

Artical History

Received/ Geliş
05.08.2019

Accepted/ Kabul
28.08.2019

Available Online/yayınlanma
15.09.2019.

Effectiveness of applying the principles of governance at the
university of tobruk

Study From View Point of the Teaching Staff at the
Department of Accounting the at the Economy College

فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق

دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد

أ. خليل عقوب الصغير عقوب

محاضر ، جامعة طبرق، ليبيا

Mr. Khalil A. E Agoub
Lecturer, University of Tobruk, Libya

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء وتطوير استبانة تكونت من (51) فقرة صنفت إلى سبع مجالات وتم التحقق من صدقها وثباتها، كما استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية) وبعض التحليلات الإحصائية المتقدمة كاختبار (t – test) لعينة واحدة، ولعينتين مستقلتين وكذلك اختبار (One - Way Anova) لثلاث عينات أو أكثر، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة جاءت بدرجة منخفضة، وبينت الدراسة عدم وجود فروقات لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق. وأوصت الدراسة بضرورة الإسراع لوضع خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى

نشر ثقافة الحوكمة في الجامعة لدى مسؤوليها ومنتسبيها بشكل عام، وإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل به.
الكلمات الدالة: مبادئ حوكمة الجامعات، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة طبرق، ليبيا.

Abstract

The aim of this study is to recognize on the effectiveness of applying the governance principles at Tobruk University from view point of the teaching staff at the Department of Accounting at the Economy college. It also focus to limit the differences in the Statistical Function if it is found according to the Variables of the Study in (Sex, Academic Degree, Years of Experience). And to achieve the objectives of the study. The researcher used a descriptive analytical method, Where a questionnaire contained of (51) paragraphs was built and developed and categorized in to seven areas and its validity and reliability were verified. Moreover, The researcher used the methods of descriptive statistics for the study such as (arithmetical averages, standard deviations, percentages relations). The researcher also used other statistical analysis such as (t - test) for one sample and for other two samples he used (one - way Anova test for the study). the study came to a result that the effectiveness of applying the governance principles at Tobruk university from view point of the teaching staff at the economy college was low and it showed that there was no differences to the effectiveness applying the governance principles. In light of these results, the study recommended that an overall and clear plan should be urgently applied aiming to make the leaders of the university and the individuals who are related to in general. It also recommended that issuing Regulations and legislations related to the principles of the governance and make the administrations and councils inside the university work under.

Key Words: Universities Governance Principles, Department of Accounting, Economy College, Tobruk, Libya.

1. المقدمة :

تعتبر مؤسسات التعليم العالي لاسيما الجامعات وسيلة مهمة في بناء الإنسان وتنمية الكوادر البشرية، وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التقدم والرفي، وبناءً على هذه الأهمية تظهر أهمية بناء المؤسسات على أسس علمية سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بالنظم الإدارية كالرقابة والنزاهة والمساءلة والشفافية، وبذلك أصبحت مؤسسات التعليم العالي صانعة للمعرفة حيث تنتجها وتوجهها من أجل التقدم والرفي، وتعد الجامعات من المؤسسات المهمة والركائز الأساسية التي تسهم في التنمية في معظم دول العالم بمختلف جوانبها (الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والسياسية)، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع، كما أن لها علاقات تبادلية مع هذا المجتمع من خلال تزويده بالموارد البشرية المؤهلة، ولكي تحقق الجامعات أهدافها

ورؤيتها فإن من أولى ما يجب أن يتحقق فيها هي الحوكمة في مختلف مستوياتها وهيكلها، وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة، الكفاءة، الرشادة، الفعالية، سيادة القانون، محاربة الفساد، وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير النزاهة، الشفافية، المساءلة، الإفصاح والرقابة، على مستوى هذه المؤسسة (تجاني، 2016).

وتعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (مسلم، 2016). وفي ضوء ما سبق فإن الحوكمة تُعد في إطارها النظري والتطبيقي ترجمة على أرض الواقع، وإذا كانت الحوكمة مُحكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحوكمة بأنها رشيدة أو أنها بحاجة إلى إحكام ورقابة وصرامة. وهذا مما حدا بالباحث إجراء هذه الدراسة؛ لمعرفة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق.

2. إشكالية الدراسة Problem of the Study

تعتبر الجامعات هي النواة لبناء جيل متعلم قادر على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني وتلبية احتياجات مجتمعاتنا بما يساير العصر، وشريانياً لاغنى عنه في بناء المجتمع وتوعيته وتعليمه؛ ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة لأجيال الحاضر والمستقبل، وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار سواء على مستوى القطاع ككل أو الجامعات، وتعد الحوكمة مفتاح للوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى والمضمون نظراً لغياب هذا المفهوم وندرة الدراسات في العديد من الجامعات العربية فضلاً عن انعدام تطبيقها بشكل كامل، وتأسيساً لما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلين التاليين:

- ما فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (الالتزام بالأنظمة والقوانين، الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، المساءلة والمحاسبة، المساواة والعدالة، الفاعلية التنظيمية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد؟.
- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (الالتزام بالأنظمة والقوانين، الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، المساءلة والمحاسبة، المساواة والعدالة، الفاعلية التنظيمية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟.

3. أهداف الدراسة Objectives of the Study

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد.
- محاولة الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الليبية بصفة عامة وجامعة طبرق بصفة خاصة.

4. أهمية الدراسة Importance of the Study

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من:

- أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات في تزويد قطاعات العمل المختلفة بالكوادر المؤهلة التي تحتاجها لتسيير أعمالها.
- الإثراء العلمي الذي قد تضيفه بتوضيح مبادئ حوكمة الجامعات ومن ثم الوقوف على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة وفق آراء مجموعة من الباحثين.
- خلال المحاولة لمعالجة مشكلة قائمة من خلال دراسة فاعلية تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بهدف تقديم معلومات وتفسيرات لمتخذي القرارات في الجامعات الليبية بشكل عام وجامعة طبرق بشكل خاص.

5. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.5. الإطار النظري Theoretical framework

1.1.5.1. حوكمة الجامعات: ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة؛ ليعبر عن الأزمة الحقيقية

التي تمر بها مؤسسة الجامعة والتي تعكسها مظاهر كثيرة؛ لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها. يقصد بالحوكمة الجامعية: وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صنع القرار وفي عملية التسيير والتقييم (سراج الدين، 2009).

وكذلك عرفها الدهدار وبن كحلة والفرا (2017، ص 67) بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أداؤها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.

يتضح من هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على عدة جوانب داخل الجامعة ومنها: (الإدارة، والتنظيم، وتقييم الأداء الجامعي، وعملية صنع القرارات، والرقابة الذاتية).

وعلى: فإن مفهوم حوكمة الجامعات كما يراها الباحث: هي عبارة عن كتلة متكاملة تخلق توازن داخل العمل ويسبب فقدانها خلل كبير في الجامعة.

2.1.5. أسباب ظهور حوكمة الجامعات:

إن قضية حوكمة الجامعات قضية غاية في الأهمية وقد ساهم في ظهورها عدة أسباب (سراج الدين، 2009) ومنها:

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، مما ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في التنمية.
- إنتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من نماذج تقليدية إلى نماذج أكثر حداثة.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلاً عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية.
- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع وبالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

3.1.5. أهمية الحوكمة الجامعية:

للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعة ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي (العريبي، 2014، ص 118):

- تحسين وتطوير أداء الجامعة.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- توفير الإرشادات اللازمة للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية.
- التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة.

4.1.5. معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات:

أكدت بعض الدراسات الحديثة مثل (الدهدار وبن كحلة والفرا ، 2017؛ سمية، 2016؛ عزت، 2009؛ عزت، 2012) بأن هناك مجموعة من معوقات لتطبيق حوكمة الجامعات، يمكن إجمالها في الآتي:

- المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع.
- المناخ السياسي العام داخل الجامعة وخارجها.
- المنظومة القانونية الحالية.
- طريقة إدارة الجامعة.
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية وعدم انخراطهم في الأنشطة العامة داخل الجامعة.
- آلية اختيار أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- ضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري.

5.1.5. مبادئ حوكمة الجامعات:

- تعدد المبادئ بين الباحثين واختلفت الآراء ووجهات النظر فيها فقد لخصها الباحث على النحو التالي:
- الالتزام بالأنظمة والقوانين: تعزيز سلطة القانون بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة.

- **الإفصاح و الشفافية:** وجود سياسة واضحة للإفصاح عن كافة المعلومات التي يتطلبها عمل الأطراف ذات العلاقة، أي حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول الجميع.
- **المشاركة الفاعلة:** إتاحة فرصة المشاركة للأطراف المكونة للجامعة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع قواعد منظمة للعمل في مختلف جوانب عمل الجامعة.
- **المساءلة والمحاسبة:** توفر أنظمة فعالة للرقابة والمساءلة تؤكد على أن أداء الجامعة يتم على الوجه المطلوب، وأن الجامعة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية، مع تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين.
- **المساواة والعدالة:** وتتضمن الابتعاد عن التمييز والتحيز بين منتسبي الجامعة، وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.
- **الفاعلية التنظيمية:** تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والامكانيات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية.
- **ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل:** الدليل الذي يحكم ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين والعاملين في الجامعة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة، بما يمكنهم ويحتم عليهم جميعاً أن يراعوا في ممارساتهم الوظيفية الاستقامة والنزاهة والأمانة والمصدقية وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة والشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

2.5. الدراسات السابقة Literature Review

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جوانب ومتغيرات عديدة خاصة بموضوع الدراسة، وعلية سيتم سردها حسب التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

وكما قام العربي (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وقد احتوت على ثلاثة محاور، أشارت نتائج الدراسة: إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة التي تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الوظيفة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة: بضرورة إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة العمل بها.

كذلك قام الفواز (2015) التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، حيث أشارت نتيجة الدراسة: إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كانت بدرجة متوسطة.

وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بحقوق القيادات الأكاديمية بجامعات مكة المكرمة من خلال إشراكهم في صياغة جدول أعمال اجتماع مجالس الجامعة والكليات والأقسام، وإتاحة الفرصة لهم؛ لتحقيق مبدأ المعاملة العادلة بينهم من خلال الإفصاح عن أي تعاملات خاصة لهم داخل الجامعة.

كما قام الدهدار وبن كحلة والفرا (2017) بدراسة كان الهدف منها: التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات في غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة مع عدم وجود معايير أو دليل لحوكمة الجامعات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة وتشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعات ورفع مستواها.

تناول صوالحة (2017) دراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات وتم دراسة جامعة آل البيت كنموذج، وتناولت الدراسة خمسة محاور (المشاركة - الشفافية - المساءلة - المساومة - الفاعلية)، وكانت من أهم النتائج: تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت بمستوى متوسط. ومن أهم التوصيات: إعادة النظر وتعديل منظومة تشريعات الجامعة لتتوافق مع مبادئ الحوكمة، وتفعيل مبدأ المشاركة بين الإدارات في عملية صنع القرارات، وكذلك مبدأ الشفافية في التعاملات الإدارية.

كما قام نجم (2017) بدراسة تهدف إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة مجالات وهي: (الشفافية، المساءلة، النزاهة)، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (162)، من جميع عمالي وعمالات الكلية الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة جاءت بدرجة كبيرة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة وتنفيذ معايير ومبادئ الحوكمة وتقييمها.

قام العطوي (2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من خمسة مجالات (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفعالية التنظيمية). وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين جاء

بدرجة كبير، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للجنس، تعود هذه الفروق لصالح الذكور، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لطبيعة العمل، تعود هذه الفروق لصالح العمل الإداري (القادة والوكلاء).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لا شك أن الباحث استفادة من الدراسات السابقة في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغتها، وما يُميز هذه الدراسة بأنها الوحيدة على حد علم الباحث التي تناولت فاعلية تطبيق مبادئ حوكمة بالجامعات من ناحية، والتي تستهدف جامعة طبرق - كلية الاقتصاد - قسم المحاسبة من ناحية أخرى، ونأمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

6. منهجية الدراسة وإجراءاتها Methodology

1.6. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المناسب لأغراض هذه الدراسة؛ للتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة المعروضة بقائمة الاستبانة، ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار العشرون وتفسير البيانات المتحصل عليها للوصول إلى التعميمات الملائمة بالخصوص.

2.6. مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على الموضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بمهنة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد جامعة طبرق وعددهم (17) عضو هيئة تدريس.

يعود الاختصار على أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة للأسباب التالية:

- نظراً لأن أغلب أعضاء القسم لديهم معرفة ودراية كافية بالحوكمة؛ بالإضافة لكونهم مهتمين وباحثين في شؤون الحوكمة.
- أغلب أعضاء القسم هم من يمارسون المهام الإدارية من رؤساء أقسام وإدارات وعمداء كليات في الجامعة.
- حرص الباحث في الحصول على معلومات من أصحاب الاختصاص.

لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ وعالية تم استهدافه بالكامل حيث تم توزيع 17 استبانة على أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة

القسم العلمي	مجتمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المعتمدة في التحليل
محاسبة	17	17	17
الإجمالي	17	17	17

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات من مكتب أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

3.6. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم تطوير أداة استبانة وذلك للتعرف على فاعلية تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات، بالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة وهي: (الدهدار وبن كحلة والفراء، 2017؛ العربي، 2014؛ تجاني، 2016؛ قرواني، 2016؛ نجم، 2017). وتكونت أداة الدراسة من جزئين وهي كما يلي:

الجزء الأول: حُصص هذا الجزء لتجميع المعلومات العامة عن المبحوثين من حيث (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: حُصص هذا الجزء للحصول على المعلومات التي تتعلق بفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد وهي كما يلي:

- يقيس فاعلية تطبيق مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين في جامعة طبرق ويتضمن (3) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في جامعة طبرق ويتضمن (8) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ المشاركة الفاعلة في جامعة طبرق ويتضمن (6) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في جامعة طبرق ويتضمن (8) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ المساواة والعدالة في جامعة طبرق ويتضمن (9) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ الفاعلية التنظيمية في جامعة طبرق ويتضمن (10) فقرات.
 - يقيس فاعلية تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في جامعة طبرق ويتضمن (7) فقرات.
- كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (من 1 إلى 5) بحيث يعني الرقم (1) غير موافق بشدة، و(2) غير موافق، و(3) محايد، و(4) موافق، و(5) موافق بشدة. ولبیان فاعلية التطبيق اعتمد الباحث على القيمة (3) كمتوسط نظري لكونها الحد الفاصل بين كون العامل فعال أو غير فعال.

جدول رقم (2) التحك المعتمد في الدراسة

الوسيط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الفاعلية
من 1 إلى أقل من 1.8	من 2% إلى أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفعة جداً

المصدر: (الدهدار وبن كحلة والفرا، 2017).

4.6. صدق وثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة، وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (97.2%) هي نسبة مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة (60%) (Sekaran and Bougie 2010)، وهو ما يشير إلى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتقتضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت P- Value أكبر من 5%، والجدول رقم (3) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن قيمة P- Value أكبر من 5%، لكل المحاور، فهي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية وهذا يعني أن البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov Test

P- Value	P- Value - Z	مبادئ حوكمة الجامعات
0.431	0.873	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.565	0.787	الإفصاح والشفافية
0.480	0.840	المشاركة الفاعلة
0.310	0.965	المساءلة والمحاسبة
0.467	0.849	المساواة والعدالة
0.685	0.715	الفاعلية التنظيمية
0.334	0.945	السلوك المهني وأخلاقيات العمل
0.435	0.871	فقرات مبادئ حوكمة الجامعات إجمالاً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

5.6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة من 2018/11/1م الى 2019/01/20م.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية الاقتصاد بجامعة طبرق.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بأعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق.

7. المعالجة الإحصائية Statistical Processing Methods

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- لاختبار ثبات وصدق أداة الدراسة تم استخدام اختبار (Cronbach's Alpha)؛
- لوصف متغيرات الدراسة تم استخدام النسب المئوية والتكرارات؛
- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى الفاعلية؛
- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار (Independent Sample T- test)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين حول فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق، تم استخدامه للفروق التي تعزى للمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار (One Way - ANOVA)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر، وتم استخدامه للفروق التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ومتغير سنوات الخبرة.

8. عرض ومناقشة نتائج الدراسة Discussion the results of the study

1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بوصف ملامح هيكل مجتمع الدراسة:

تم استخدام هذا الأسلوب لاستخلاص بعض المؤشرات الإحصائية لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس.

1.1.8. وصف عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الجنس:

تبين من خلال النتائج الواردة في جدول رقم (4) أن ما نسبته (53%)، من مجتمع الدراسة هم من الذكور، في حين أن ما نسبته (47%)، هم من الإناث.

جدول رقم (4) تحليل وصفي لأفراد العينة وفقاً لنوع الجنس

النسبة	التكرار	البيان
		الجنس:
%53	9	ذكر
%47	8	أنثى
%100	120	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

2.1.8. وصف عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

أتضح من خلال النتائج الواردة في جدول رقم (5) أن ما نسبته (59%)، من مجتمع الدراسة هم من حملة الدرجة العلمية محاضر مساعد، في حين أن ما نسبته (35%)، هم من درجة محاضر، بينما كانت نسبة حملة الدرجة العلمية أستاذ مساعد (6%).

جدول رقم (5) تحليل وصفي للمعلومات وفقاً للتخصص

النسبة	التكرار	البيان
		الدرجة العلمية:
%59	10	محاضر مساعد
%35	6	محاضر
%6	1	أستاذ مساعد
%100	17	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

3.1.8. وصف عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن ما نسبته (47%)، من مجتمع الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وما نسبته (41%)، هم من لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن ما نسبته (12%)، خبرتهم تبدأ من 10 سنوات فأكثر.

جدول رقم (6) تحليل وصفي للمعلومات وفقاً للتخصص

النسبة	العدد	البيان
		سنوات الخبرة:
%47	8	أقل من 5 سنوات
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

%41	7	
%12	2	أكثر من 10 سنوات
%100	17	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وبصورة عامة فإن النسب السابقة تعطي أهمية للبيانات المتحصل عليها من المبحوثين؛ وذلك لأن درجتهم العلمية وخبرتهم في شؤون الحوكمة تعد عامل مهم في فهم ما طرح عليهم من أسئلة واستفسارات تخدم أهداف هذه الدراسة، الأمر الذي يضيف إمكانية اعتماد على إجاباتهم المختلفة.

4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

الذي ينص على أن: ما فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد؟.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى فاعلية تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة والجداول التالية { (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14) } تبين ذلك.

1.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين والجداول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الأول: الالتزام بالأنظمة والقوانين	2.63	1.142	%52.6	-1.345	.197	متوسطة
1.	تعتبر الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين.	2.59	1.176	%51.8	-1.444	.168	منخفض
2.	تطبق الأنظمة والقوانين بغض النظر عن ضعف الموارد المالية للجامعة.	2.76	1.033	%55.2	-.940	.361	متوسط
3.	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب الظروف والمتغيرات.	2.53	1.625	%50.6	-1.194	.250	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (7) أن مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.63)، وانحراف معياري قدره (1.142)، ووزن نسبي يساوي (52.6%)، أي جاء بنسبة موافقة متوسطة.

2.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية".

للإجابة على هذا السؤال أيضاً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية، والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول (8) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ الإفصاح والشفافية

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الثاني: الإفصاح والشفافية	2.19	768	%43.8	-4.302	.001	منخفض
1	توفر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين.	2.18	1.425	%43.6	-2.384	.030	منخفض
2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.	2.12	1.054	%42.4	-3.453	.003	منخفض
3	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها.	2.12	.857	%42.4	-4.243	.001	منخفض
4	يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحث باستمرار، باللغتين العربية والإنجليزية.	1.71	1.160	%34.2	-4.600	.000	منخفض جداً
5	تعلن الجامعة عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.	2.24	1.251	%44.8	-2.519	.023	منخفض
6	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.	2.29	1.047	%45.8	-2.781	.013	منخفض
7	توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.	2.65	.702	%53	-2.073	.055	متوسط
8	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت لجميع أعضائها المنتفعين بها.	2.29	1.047	%45.8	-2.781	.013	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (8) أن فاعلية تطبيق الجامعة لمبدأ الإفصاح والشفافية جاء منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.19)، وانحراف معياري قدره (768)، وبوزن نسبي يساوي (43.8%)، أي حظيت فاعلية تطبيق هذا المبدأ بنسبة موافقة منخفضة.

3.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ المشاركة الفاعلة".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ المشاركة الفاعلة، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول (9) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ المشاركة الفاعلة

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الثالث: المشاركة الفاعلة						
1	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.41	1.004	%48.2	-2.416	.028	منخفض
2	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	2.24	1.200	%44.8	-2.626	.018	منخفض
3	يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	2.88	1.054	%57.6	-.460	.651	منخفض
4	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات، والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.	2.24	.903	%44.8	-3.490	.003	منخفض
5	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	2.41	.939	%48.2	-2.582	.020	منخفض
6	تشرك الجامعة المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات.	2.65	.493	%53	-2.954	.009	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (9) أن مبدأ المشاركة الفاعلية جاء بدرجة فاعلية منخفضة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.47)، وانحراف معياري قدره (0.672)، والوزن النسبي يساوي (49.4%)، مما يدل على أن فاعلية تطبيق هذا المبدأ جاءت بدرجة فاعلية منخفضة أي بنسبة موافقة منخفضة.

4.4.1.8 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول (10) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ المساءلة والمحاسبة

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الرابع: المساءلة والمحاسبة						
1	يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.	2.59	.870	%51.8	-1.951	.069	منخفض
2	تتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.	2.76	.970	%55.2	-1.000	.332	متوسط
3	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.	2.35	.786	%47	-3.395	.004	منخفض

منخفض	.000	-5.222	%42.4	.697	2.12	آلية مساءلة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في الجامعة فعالة ومعلنة للجميع.	4
منخفض	.003	-3.570	%43.6	.951	2.18	تطبق العقوبات بحق المقصرين أياً كان منصبه.	5
منخفض	.001	-3.846	%43.6	.883	2.18	توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام.	6
منخفض	.007	-3.108	%50.6	.624	2.53	يوجد في الجامعة نظام رقابة داخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.	7
متوسط	.826	-.223	%58.8	1.088	2.94	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء المالي.	8

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (10) أن فاعلية تطبيق الجامعة لمبدأ المساءلة والمحاسبة جاء بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.46)، وبانحراف معياري قدره (0.573)، وبوزن نسبي يساوي (49.2%)، وبدرجة موافقة منخفضة.

5.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ المساواة والعدالة".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ المساواة والعدالة، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ المساواة والعدالة

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	مبدأ المساواة والعدالة	2.22	.668	%44.4	-4.802	.000	منخفض
1	تطبق الجامعة القوانين على جميع العاملين دون محاباة.	1.53	.717	%30.6	-8.452	.000	منخفض جداً
2	توفر الجامعة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات.	3.18	1.131	%63.6	.643	.529	متوسط
3	تتأسس الجامعة معايير واضحة للترقيات.	3.24	1.200	%64.8	.808	.431	متوسط
4	يوجد بالجامعة توازن بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة.	1.88	.600	%37.6	-7.677	.000	منخفض
5	توفر الجامعة معايير واضحة للحصول على المكافآت.	2.18	1.380	%43.6	-2.460	.026	منخفض
6	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية.	1.82	.636	%36.4	-7.628	.000	منخفض
7	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	2.18	.636	%43.6	-5.339	.000	منخفض
8	توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين.	1.94	1.029	%38.8	-4.243	.001	منخفض

منخفض	.001	-4.315	%41.2	.899	2.06	9 لا تتعسف الجامعة في أحداث عقوبة على العاملين فيها ويتم التعامل مع الحالات غير الأخلاقية (الرشوة، الغش، الاستعمال السيئ للسلطة) بكل صرامة.
-------	------	--------	-------	------	------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُلاحظ من الجدول (11) أن فاعلية تطبيق مبدأ المساواة والعدالة جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسط الحسابي (2.22)، وانحراف معياري قدره (0.668)، وبوزن نسبي تساوي (44.4%)، أي بدرجة موافقة منخفضة.

6.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ الفاعلية التنظيمية".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ الفاعلية التنظيمية، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول (12) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ الفاعلية التنظيمية

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الخامس: الفاعلية التنظيمية	2.18	.810	%43.6	-4.193	.001	منخفض
1	توجد أهداف معلنة للجامعة قصيرة وطويلة المدى.	2.18	1.237	%43.6	-2.746	.014	منخفض
2	تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية، والبشرية والتقنية، لتحقيق أهدافها.	1.82	.883	%36.4	-5.494	.000	منخفض
3	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية.	2.53	1.281	%50.6	-1.515	.149	منخفض
4	تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد.	2.29	.985	%45.8	-2.954	.009	منخفض
5	تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية.	1.71	.686	%34.2	-7.778	.000	جداً
6	تعمل الجامعة في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق.	2.12	1.166	%42.4	-3.119	.007	منخفض
7	توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهاراتهم الإدارية.	2.76	1.200	%55.2	-.808	.431	متوسط
8	توفر الجامعة كل الشروط والإمكانات الضرورية لسير العمل على أحسن وجه (قاعات التدريس، أدوات التدريس، المختبرات، الزيارات الميدانية).	2.00	1.173	%40	-3.516	.003	منخفض
9	توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	2.29	.920	%45.8	-3.165	.006	منخفض
10	تتواصل الجامعة مع القطاع الخاص لربط مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل.	2.06	.659	%41.2	-5.892	.000	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (12) أن فاعلية تطبيق الجامعة لمبدأ الفاعلية التنظيمية كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.18)، وبانحراف معياري قدره (0.810)، وبوزن نسبي يساوي (43.6%)، أي بدرجة موافقة منخفضة.

7.4.1.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع، ومناقشتها:

الذي نصه: "ما فاعلية تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى فاعلية تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (13) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه كل فقرة من فقرات مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

ت	مبادئ حوكمة الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الفاعلية
	المبدأ الأول: السلوك المهني وأخلاقيات العمل	2.34	1.010	46.8%	-2.675	.017	منخفض
1	الابتعاد عن الرشوة والمحسوبية في جوانب الأداء المختلفة.	2.76	1.091	55.2%	-.889	.387	متوسط
2	يلتزم المدرء بممارسة اعمالهم بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح الجامعة.	2.76	.752	55.2%	-1.289	.216	متوسط
3	تلتزم إدارة الجامعة بأخلاقيات العمل (كالعدل والنزاهة والأمانة والموضوعية) في تعاملها مع جميع العاملين فيها.	2.35	.931	47%	-2.864	.011	منخفض
4	تعزز إدارة الجامعة تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقي من حيث (الشعور بالانتماء، العدالة، الصدق، الإحساس بالمسؤولية الخ).	2.35	1.272	47%	-2.098	.052	منخفض
5	يتوفر لدى الجامعة ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات المهنة.	2.24	1.200	44.8%	-2.626	.018	منخفض
6	تحرص الجامعة باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة لدى منتسبيها.	2.18	1.334	43.6%	-2.545	.022	منخفض
7	توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل.	1.76	1.251	35.2%	-4.070	.001	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُلاحظ من الجدول (13) أن فاعلية تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وبانحراف معياري قدره (1.010)، وبوزن نسبي (46.8%)، أي بدرجة موافقة منخفضة.

إجابة السؤال الأول للدراسة الذي ينص على أن: ما فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد؟.

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الأهمية ذات الدلالة الإحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (إجمالاً) في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد باستخدام اختبار One-Sample t-test، والجدول رقم (14) يظهر نتائج الاختبار.

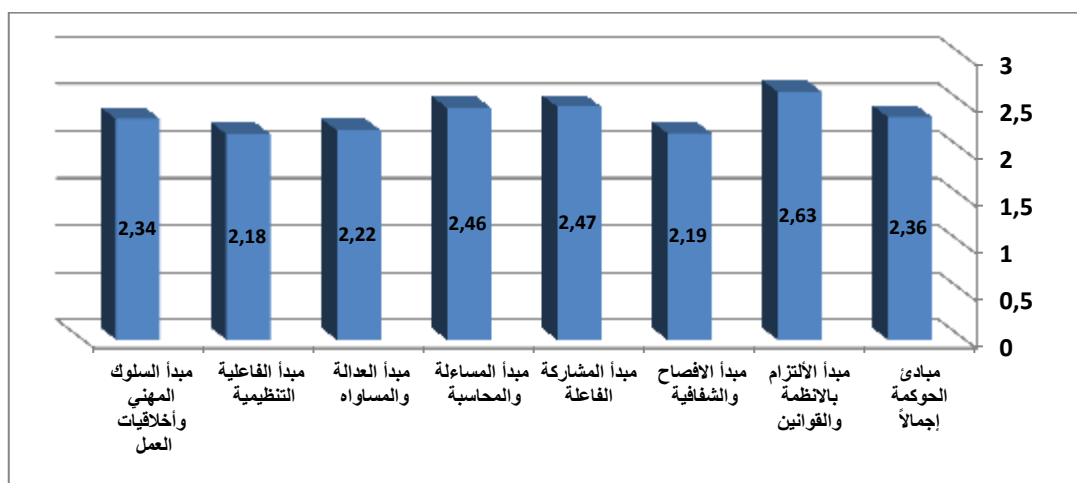
جدول رقم (14) نتائج اختبار (One-Sample t-test) الخاص بالسؤال الرئيس للدراسة.

المستوى	P – Value عند مستوى معنوية 5%	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
منخفضة	.001	-3.965	.669	2.36	مبادئ حوكمة الجامعات (إجمالاً)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من الجدول (14) أعلاه يتضح أن نتائج الاختبار الخاصة بالسؤال الأول للدراسة كانت كالتالي: بلغ المتوسط الحسابي العام (لجميع الفقرات)، لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد (2.36)، بانحراف معياري قدره (0.669)، بوزن نسبي يساوي (47.2%)، عند قيمة t المحسوبة (3.965)، وعند مستوى دلالة معنوية (Sig=0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق عند مستوى دلالة معنوية 5%، جاءت بدرجة منخفضة، أي بنسبة موفقة منخفضة، اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الدهدار وبن كحلة والفرا، 2017)، ودراسة (العربي، 2014) ودراسة (الفواز، 2015) التي بينت أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (نجم، 2017) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة كبيرة.

الشكل رقم (1) يبين درجة فاعلية مبادئ الحوكمة (إجمالاً)، وكل مبدأ من مبادئها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة طبرق حسب المتوسط الحسابي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

2.8. نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ومناقشتها:

الذي ينص على أن: هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (الالتزام بالأنظمة والقوانين، الإفصاح الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساواة والمحاسبة، المساواة والعدالة، الفاعلية التنظيمية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفروض التالية.

1.2.8. الفرض الأول: H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5%، بين متوسطات آراء الباحثين حول فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرض تم استخدام اختبار " T – لعينتين مستقلتين"، والجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفروقات لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (15) نتائج اختبار (T – لعينتين مستقلتين) حسب متغير الجنس

القرار الإحصائي	P – Value عند مستوى معنوية 5%	T المحسوبة	المتوسط الحسابي		درجات الحرية (df)	مبادئ حوكمة الجامعات	ت
			أنثى	ذكر			
قبول الفرض H_0	.513	.669	2.24	2.46	16	مبادئ الحوكمة إجمالاً	
رفض الفرض H_0	0.006	3.229	1.88	3.30	16	مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين	1
قبول الفرض H_0	.347	-.970	2.39	2.03	16	مبدأ الإفصاح والشفافية	2
قبول الفرض H_0	.389	-.887	2.63	2.33	16	مبدأ المشاركة الفاعلة	3
قبول الفرض H_0	.699	-.395	2.52	2.40	16	مبدأ المساواة والمحاسبة	4
قبول الفرض H_0	.308	1.055	2.04	2.38	16	مبدأ العدالة والمساواة	5
قبول الفرض H_0	.449	.777	2.01	2.32	16	مبدأ الفاعلية التنظيمية	6
قبول الفرض H_0	.632	.489	2.21	2.46	16	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وبالنظر إلى نتائج الاختبار التي تم التوصل إليها تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (إجمالاً) تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة " t " (0.669)، وعند مستوى دلالة (0.513)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين حيث كانت الفروق لصالح الذكور؛ وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية (معنوية)، ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين في فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة، تعزى لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، اتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (ربابعة والشرومان، 2017).

2.2.8. الفرض الثاني: Ho: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5%، لمتوسطات آراء الباحثين حول فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد تعزى لمتغير الدرجة العلمية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One – Way ANOVA)، والجدول رقم (16) يبين نتائج اختبار الفروقات لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول (16) نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي - ANOVA) حسب متغير الدرجة العلمية

القرار الإحصائي	P – Value عند مستوى معنوية 5%	F المحسوبة	المتوسط الحسابي			درجات الحرية (df)	مبادئ حوكمة الجامعات	ت
			أستاذ مساعد	محاضر	محاضر مساعد			
قبول الفرض HO	.866	.145	2.45	2.23	2.42	16	مبادئ الحوكمة إجمالاً	
قبول الفرض HO	.467	.805	4.00	2.67	2.47	16	مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين	1
قبول الفرض HO	.537	.649	1.75	1.98	2.38	16	مبدأ الإفصاح والشفافية	2
قبول الفرض HO	.892	.116	2.17	2.44	2.52	16	مبدأ المشاركة الفاعلة	3
قبول الفرض HO	.643	.456	2.50	2.27	2.56	16	مبدأ المساءلة والمحاسبة	4
قبول الفرض HO	.889	.118	2.22	2.11	2.29	16	مبدأ العدالة والمساواة	5
قبول الفرض HO	.688	.416	2.50	1.93	2.29	16	مبدأ الفاعلية التنظيمية	6
قبول الفرض HO	.860	.152	2.00	2.21	2.46	16	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وبالنظر إلى نتائج الاختبار التي تم التوصل إليها تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (إجمالاً) تعزى لمتغير الدرجة العلمية، إذ بلغت قيمة " f " (.145)، عند مستوى دلالة (.866)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية (معنوية) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين في فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة لمتغير الدرجة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (العربي، 2014) ودراسة (الفواز، 2015) بوجود فروق جوهرية لتطبيق مبادئ الحوكمة لصالح من درجتهم العلمية أستاذ.

3.2.8. الفرض الثالث: Ho: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بين متوسطات آراء الباحثين حول فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة طبرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار " One – Way ANOVA "، والجدول رقم (17) يبين نتائج اختبار الفروقات لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17) نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي - ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

القرار الإحصائي	P – Value عند مستوى معنوية 5%	F المحسوبة	المتوسط الحسابي			درجات الحرية (df)	مبادئ حوكمة الجامعات	ت
			من 10 سنوات فأكثر	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
قبول الفرض HO	.865	.147	2.19	2.30	2.45	16	مبادئ الحوكمة إجمالاً	
قبول الفرض HO	.270	1.441	2.67	3.14	2.17	16	مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين	1
قبول الفرض HO	.441	.869	2.25	1.91	2.44	16	مبدأ الإفصاح والشفافية	2
قبول الفرض HO	.460	.822	2.42	2.24	2.69	16	مبدأ المشاركة الفاعلة	3
قبول الفرض HO	.472	.792	2.38	2.27	2.64	16	مبدأ المساءلة والمحاسبة	4
قبول الفرض HO	.719	.337	1.89	2.19	2.33	16	مبدأ العدالة والمساواة	5
قبول الفرض HO	.788	.243	1.85	2.13	2.30	16	مبدأ الفاعلية التنظيمية	6
قبول الفرض HO	.646	.451	1.86	2.22	2.57	16	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وبالنظر إلى نتائج الاختبار التي تم التوصل إليها تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (إجمالاً) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة " f " (.147)، عند مستوى دلالة (.865)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%؛ وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية (معنوية)، ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين في فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة لمتغير سنوات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، واتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (العربي، 2014) ودراسة (الفواز، 2015) ودراسة (رباعه والشمران، 2017) وذلك بوجود فروق جوهرية لتطبيق مبادئ الحوكمة لصالح من خبرتهم أكثر من عشر سنوات.

9. نتائج الدراسة Results of The Study

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومناقشة أسئلة الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إنجازها فيما يلي:

1. بينت الدراسة أن درجة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (مجتمعة)، في جامعة طبرق جاءت منخفضة، بمتوسط حسابي (2.36)، وبوزن نسبي (47.2%)، وقيمة احتمالية (0.001)، عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، أي أن فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بنسبة موافقة منخفضة.
2. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ الالتزام بالأنظمة والقوانين جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.63)، وبوزن نسبي (52.6%)، أي أن فاعلية تطبيق المبدأ جاءت بنسبة موافقة متوسطة.
3. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.19)، وبوزن نسبي (43.8%)، أي أن فاعلية تطبيق المبدأ جاءت بنسبة موافقة منخفضة.
4. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ المشاركة الفاعلة جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.47)، وبوزن نسبي (49.4%)، أي أن فاعلية تطبيق هذا المبدأ جاء بنسبة موافقة منخفضة.
5. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.46)، وبوزن نسبي (49.2%)، أي أن فاعلية تطبيق المبدأ جاء بنسبة موافقة منخفضة.
6. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ المساواة والعدالة جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.22)، وبوزن نسبي (44.4%)، أي أن فاعلية تطبيق هذا المبدأ جاء بنسبة موافقة منخفضة.
7. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ الفاعلية التنظيمية جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.18)، وبوزن نسبي (43.6%)، أي أن فاعلية تطبيق المبدأ جاء بنسبة موافقة منخفضة.
8. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.34)، وبوزن نسبي (46.8%)، أي أن فاعلية تطبيق هذا المبدأ جاء بنسبة موافقة منخفضة.
9. أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة (إجمالاً)، في جامعة طبرق تعزي للمتغيرات: (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

10. توصيات الدراسة Recommendations of The Study

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بالتالي:

1. ضرورة الإسراع لوضع خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة في الجامعة لدى مسؤوليها ومنتسبيها بشكل عام.

2. ضرورة إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها.
3. العمل على إنشاء لجان مستقلة ومتخصصة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير ومبادئ الحوكمة وتقييمها بصورة دورية، وتقومها، للارتقاء بمستوى الأداء.
4. العمل على توفير دليل مكتوب ومعتمد لمعايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل في الجامعة والتقييم المستمر لمستوى تطبيقه.
5. ضرورة الإسراع بإصدار أنظمة وقوانين واضحة وصارمة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة وتفعيلها.
6. ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة ومؤتمرات علمية مستمرة للحوكمة يحضرها أطراف الأسرة الجامعية.
7. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر الحوكمة على أداء الجامعات الليبية، نظراً لأهمية الموضوع.

11. قائمة المراجع References List

- الدهدار، مروان وبن كحلة، كريم والفرا، ماجد مُجَّد (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 62 – 88.
- العريبي، منال بنت عبدالعزيز بن علي (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام مُجَّد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12).
- رابعه، سهى عبدالوهاب و الشرمان، منيره محمود (2017) درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس المعوقات، والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، الأردن.
- سراج الدين، أسماعيل (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العالي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر.
- سمية، كروان (2016). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة البحوث، 1(10)، 183 – 204.
- صوالحة، عبدالمولى (2017). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات: " جامعة آل البيت كنموذج "، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، 11- 13/03/2017م، ينظمه الأمانة العامة لمجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، جامعة الشرق الأوسط- عمان - الأردن.
- عزت، أحمد (2009)، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا واطارات حقوق الإنسان، القاهرة.

- عزت، أحمد (2012). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها وقضايا وإصدارات حقوق الانسان، مؤسسة حرية الفكر والتعبير تاريخ الاطلاع: 2019/01/24م، الموقع <http://old.qadaya.node/3068>:
- قرواني، خالد نظمي (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد 4.
- مسلم، بسام (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية: في جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 49.
- العطوي، إبراهيم حمد عيد (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والاداب، جامعة تبوك، السعودية.
- الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " تصور مقترح " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
- تجاني، ربيعة (2016). حوكمة مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قصدي مرياح ورقلة - على مستوى الكليات (القيادات)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- نجم، نورة عدنان (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.