والإداري
			46.8	39.2	13.9	
متوسطة	0.72	2.14	27	36	16	اختيار عمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين
			34.2	45.6	20.3	
متوسطة	0.69	2.18	27	39	13	عمل لقاءات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة ومنتظمة وبين الأجهزة المركزية والرقابية
			34.2	49.4	16.5	
متوسطة	0.63	2.33	33	39	7	تطوير الأنظمة والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية
			41.8	49.4	8.9	
متوسطة	0.61	2.32	31	42	6	تبني مفاهيم التفويض والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة للإدارة الجامعية
			39.2	53.2	7.6	
كبيرة	4.49	22.99	330	366	94	الكلية للمجال السادس
			41.77	46.33	11.90	
كبيرة	11.19	93.71	1402	1439	319	الكلية للمجالات
			44.37	45.54	10.09	

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية جاءت في أغلبها بين

كبيرة ومتوسطة في فقرات الاستبانة ضمن المجالات الاستبانة التي تقيس درجة

تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حيث كان الأداء الكلي للمجالات (93.71) بانحراف معياري (11.19)، في مجال الأنظمة والقوانين كانت درجة تطبيقها في أغلبها بين كبيرة ومتوسطة حيث كان متوسط حسابي فيها (12.39) بانحراف معياري (2.02) متوسطاً في درجته في مجال الأنظمة والقوانين الكلي، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على: "تتشر الجامعة جميع الأنظمة والقوانين على موقعها الرسمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.61) بانحراف معياري (0.60) بدرجة كبيرة، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.56) بانحراف معياري (0.56) ونصت على: "تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر" بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة ونصت على: "تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة العاملين فيها" بمتوسط حسابي (2.53) بانحراف معياري (0.59) بدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة كذلك بدرجة كبيرة ونصت هذه الفقرة على: "تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بوضوح" بمتوسط حسابي (2.49) بانحراف معياري (0.63)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) بانحراف معياري (0.75) التي تنص على: "تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين العاملين"، بدرجة متوسطة.

بينما في مجال النزاهة والشفافية الكلي جاءت في أغلبها بدرجة تطبيق بين كبيرة ومتوسطة، بمتوسط حسابي (11.51) بانحراف معياري (2.21)، جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى حيث نصت هذه الفقرة على "تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الإلكتروني" بمتوسط حسابي (2.52) بانحراف معياري (0.61) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(2.39) بانحراف معياري (0.58) بدرجة تطبيق كبيرة، ونصت الفقرة على: "تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني"، وكانت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) التي تنص على: "تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين" بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2.24) بانحراف معياري (0.72)، كذلك في المرتبة الرابعة سجلت الفقرة رقم (8) متوسط حسابي (2.23) بانحراف معياري (0.67) التي نصت على: "تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشافية ووضوح" بدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة التي نصت على: "توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد" بمتوسط حسابي (2.13) بانحراف معياري (0.72) بدرجة تطبيق متوسطة.

أما في المجال المشاركة المجتمعية الكلي سجل متوسط حسابي (11.27) بانحراف معياري (2.28) بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (14) التي نصت على: "تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية" بمتوسط حسابي (2.48) بانحراف معياري (0.57) في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة، وجاءت الفقرة (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.44) بانحراف معياري (0.59) بدرجة تطبيق كبيرة حيث نصت الفقرة على: "تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية"، أما الفقرة رقم (15) جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (2.15) بانحراف معياري (0.66) نصت الفقرة على: "تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار"، أما الفقرة رقم (13) التي نصت على: "تجري إدارة الجامعة عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية" جاءت في المرتبة الرابعة، جاءت بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.66) بدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (12) التي نصت على "توسع إدارة الجامعة دائرة

المشاركة في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.66) بدرجة تطبيق متوسطة سجلت في المرتبة الاخيرة في المجال.

كما جاء المجال المساءلة الإدارية الكلي بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (11.30) بانحراف معياري (2.16)، وجاءت الفقرة رقم (16) التي نصت على: "تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42) بانحراف معياري (0.54) بدرجة تطبيق كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (2.32) بانحراف معياري (0.63) بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الثانية، أما الفقرة رقم (20) جاءت بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الثالثة، حيث نصت هذه الفقرة على: "تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة" بمتوسط حسابي (2.29) بانحراف معياري (0.58)، كما جاءت كذلك الفقرة (17) في المرتبة الرابعة بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2.25) بانحراف معياري (0.63) حيث نصت على: "تشكيل إدارة الجامعة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم الأداء"، في حين جاءت الفقرة رقم (19) التي نصت على: "تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية" بمتوسط حسابي (2.03) بانحراف معياري (0.66) في المرتبة الاخيرة بدرجة تطبيق متوسطة.

بينما في المجال معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في الجامعة الكلي جاءت بدرجة تطبيق كبيرة، بمتوسط حسابي (24.25) بانحراف معياري (3.59)، جاءت الفقرة رقم (27) التي نصت على: "قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة مما يحول دون مبادراتهم لتطبيق الحوكمة الإدارية" بمتوسط حسابي (2.54) بانحراف معياري (0.57) في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق كبيرة، وكانت في المرتبة الثانية الفقرة (30) التي تنص على: "غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية العاملين" بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.51) بانحراف معياري

(0.57)، أما في المرتبة الثالثة في هذا المجال جاءت الفقرتين (21 - 23) متوسط حسابي (2.48) بانحرافين معياريين (0.57 - 0.74) حيث نصت الفقرة رقم (21) على: "تعدد أهداف الجامعة المتشابكة"، ونصت الفقرة (23) على: "قلة توافر الحوافز لدى العاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة الإدارية" بدرجة تطبيق كبيرة، كما جاءت الفقرة (26) التي نصت على: "التمسك بالمألوف في حل المشكلات وإتباع أسلوب واحد لحلها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.43) بانحراف معياري (0.57) بدرجة تطبيق كبيرة. بينما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (24) التي نصت على: "التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغير الإداري" بمتوسط حسابي (2.39) بانحراف معياري (0.58) بدرجة تطبيق كبيرة، أما في المرتبة السادسة جاءت الفقرتين (28 - 29) حيث نصت الفقرة (28) على: "عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة للحوكمة الإدارية"، ونصت الفقرة (29) على: "عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية" بمتوسط حسابي (2.28) بانحرافين معياريين (0.58 - 0.60) بدرجة تطبيق كبيرة، وكذلك جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة السابعة حيث نصت على: "الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير" بمتوسط حسابي (2.35) بانحراف معياري (0.66) بدرجة تطبيق كبيرة، بينما جاءت الفقرة (25) بمتوسط حسابي (2.30) بانحراف معياري (0.72) حيث نصت على: "عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة" بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الأخيرة.

بينما في المجال مقترحات تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في الجامعة الكلي جاءت بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (22.99) بانحراف معياري (4.49)، جاءت الفقرة (35) في المرتبة الأولى حيث نصت الفقرة على: "وضوح خطط وبرامج لتطبيق الحوكمة لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح" بمتوسط حسابي (2.47) بانحراف معياري (0.61) بدرجة تطبيق كبيرة، وكانت في المرتبة الثانية الفقرة (34) التي

نصت على: "الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال الحوكمة الإدارية" بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (2.42) بانحراف معياري (0.63)، أما الفقرة (32) التي نصت على: "يعبر أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة الإدارية" بمتوسط حسابي (2.34) بانحراف معياري (0.67) بدرجة تطبيق كبيرة كانت في المرتبة الثالثة، كذلك جاءت الفقرتين (36 - 39) بمتوسط حسابي (2.33) وانحرافين معياريين (0.63 - 0.71) حيث نصت الفقرة (36) على: "تحديد أنظمة المساءلة للحد من الفساد المالي والإداري" ونصت الفقرة (39) على: "تطوير الأنظمة والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية" بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة (40) في المرتبة الخامسة حيث نصت على: "تبني مفاهيم التفويض والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة للإدارة الجامعية" بمتوسط حسابي (2.32) بانحراف معياري (0.61) بدرجة تطبيق متوسطة، كما جاءت الفقرة (31) بمتوسط حسابي (2.27) بانحراف معياري (0.67) التي نصت على: "اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل التربوي" في المرتبة السادسة بدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة (33) التي نصت على: "تطوير نظم الحوكمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية" بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.20) بانحراف معياري (0.66)، أما الفقرة (38) جاءت في المرتبة الثامنة بدرجة تطبيق متوسطة، ونصت الفقرة على: "عمل لقاءات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة ومنتظمة وبين الأجهزة المركزية والرقابية"، بمتوسط حسابي (2.18) بانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة (37) التي نصت على: "اختيار عمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين" بمتوسط حسابي (2.14) بانحراف معياري (0.72) بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022)؛ حيث جاءت استجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإدارية الرشيدة بالجامعة بدرجة متوسطة.

عرض نتائج فرضيات البحث:

نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد دلالة إحصائية على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينة الواحدة، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (10)

يبين اختبار "ت" للمقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة والوسط الفرضي

المحاور	العدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	5	12.39	2.02	10	10.51	0.00	دالة
الثاني	5	11.51	2.21	10	6.05	0.00	دالة
الثالث	5	11.27	2.28	10	4.92	0.00	دالة
الرابع	5	11.30	2.16	10	5.34	0.00	دالة
الخامس	10	24.25	3.59	20	10.51	0.00	دالة
السادس	10	22.99	4.49	20	5.90	0,00	دالة
الكلي	40	93.71	11.19	80	10.88	0.00	دالة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين متوسط أفراد العينة والوسط الفرضي لصالح متوسطات أفراد العينة في جميع المجالات وكذلك الأداة ككل، لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعتمد بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للعلوم التربوية والنفسية وهو (0.05)، وهذه الفروق لصالح متوسطات الأفراد العينة، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون



على تبني مبادئ الشفافية في تعاملهم، وهذا يؤدي إلى حالة من الرضا والرغبة في تقبل التوجيهات والقرارات، ويرون أهمية تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الحوكمة.

في دراسة عبدالله العتيبي (2018)، ودراسة ابوكريم والتويني (2014)، ودراسة جميلة قمبر (2016)، وكذلك ودراسة المقدادي والابراهيم، ودراسة الفواز (2015)، ودراسة منال العريني (2014)، ودراسة الشرف (2015)، ودراسة أبوقطام والزيون والقمار، ودراسة حمد (2020)، ودراسة الزهراني (2021)، ودراسة الحمود (2021)، لم يتشابه أو يختلف مع هذه الدراسة بل جميع هذه الدراسات أشارت إلى دراسة واقع تطبيق وتطوير وممارسة مبادئ نظم الحوكمة في بعض المدارس والجامعات من وجهة نظر العمداء والقادة الأكاديميين وكذلك من وجهة نظر المعلمين وأعضاء هيئة التدريس فيهما.

### نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (النوع).

استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق ما بين متوسطي درجات المجموعات وكانت النتائج كالآتي:

### جدول رقم (11)

يبين نتائج اختبار (ت) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (النوع)

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	ذكر	39	12.41	2.24	0.07	0.93	غير دالة

			1.80	12.38	40	أنثي	
غير دالة	0.37	0.88	2.29	11.28	39	نكر	الثاني
			2.13	11.73	40	أنثي	
غير دالة	0.81	0.23	2.22	11.21	39	نكر	الثالث
			2.36	11.33	40	أنثي	
دالة	0.02	2.33	1.97	10.74	39	نكر	الرابع
			2.23	11.85	40	أنثي	
غير دالة	0.24	1.18	3.82	23.77	39	نكر	الخامس
			3.34	24.73	40	أنثي	
غير دالة	0.63	0.47	4.30	22.74	39	نكر	السادس
			4.72	23.23	40	أنثي	
غير دالة	0.22	1.22	10.00	92.15	39	نكر	الكلية للمجالات
			12.17	95.23	40	أنثي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسط مجموعات العينة تبعاً لمتغير النوع، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في جميع هذه المجالات عدا المجال الرابع (0.93 - 0.37 - 0.81 - 0.24 - 0.63 - 0.22) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، ويرجع ذلك إلى أن مستوى إدراك جميع أعضاء هيئة التدريس من الجنسين لمجالات ممارسة تطبيق الحوكمة واحد من حيث الأنظمة والقوانين والنزاهة والشفافية، وكذلك المشاركة المجتمعية ومعوقات التي تواجههم ومقترحات تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعة

أما في المجال الرابع (المساءلة الإدارية) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسطات المجموعات العينة تبعاً لمتغير النوع، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذا المجال (0.02) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج

الإحصائي SPSS (0.05)، وهذه الفروق لصالح الإناث، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الأنثى في تأدية المهام المطلوبة منها على أكمل وجه، لذلك يحرصن على المشاركة أكبر قدر من أعضاء هيئة التدريس الذكور لنيل رضا أدارتهن.

تشابه مع دراسة عبدالله العتيبي (2018)، ودراسة المقداي والابراهيم، ودراسة ابوقطام والزيون والقمار، ودراسة الزهراني (2021)، ودراسة في جميع المجالات عدا مجال الرابع (المساءلة الإدارية) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس.

بينما تشابه دراسة حاملة، عبدالسلام (2018)، ودراسة الحمود (2021)، ودراسة (ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022)؛ بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ نظراً لتفاعل القادة الذكور مع أصحاب العلاقة من موظفين ومستقيدين أكثر من القادة الإداريين الإناث، واتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الإناث.

في حين لم تتشابه أو تختلف هذه الدراسة مع باقي الدراسات الأخرى لأنها لم تتناول هذه الدراسات هذا المتغير بشكل مباشرة بل تشابه مع أغلبها في دراسة تطبيق الحوكمة الإدارية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).

استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق ما بين متوسطي درجات المجموعات وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (12)

يبين نتائج اختبار (ت) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	ماجستير	48	12.38	2.04	0.09	0.92	غير دالة
	دكتوراه	31	12.42	2.01			
الثاني	ماجستير	48	11.33	2.15	0.86	0.39	غير دالة
	دكتوراه	31	11.77	2.30			
الثالث	ماجستير	48	11.08	2.20	0.88	0.38	غير دالة
	دكتوراه	31	11.55	2.42			
الرابع	ماجستير	48	11.40	2.22	0.46	0.64	غير دالة
	دكتوراه	31	11.16	2.09			
الخامس	ماجستير	48	24.50	3.72	0.75	0.45	غير دالة
	دكتوراه	31	23.87	3.41			
السادس	ماجستير	48	22.67	5.05	0.78	0.43	غير دالة
	دكتوراه	31	23.48	3.48			
الكلي للمجالات	ماجستير	48	93.35	12.07	0.34	0.72	غير دالة
	دكتوراه	31	94.26	9.83			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه في جميع مجالات الحوكمة الإدارية الرشيدة والأداة ككل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسطا مجموعات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وصلت قيمة مستوى دلالة في هذه المجالات (0.92 - 0.39 - 0.38 - 0.64 - 0.45 - 0.43 - 0.72) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، ويرجع ذلك

إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس ملزمون بذات التشريعات الإدارية مما يجعل معرفتهم متقاربة حول تطبيق الحوكمة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ بينما اختلفت مع دراسة منال العريني (2014)، ودراسة حتاملة، عبدالسلام (2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما لم تتشابه أو تختلف هذه الدراسة مع باقي الدراسات الأخرى لأنها لم تتناول هذه الدراسات هذا المتغير بشكل مباشرة بل تشابه مع أغلبها في دراسة تطبيق الحوكمة الإدارية.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية). استخدام اختبار (ف) لدراسة الفروق ما بين متوسطي درجات المجموعات وكانت النتائج كالآتي:

#### جدول رقم (13)

يبين نتائج اختبار (ف) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية).

المجالات	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	مساعد محاضر	27	12.22	1.71	0.84	0.47	غير دالة
	محاضر	39	12.67	2.19			
	أستاذ مشارك	6	11.33	2.87			
	استاذ	7	12.43	1.13			

غير دالة	0.69	0.48	2.06	11.63	27	مساعد محاضر	الثاني
			2.29	11.54	39	محاضر	
			2.63	11.83	6	أستاذ مشارك	
			2.22	10.57	7	استاذ	
غير دالة	0.61	0.60	2.16	11.07	27	مساعد محاضر	الثالث
			2.42	11.59	39	محاضر	
			2.85	10.83	6	أستاذ مشارك	
			1.39	10.57	7	استاذ	
دالة	0.05	2.72	1.86	11.33	27	مساعد محاضر	الرابع
			2.20	11.74	39	محاضر	
			2.88	10.50	6	أستاذ مشارك	
			1.51	9.43	7	استاذ	
غير دالة	0.32	1.17	3.67	23.41	27	مساعد محاضر	الخامس
			3.57	24.92	39	محاضر	
			4.02	24.83	6	أستاذ مشارك	
			2.81	23.29	7	أستاذ	
غير دالة	0.48	0.81	3.66	23.96	27	مساعد محاضر	السادس
			5.08	22.56	39	محاضر	
			4.35	23.17	6	أستاذ مشارك	
			4.11	21.43	7	أستاذ	
غير دالة	0.46	0.86	8.61	93.63	27	مساعد محاضر	الكلية للمجالات
			12.47	95.03	39	محاضر	
			16.42	92.50	6	أستاذ مشارك	
			6.47	87.71	7	أستاذ	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسط مجموعات العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في جميع هذه المجالات عدا المجال الرابع (0.47) - 0.69 - 0.61 - 0.32 - 0.48 - 0.46) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، ويرجع ذلك إلى أن الدرجة العلمية

في هذه المجالات لا تؤثر في كيفية استجابتهم كأعضاء هيئة التدريس في تطبيق وممارسة الحوكمة الإدارية الرشيدة على سير عملهم.

أما في المجال الرابع (المساءلة الإدارية) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسط مجموعات العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذا المجال (0.05) هو يساوي مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، وهذه الفروق لصالح الدرجة العلمية المحاضر، ويرجع ذلك إلى تأثير المساءلة الإدارية أعداد المهام القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كيفية استجابتهم على واقع تطبيق مبادي الحوكمة الإدارية بشكل مستمر.

تشابه مع دراسة ابوكريم والتويني (2014)، و دراسة (ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022) ، في جميع المجالات عدا مجال الرابع (المساءلة الإدارية) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

بينما تشابه دراسة ليلي أبوالعلا (2017)، ودراسة المقداي والابراهيم، ودراسة ابوقطام والزيون والقمار (2020) ، ودراسة الزهراني (2021)، و دراسة (ساسي، ريم؛ حسين، منى، 2022) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية في محور الرابع (المساءلة الإدارية) وهذه الفروق لصالح درجة (محاضر)، واختلف هذه الدراسات مع باقي المجالات.

في حين لم تتشابه أو تختلف هذه الدراسة مع باقي الدراسات الاخرى لأنها لم تتناول هذه الدراسات هذا المتغير بشكل مباشرة بل تشابه مع أغلبها في دراسة تطبيق الحوكمة الإدارية.

### نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

استخدام اختبار (ف) لدراسة الفروق ما بين متوسطي درجات المجموعات وكانت

النتائج كالاتي:

### جدول رقم (14)

يبين نتائج اختبار (ف) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	أقل من (10) سنوات	28	12.04	2.23	3.03	0.05	دالة
	من (10 - 20) سنة	40	12.90	1.59			
	أكثر من (20) سنة	11	11.45	2.46			
الثاني	أقل من (10) سنوات	28	11.43	1.95	2.83	0.06	غير دالة
	من (10 - 20) سنة	40	11.93	2.42			
	أكثر من (20) سنة	11	10.18	1.53			
الثالث	أقل من (10) سنوات	28	10.82	2.00	1.48	0.23	غير دالة
	من (10 - 20) سنة	40	11.70	2.51			
	أكثر من (20) سنة	11	10.82	1.94			
الرابع	أقل من (10) سنوات	28	11.39	1.87	1.22	0.29	غير دالة
	من (10 - 20) سنة	40	11.50	2.38			
	أكثر من (20) سنة	11	10.36	1.96			
الخامس	أقل من (10) سنوات	28	23.75	3.60	1.89	0.15	غير دالة
	من (10 - 20) سنة	40	24.98	3.63			
	أكثر من (20) سنة	11	22.91	3.08			



غير دالة	0.13	2.05	3.94	23.93	28	أقل من (10) سنوات	السادس
			4.85	22.95	40	من (10 - 20) سنة	
			3.97	20.73	11	أكثر من (20) سنة	
دالة	0.04	3.31	10.22	93.36	28	أقل من (10) سنوات	الكلي للمجالات
			12.05	95.95	40	من (10 - 20) سنة	
			7.00	86.45	11	أكثر من (20) سنة	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسط مجموعات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في جميع هذه المجالات عدا المجال الأول والكلية للمجالات (0.06 - 0.23 - 0.29 - 0.15 - 0.13) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، ويرجع ذلك إلى معرفة أعضاء هيئة التدريس بمستوى ممارسة وتطبيق الحوكمة في الجامعة لا يتأثر بطول فترة الخدمة أو قصرها سواء من حيث معاييرها ومبادئها.

أما في المجال الأول (الأنظمة والقوانين) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسطات المجموعات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذين المجالين (0.05 - 0.04) هي أقل ويساوي مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، وهذه الفروق لصالح سنوات الخبرة من (10 - 20) سنة، ويرجع ذلك إلى أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تصدر التعليمات الإدارية والأنظمة والقوانين ليتم تطبيقها على الجميع بدون الاستثناء من ذوي سنوات الخبرة الأكثر يختلفون في الاستجابة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة عن نظرائهم الأقل في سنوات الخبرة حيث الاختلاف في الخبرات التربوية ونظرتهم وإدراكهم لتطبيق الحوكمة.

تشابه هذه النتيجة مع دراسة ساسي، ريم؛ حسين، منى (2022) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال (الأنظمة والقوانين، الشفافية، المشاركة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك دراسة ابوقطام، والزيون والقمار (2020)، ودراسة الزهراني (2021)، في جميع المجالات عدا مجال الأول (الأنظمة والقوانين) والكلية للمجالات بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

بينما اختلفت مع دراسة عبدالله العتيبي (2018)، ودراسة منال العريني (2014)، ودراسة حتاملة، عبدالسلام (2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الأول (الأنظمة والقوانين) والكلية للمجالات، ومع دراسة ساسي، ريم؛ حسين، منى (2022) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال (المساءلة الإدارية) وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس اللذين خبرتهم (أقل من 10) سنوات. في حين لم تتشابه أو تختلف هذه الدراسة مع باقي الدراسات الأخرى لأنها لم تتناول هذه الدراسات هذا المتغير بشكل مباشرة بل تشابه مع أغلبها في دراسة تطبيق الحوكمة الإدارية.

### نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الكلية).

استخدام اختبار (ف) لدراسة الفروق ما بين متوسطي درجات المجموعات وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (15)

يبين نتائج اختبار (ف) في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الكلية)

المجالات	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الأول	الأداب	13	11.62	2.21	2.21	0.09	غير دالة
	العلوم	32	13.03	2.19			
	تربية بدنية	13	12.38	1.98			
	اقتصاد	21	11.90	1.37			
الثاني	الأداب	13	11.23	2.20	0.87	0.45	غير دالة
	العلوم	32	11.69	2.57			
	تربية بدنية	13	12.15	1.86			
	اقتصاد	21	11.00	1.78			
الثالث	الأداب	13	10.62	1.38	0.80	0.49	غير دالة
	العلوم	32	11.56	2.94			
	تربية بدنية	13	11.69	1.88			
	اقتصاد	21	10.95	1.74			
الرابع	الأداب	13	11.08	1.75	1.84	0.14	غير دالة
	العلوم	32	11.97	2.49			
	تربية بدنية	13	10.92	1.80			
	اقتصاد	21	10.67	1.90			
الخامس	الأداب	13	22.69	2.81	1.45	0.23	غير دالة
	العلوم	32	25.03	4.39			
	تربية بدنية	13	24.54	1.89			
	اقتصاد	21	23.86	3.29			
السادس	الأداب	13	22.00	4.26	1.55	0.20	غير دالة
	العلوم	32	23.41	5.40			
	تربية بدنية	13	24.85	2.79			
	اقتصاد	21	21.81	3.66			
الكلية للمجالات	الأداب	13	89.23	9.23	2.56	0.06	غير دالة
	العلوم	32	96.69	13.87			
	تربية بدنية	13	96.54	8.29			
	اقتصاد	21	90.19	7.22			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه في جميع مجالات الحوكمة الإدارية الرشيدة والأداة ككل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند المقارنة بين متوسط مجموعات العينة وفقاً لمتغير الكلية، وصلت قيمة مستوى دلالة في هذه المجالات (0.09 - 0.45 - 0.49 - 0.14 - 0.23 - 0.20 - 0.06) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي SPSS (0.05)، ويرجع ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات لهم دور فعال في رفع من مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بإضافة إلى أشعارهم بأهمية في تحقيق أهدافها. اختلفت مع المقدادي والابراهيم (2020)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر القادة الاكاديميين وأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير نوع الكلية.

في حين تشابه مع دراسة ابوقطام والزيون والقمار (2020)، ودراسة مفلح، حمد (2020) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير نوع الكلية.

بينما لم تتشابه أو تختلف هذه الدراسة مع باقي الدراسات الاخرى لأنها لم تتناول هذه الدراسات هذا المتغير بشكل مباشرة بل تشابه مع أغلبها في دراسة تطبيق الحوكمة الإدارية.

# الفصل السادس

ملخص البحث

## التمهيد:

تشمل خاتمة البحث ملخص النتائج التي توصل إليها هذا البحث والمتمثلة في التحقق من صحة الفرضيات البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة فيه، وتشمل التوصيات والمقترحات المترتبة من النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

فهدف البحث للتعرف على: درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,0.5)$  حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها تعزى للمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية).

ولتحقيق هذا الهدف استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل البيانات، وتفسيرها للملائمة هذا المنهج البحث وفروضه، وتم تصميم أداة البحث وهي الاستبيان الذي تكون من بإعداد أداة الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتتكون الاستبيان من (40) فقرة، مقسم إلى ستة مجالات هي كالآتي:

- 1- المجال الأول: الأنظمة والقوانين: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات.
- 2- المجال الثاني: النزاهة والشفافية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات.
- 3- المجال الثالث: المشاركة المجتمعية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات.
- 4- المجال الرابع: المساءلة الإدارية: ويحتوي هذا المجال على (5) فقرات.
- 5- المجال الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة سبها: ويحتوي هذا المجال على (10) فقرات.
- 6- المجال السادس: تنفيذ الحوكمة الإدارية: ويحتوي هذا المجال على (10) فقرات.

وكانت البدائل (نعم - لا)، وتم تطبيقه على عينة البحث التي تم اختيارها بالطريقة القصدية، وتكونت من (79) عضو هيئة التدريس ببعض كليات جامعة سبها: (الآداب، والعلوم، والاقتصاد، والتربية البدنية).

### نتائج البحث:

فمن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

1- أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في بعض كليات جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل جاءت متوسطة ضمن مجالات الاستبيان ككل.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين متوسط أفراد العينة والوسط الفرضي لصالح متوسطات أفراد العينة في جميع المجالات وكذلك الأداة ككل.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير النوع.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية الرشيدة في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الكلية.

## توصيات البحث

فمن أهم التوصيات التي يوصى بها البحث ما يلي:

- 1- تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهومها، والتوعية بأبعادها، وآلياتها، وأهدافها؛ مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة.
- 2- ضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات الواضحة التي تهدف إلى الانتقال بكليات جامعة سبها لمرحلة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعلي وعملي.
- 3- إصدار قانون حوكمة الجامعات في ليبيا يتضمن مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي، والمجلس التنفيذي، وباقي مجالس الحوكمة الأخرى كخطوة أولى للإصلاح الإداري والمالي، والحد من الفساد الإداري والمالي في قطاع التعليم الجامعي.
- 2- تطبيق معايير الاعتماد الدولية الأكاديمية للجامعات والتي تقوم على معايير الحوكمة في جميع عملياتها الاعتمادية، وبكل نزاهة وشفافية، وعدالة.
- 3- وضع نظام حوكمة قوي يعزز سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- 4- دعم تطبيق الحوكمة للكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات والاستثمار الأمثل للموارد وتعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- 5- تعزيز الشفافية والعدالة والمساواة لجميع الأطراف المعنية بدون تحيز داخل الجامعات من خلال وضع القوانين والمعايير التي يسترشد بها في اختيار قيادات ومسؤولي الجامعات؛ لتولي الأعمال الإدارية والأكاديمية.
- 6- تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
- 7- إنشاء هيئة مستقلة تتاط إليها مهمة تطوير الاستراتيجيات الخاصة بنظم التعليم



العالي؛ لتفادي الفجوات التي تحصل من اتخاذ قرارات غير ممنهجة يكون لها آثار سلبية.

8- متابعة التطوير الدائم التي يتم بها اختيار أصحاب القرار؛ من حيث توافر صفات معينة، ومؤهلات وخبرات علمية تتماشى مع واقع الجامعات، ومتطلباتها؛ مما يكون له أثر إيجابي على مستوى أداء العاملين ( أعضاء هيئة التدريس، والموظفين) في الجامعات.

### اقتراحات البحث:

فمن أهم المقترحات التي تقترح الباحثات ما يلي:

- 1- إجراء دراسة للكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بمدينة سبها.
- 2- إجراء دراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- 3- إجراء دراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- 4- إجراء دراسة للبحث عن الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق مفهوم الحوكمة الإدارية في قطاع التعليم العالي.
- 5- إجراء دراسة حول تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في الجامعات كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- 6- إجراء دراسة للتعرف على دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة.
- 7- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الحوكمة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي لجامعة سبها.

# قائمة المصادر المراجع

## المراجع

### أولاً: المصادر العربية:

- القرآن الكريم: سورة ( ال عمران )، الآية ( 191 ).
- 1- حافظ، محمد. 2001: حوكمة القوى العاملة. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة.
  - 2- الكايد، زهير. 2003: الحكمانية - قضايا وتطبيقات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مصر - القاهرة.
  - 3- شاهين، محمد. 2004: التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. رسالة ماجستير- غير منشورة. مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني "برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة- رام الله.
  - 4- شحاته، شحاته. 2007: مراجعة الحسابات وحوكمة المنظمات. ط2، الدار الجامعية- الإسكندرية.
  - 5- درويش، عدنان. 2007: حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصار العربية - بيروت: لبنان.
  - 6- يوسف، محمد. 2007: محددات الحوكمة ومعاييرها- نمط تطبيقها. المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مصر - القاهرة.
  - 7- السالم، مؤيد. 2009: أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
  - 8- مرعي، محمد. 2009: الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة القدس- فلسطين.
  - 9- صالح، محمد. 2010: مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير- غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- الضفة الغربية: فلسطين.
  - 10- عمرو، بيان. 2010: مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية وأثرها في زيادة الكفاءة والفاعلية. رسالة ماجستير- غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل- فلسطين.

- 11- عزت، أحمد. 2010: مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 12- عطوة، محمد؛ السيد، فكري. 2011: حوكمة النظام التعليمي- مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، مج 2، ع 79، المنصورة.
- 13- إبراهيم، خالد. 2011: حوكمة الإنترنت، ط1، دار الفكر الجامعي - القاهرة: مصر.
- 14- الزهراني، خديجة، 2011: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراة- غير منشورة، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- 15- عبدالحكيم، فاروق. 2011: حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية، مج1(19)، ج2، جامعة القاهرة.
- 16- محمد، مديحة. 2011: دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مج 72، ع18، القاهرة.
- 17- الحربي، محمد(2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج1، (6)، تموز.
- 18- برقعان، أحمد؛ القرشي، عبدالله. 2012: عولمة الإدارة في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان - بيروت: لبنان.
- 19- الهوش، أبوبكر. 2012: الحوكمة الإلكترونية الواقع والآفاق. النيل العربية للنشر- القاهرة.
- 20- مرزوق، فاروق. 2012: حوكمة التعليم المفتوح- منظور استراتيجي. ط1، مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة: مصر.
- 21- ناصر الدين، يعقوب. 2012: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. منشورات جامعة الشرق الأوسط- عمان.
- 22- المليجي، رضا. 2012: جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. ط2، طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة.

- 23- ابو كريم ،احمد والثويني، طارق (2014).درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين 15(3)093055.
- 24- العريني، منال. 2014: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 3، ع12، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-السعودية.
- 25- يونس، محمد. 2014: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير- غير منشورة. كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن.
- 26- شرف، هنا،(2015).واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في جامعات فلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة النجاح الوطنية.نابلس، فلسطين
- 27- نجوى، الفوز، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية (2015)
- 28- أبو العلاء، ليلي. 2016: استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج 11، ع1، جامعة السلطان قابوس- عمان.
- 29- النشوان، أحمد. 2016: تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير- غير منشورة، جامعة الأزهر- القاهرة.
- 30- قمبر، جميلة. 2016: واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي- دراسة نقدية. دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن.
- 31- محمود، سوسن. 2017: دور الحوكمة في تحسين الأداء في الجامعات السورية. رسالة ماجستير- غير منشورة، جامعة دمشق.
- 32-

- 33- أبو عراب، هبة. 2017: دور تطبيق الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي- دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني- الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، مج38، ع3، غزة- فلسطين.
- 34- احمد، الخطيب، (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة في الرشيدة في الجامعات الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة مج(38)ع(2).ص7
- 35- أحمد، منصور. 2018: درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها رسالة ماجستير- غير منشورة. كلية التربية- جامعة اسيوط.
- 36- البابطين، عبدالرحمن. 2018: درجة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب . رسالة ماجستير- منشورة، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع60، جامعة الملك سعود- الرياض.
- 37- حتاملة، عبد السلام محمود. 2018. درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. دراسات: العلوم التربوية، طبعة:2 صفحة 16 \_ جامعة الاردنية عمادة البحث العلمي.
- 38- طيب، عزيزة. 2018: دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية، مج 2، ع22، جامعة الملك سعود، جدة- السعودية.
- 39- العتيبي، عبدالله. 2018: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات العلوم التربوية، مج45، ع4/ ملح 2، الجامعة الأردنية.
- 40- مفلح، حمد، (2020). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، 47(2)، 232\_248.
- 41- مقدادي، بشير حسن عقلة والابراهيم، عدنان بدري (2020). الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعات الأردن وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(1)، 1\_26.

- 42- الراعي، أسماء، 2021: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية علاقته بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- 43- المحمود، آلاء. 2021: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- 44- ساسى، ريم، حسين، منى، (2022): دور الحوكمة الإدارية الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في كلية الآداب بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة سبها للعلوم الإنسانية، مركز اللغات، جامعة سبها - قيد النشر.
- 45- منظومة الجامعة: ينظر إلى الرابط <https://sebhau.edu.ly/about>

الملاحق



## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

ت	الاسم	التخصص العلمي	المؤهل العلمي	الجامعة	التخصص الدقيق
1	أ. أمينة أمبارك	تربية وعلم نفس	ماجستير	سبها	تربية بيئية
2	أ. سعاد سعيد عبدالله	تربية وعلم نفس	ماجستير	سبها	إدارة تعليمية
3	أ. منى علي عبدالله	تربية وعلم نفس	ماجستير	سبها	علم نفس تربوي
4	أ. رقية أحمد سالم	علم نفس تربوي	ماجستير	سبها	علم نفس تربوي
5	أ. بسمة عبد الرسول	علم نفس تربوي	ماجستير	سبها	علم نفس تربوي
6	أ. ميز محمد خليفة	تربية وعلم نفس	ماجستير	سبها	طرق تدريس
7	أ. نجوى أبوبكر محمد	تربية وعلم نفس	ماجستير	سبها	فئات خاصة
8	أ. فاطمة محمد مهبج	علم نفس تربوي	ماجستير	سبها	علم نفس تربوي

## ملحق رقم (2)

### الاستبيان في صورته المبدئية

جامعة سبها/ كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

استبيان الحوكمة الإدارية

الأستاذة الأفاضل ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث، والتي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الليسانس بقسم التخطيط والإدارة التربوية تحت عنوان: (درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

نظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في العمل الجماعي؛ نرجو تفضلكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والتي من إعداد الباحث "سهى عبدالوهاب، ومنيرة محمود"، وإبداء ملاحظتكم بوضع علامة (√) في الحقل المناسب وفقاً لما ترونه ملائماً (مناسب/ غير مناسب) يحتاج إلى تعديل؛ علماً بأن آراءكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

يرجى تعبئة البيانات والمعلومات الأولية التالية:

- 1- الجنس: ذكر [ ] أنثى [ ]
- 2- المؤهل العلمي: ماجستير [ ] دكتوراه [ ]
- 3- الدرجة العلمية: محاضر مساعد [ ] محاضر [ ] أستاذ مشارك [ ] أستاذ [ ]
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 10 [ ] 10\_20 [ ] وأكثر من 20 [ ]

## ثانياً: استبيان الحوكمة الإدارية:

ر.م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
<p>الحوكمة الإدارية: تعرف الحوكمة المؤسسية في الجامعات بأنها "نظام يقضي مقاومة الفساد الإداري الي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس، أو بين صانعي القرارات ومنفذيها وفق آلية تضمن الشفافية والموضوعية والمساواة، ووضع جميع الأطراف أمام مسؤولياتهم بعيداً عن تضارب المصالح".</p>				
<b>المجال الأول : الأنظمة والقوانين</b>				
1-	تنشر الجامعة جميع الانظمة والقوانين على موقعها الرسمي.			
2-	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بوضوح.			
3-	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة العاملين فيها.			
4-	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.			
5-	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين العاملين.			
<b>المجال الثاني : النزاهة والشفافية</b>				
6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني			
7	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع العاملين			
8	تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح.			
9	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد .			
10	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الالكتروني .			
<b>المجال الثالث: المشاركة المجتمعية</b>				
11	تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية.			
12	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار .			
13	تجري إدارة الجامعة عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية .			
14	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.			
15	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار .			
<b>المجال الرابع : المساءلة الإدارية</b>				
16	تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.			
17	تشكل إدارة الجامعة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم الأداء .			
18	تطبق إدارة الجامعة نظاما للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.			
19	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية.			
20	تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة.			

### المجال الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعة

21	تعدد أهداف الجامعة المتشابكة.
22	الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير.
23	قلة توافر الحوافز لدى العاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة الإدارية.
24	التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغير الإداري.
25	عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة.
26	التمسك بالمألوف في حل المشكلات وإتباع أسلوب واحد لحلها.
27	قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة مما يحول دون مبادراتهم لتطبيق الحوكمة الإدارية.
28	عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة للحوكمة الإدارية.
29	عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية.
30	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية العاملين.

### المجال السادس: مقترحات تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعة

31	اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والتربوي.
32	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة الإدارية.
33	تطوير نظم الحوكمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
34	الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال الحوكمة الإدارية.
35	وضح خطط وبرامج لتطبيق الحوكمة لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح .
36	تحديد أنظمة المساءلة للحد من الفساد المالي والإداري.
37	اختيار عمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين
38	عمل لقاءات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة ومنتظمة وبين الأجهزة المركزية والرقابية.
39	تطوير الأنظمة والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية.
40	تبني مفاهيم التفويض والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة للإدارة الجامعية.

أسأل الله التوفيق

الباحثات

ملحق رقم (3)  
الاستبيان في صورته النهائية  
كلية الآداب - جامعة سبها  
قسم التخطيط والإدارة التربوية  
استبيان الحوكمة الإدارية

الأستاذة الأفاضل ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث، والتي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الليسانس بقسم التخطيط والإدارة التربوية تحت عنوان: (درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس )

ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع البحث؛ فإننا نأمل منكم الإجابة على فقرات بعد قرأته بتمعن وبكل دقة وموضوعية، وعليه أن تختاروا الإجابة أمام البند المناسب بوضع علامة (1) في الحقل المناسب وفقاً لما ترونه ملائماً ( نعم/ أحياناً، لا)؛ علماً بأن جميع ما ستدلون به سيكون موضوع سرية ولا يستخدم إلا للأغراض العلمية.

شاكرين حسن تعاونكم

أولاً : البيانات والمعلومات الأولية :

3- النوع: ذكر [ ] أنثى [ ]

4- المؤهل العلمي: ماجستير [ ] دكتوراه [ ]

5- الدرجة العلمية: مساعد محاضر [ ] محاضر [ ] أستاذ مشارك [ ] أستاذ [ ]

6- سنوات الخبرة: أقل من 10 [ ] 10\_20 [ ] أكثر من 20 [ ]

## ثانياً: استبيان الحوكمة الإدارية:

ر.م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
<p>الحوكمة الإدارية: تعرف الحوكمة المؤسسية في الجامعات بأنها " نظام يقتضي مقاومة الفساد الإداري الي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس، أو بين صانعي القرارات ومنفذها وفق آلية تضمن الشفافية والموضوعية والمساواة، ووضع جميع الأطراف أمام مسؤولياتهم بعيداً عن تضارب المصالح".</p>				
<b>المجال الأول : الأنظمة والقوانين</b>				
1-	تنشر الجامعة جميع الانظمة والقوانين على موقعها الرسمي.			
2-	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة بوضوح.			
3-	تمتاز الأنظمة والقوانين في الجامعة بسهولة تدفق المعلومات لكافة الموظفين فيها.			
4-	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.			
5-	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة العدالة بين الموظفين.			
<b>المجال الثاني : النزاهة والشفافية</b>				
6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني محدد			
7	تعلن إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح الحوافز لجميع الموظفين			
8	تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح.			
9	توفر إدارة الجامعة خطة واضحة لمكافحة الفساد الإداري.			
10	تعلن إدارة الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الرسمي .			
<b>المجال الثالث: المشاركة المجتمعية</b>				
11	تشكل إدارة الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام الأكاديمية.			
12	توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار.			
13	تجري إدارة الجامعة عملية تقويم لأدائها بمشاركة الأطراف المعنية .			
14	تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.			
15	تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار.			
<b>المجال الرابع : المساءلة الإدارية</b>				
16	تطبق إدارة الجامعة المساءلة لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.			
17	تشكل إدارة الجامعة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.			
18	تضع إدارة الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.			
19	تسمح إدارة الجامعة لممثليها في وضع قواعد صرف الميزانية المحتاجية.			

20	تكلف إدارة الجامعة اللجان المختصة بوضع قواعد المساءلة.
<b>المجال الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية وجامعة سبها</b>	
21	تعدد أهداف الجامعة المتشابكة.
22	الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير.
23	قلة توافر الحوافز لدى العاملين لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة الإدارية.
24	التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغير الإداري.
25	عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة.
26	التمسك بالمألوف في حل المشكلات وإتباع أسلوب واحد لحلها.
27	قلة وجود مصادر مالية متعددة ومتجددة للجامعة مما يحول دون مبادراتهم لتطبيق الحوكمة الإدارية.
28	عدم اعتراف المسؤولين بأهمية البرامج الفعالة للحوكمة الإدارية.
29	عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية.
30	غموض ثقافة مفهوم الحوكمة الإدارية لدى غالبية الموظفين.
<b>المجال السادس: مقترحات تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة</b>	
31	اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والتربوي.
32	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة الإدارية.
33	تطوير نظم الحوكمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
34	الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال الحوكمة الإدارية.
35	وضح خطط وبرامج لتطبيق الحوكمة لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح .
36	تحديد أنظمة المساءلة للحد من الفساد المالي والإداري.
37	اختيار عمداء ورؤساء الأقسام بطريقة الانتخاب وليس التعيين
38	عمل لقاءات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة ومنتظمة وبين الأجهزة المركزية والرقابية.
39	تطوير الأنظمة والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإدارية.
40	تبني مفاهيم التفويض والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة للإدارة الجامعية.

أسأل الله التوفيق

الباحثات

