

## واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)

جميلة سعيد قمبر \*

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الحاكمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية، من خلال استعراض الأدبيات والابحاث ذات العلاقة والتي تناقش بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع في الجامعات الحكومية الليبية يعكس قصوراً في النواحي المتعلقة بجودة الأداء، كما أن القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه الجامعات لا يعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والعلمية المهمة، وتعاني هذه الجامعات من ضعف في الاتصال والشفافية وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وانخفاض مستوى المساءلة الأمر الذي أدى إلى اتخاذ عدة قرارات مخالفة أدت إلى تدني وتدهور التعليم الجامعي الليبي دون مساهمة المسؤولين عنها.

الكلمات الدالة: الحاكمية التعليمية، الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة.

### المقدمة

وسرعة اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات الإدارية. (الحوات وآخرون، 2004).

2. القصور في المتابعة والرقابة للتغييرات التنظيمية بالجامعات الليبية، الأمر الذي ترتب عليه وجود العديد من التجاوزات الإدارية والتنظيمية. (اللجنة الشعبية العامة للرقابة والتفتيش، 2007).

3. ضعف آليات تحرير الجامعة من كثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية وعدم الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة المنضبطة وعدم الاتسام بالجدية. (بشير، بدون سنة نشر)

4. التوسع في نشر التعليم الجامعي دون الاهتمام بمعايير الجودة والتقصير في تجهيز مؤسساته وتوفير احتياجاته. (اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، 2007).

وللنهوض بالتعليم الجامعي الليبي من المهم تسليط الضوء على اتجاهات الحاكمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية للتعرف على أوجه القصور ومحاولة الوصول لحلول لها، ذلك أن إرساء الحاكمية الجامعية في هذه الجامعات سيؤدي بها إلى الارتقاء في أداءها.

إذ تعد الحاكمية مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطور الحاكمية والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الاصول

تعتبر الحاكمية الجامعية من المواضيع الحديثة التي يمكن أن تطور وتحسن أداء جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية داخل الجامعة، من خلال دعم المساءلة والشفافية والمشاركة والاستقلالية.

وفي وقتنا الراهن أصبح ضرورياً التعامل مع مفهوم الحاكمية الجامعية، حتى تعيد الجامعة رسم سياساتها التعليمية وأساليب إدارتها، لتتمكن من تحقيق أهدافها في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع.

ونظراً لأهمية الحاكمية الجامعية ومساهمتها في تحقيق الجودة وتحسين التعليم الجامعي، تقدم هذه الدراسة مفهوم الحاكمية الجامعية وأبعادها وطرق تقييمها والاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ومحاولة مناقشتها في ضوء الحاكمية الجامعية، فالتعليم الجامعي الحكومي في ليبيا عانى من مشاكل كثيرة تتعلق بالحاكمية وأبعادها ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:

1. إن الجهاز الإداري للجامعات الليبية يتصف بالبيروقراطية والمكتبية، كما يفتقر لسبل الاتصال السريع

\* قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد صرمان، جامعة الزاوية، ليبيا، تاريخ استلام البحث 2015/05/24، وتاريخ قبوله 2015/09/06.

الأكاديمية. (عزت، 2009).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مفهوم الحاكمية:

استمد مفهوم الحاكمية الجامعية من مفهوم الحاكمية المؤسسية أو حاكمية الشركات، وهو مفهوم يعبر عن "مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها وغير ذلك من أصحاب المصالح وتحدد الحاكمية المؤسسية الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحديد تلك الأهداف والرقابة على الأداء ويجب أن تقدم حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المنظمة وحملة الأسهم وتسهيل الرقابة" (OECD, 2002).

في حين تعرف الحاكمية الجامعية بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية وهي بذلك تعني نظم الحكم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحدد المسؤول والمسؤولية" (خورشيد ويوسف، 2009).

كما يرى كلٌّ من (Morginson & Cosidine, 2000) أن الحاكمية الجامعية "تهتم بتحديد القيم داخل الجامعات وأنظمة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد ومهمتها وأهدافها ونماذج السلطة والتقويض وعلاقة هذه الجامعات كمؤسسات بالجهات الأكاديمية والحكومية وقطاع الأعمال والمجتمع".

ويعرفها (السر، 2013) بأنها "تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة".

ونظراً لأهمية الحاكمية الجامعية فإن الجامعات ريفية المستوى والتي تسعى للحصول على تصنيفات دولية مطالبة بحاكمية جيدة، وفي هذا المجال يوضح (Salmi, 2009) أن الجامعات ذات التصنيفات الدولية المرتفعة ترتبط بثلاثة عوامل متصلة وهي التركيز على المواهب والتمويل الوفير والحاكمة المناسبة، حيث يسمح تقويض السلطة للمؤسسات بإدارة مواردها بكفاءة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة بسرعة، وهذا يعد أمراً مهماً ولكنه غير كافٍ لتأسيس واستمرار جامعات ذات مستوى دولي، فهناك خصائص حاكمية أخرى مثل الإدارة المبدعة ورؤية استراتيجية قوية للتوجهات التنظيمية وفلسفة نجاح وتميز وقيم

### مشكلة الدراسة:

تعرف الحاكمية الجامعية بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، عن طريق الاستراتيجيات المناسبة والفعالة، لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية" (Wang, 2010). ومن التعريف السابق نرى أن الحاكمية الجامعية نظام متكامل يهدف إلى الجودة والتميز في الأداء، بما يخدم تحسين التعليم الجامعي ويحقق أهدافه، الأمر الذي يعد مهماً خصوصاً في مجتمعنا الليبي، حيث يحتاج التعليم الجامعي إلى إصلاح وتطوير، وفق طرق ووسائل حديثة تواكب ما يستجد من إنجازات وابتكارات في مجال التعليم والأنظمة التعليمية.

وفي نفس الاتجاه تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا، ومن ذلك فإن المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة بالبحث والتحليل يمكن عرضها في سؤال رئيسي وهو:

ما مدى تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى عدة أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- 1- ما هو مفهوم الحاكمية الجامعية؟
- 2- ما هي أبعاد الحاكمية الجامعية؟
- 3- ما هي العلاقة بين مفهوم وأبعاد الحاكمية الجامعية والاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي؟

### أهداف الدراسة:

- 1- زيادة المعرفة بالحاكمة الجامعية من خلال مناقشة مفهومها وأبعادها.
- 2- ربط مفهوم وأبعاد الحاكمية الجامعية بالاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة ألا وهو موضوع الحاكمية الجامعية، وقد اهتمت كثير من مؤسسات التعليم العالي بالحاكمة الجامعية، وذلك لأنها تخدم التعليم العالي وتساعد على مواجهة التحديات الكثيرة التي يواجهها، وتساهم في تطويره بما يحقق الابتكار والإبداع العلمي وتوفير خريجين قادرين على مواكبة احتياجات المجتمع في جميع المجالات بكفاءة وفعالية.

وجود تجاوزات، دون أن يكون لها الحق في التدخل في الكيفية التي يتم بها توزيع تلك الميزانية (صابر، 2007).

كما ينص إعلان ليمبا بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي لعام 1988 على أن استقلال مؤسسات التعليم العالي يعني استقلالها عنالدولة وغيرها من قوى المجتمع، وصنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي فيها وبمالياتها وإدارتها، وإقرار سياساتها للتعليم والبحث والإرشاد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.

ويؤكد (هادي، 2010) أن استقلال الجامعة لا يكتمل إلا في حصول الجامعة على الإدارة الذاتية لمكونات أداؤها الوظيفي العلمي والإداري والمالي وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها ببعض في تفاعلها وتكاملها الوظيفي، فاستقلالية الأداء العلمي يتضمن حق الجامعة في تحديد مناهجها الدراسية الخاصة بها، وفي الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي والباحث العلمي، ووضع خطط قبول فيها وتحديد احتياجاتها من الكادر التدريسي، وما يتعلق من الترقيات العلمية والتفرغ العلمي وإعارة الخدمات، أما استقلالية الأداء المالي فيتمثل بوجود استقلال مالي فعلي، إذ أن توفر المصادر للجامعة في ميزانيتها ومصادر تمويلها المشروعة يحرر الجامعة من قيود الدولة ومن بيروقراطيتها، بحيث تسمح للجامعة جذب أحسن الأساتذة وقيادات البحث العلمي المتوفرة في العالم، وذلك بتوفير الرواتب العلمية العالية وتخصيصات البحث العلمي، في حين أن استقلالية الأداء الإداري تتمثل في منح الجامعات كامل الحرية في إدارة شؤونها الإدارية والتخلص من الصيغ المركزية الصارمة.

وبذلك فإن استقلال الجامعة يعني استقلالها مالياً وإدارياً وأكاديمياً، وعدم وجود أي ضغوط أو تأثير من قبل جهات أخرى على قراراتها، التي يجب أن توجه لتحقيق أهدافها، فاستقلالية الجامعة تعتبر من المقومات الرئيسية التي تمكن الجامعة من أداء أفضل لوظائفها المختلفة، واتخاذ قراراتها المختلفة وتنفيذها بشكل أكثر مرونة وفعالية في ظل مساهلة شفافة وعادلة من الجهات المشرفة على التعليم العالي.

## 2- الشفافية:

وفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات

ثقافية ثابتة والتعلم التنظيمي والتغيير.

فالحاكمية الجامعية طريقة يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم إدارتها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي.

وإذا تناولنا المفاهيم سابقة الذكر بالتحليل نستنتج أن الحاكمية الجامعية تشير إلى مجموعة قوانين وأنظمة داخل الجامعة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، كما تحدد القيم داخل الجامعة وأنظمة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وكيفية تفويض السلطة وعلاقة الجامعة بالجهات الأخرى، بالإضافة إلى أنها تطبيق لمعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعة، لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، كما يمكن اعتبارها طريقة للإدارة داخل الجامعة.

والحاكمية الجامعية بمفهومها الشامل أداة لتغيير الأداء يكفل الاستقلالية والشفافية والمساءلة والمشاركة، في إطار رسالة محددة تجعل الجامعة في وضع يمكنها من تحقيق أهدافها، وبذلك يمكننا القول أن الحاكمية بديل للأداء التقليدي الذي يركز على دور الإدارة الجامعية دون إشراك لبقية الأطراف الأخرى من طلبة وأساتذة... الخ، وهم أطراف لهم دور مهم في العملية التعليمية مع توفير كافة الظروف المناسبة من الاستقلالية والمساءلة والشفافية العادلة، الكفيلة بتقليل وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، في إطار رسالة واضحة متميزة ذات قيمة.

## أبعاد الحاكمية:

يساعد تطبيق الحاكمية على تحقيق الجامعة لأهدافها، وذلك لأن الحاكمية الجامعية تنظم العلاقة بين إدارة الجامعة وأصحاب المصالح والموظفين والطلبة والاساتذة والجهات المشرفة، على اسس علمية محددة، وذلك من خلال عدة أبعاد نلخصها كما يلي:

### 1- الاستقلالية:

تعني استقلالية الجامعة استقلالها عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، وهذا الاستقلال يتضمن حرية الجامعة في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية المختلفة، كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال، الاستقلال المالي للجامعة، ونعني به هنا أن يكون للجامعة مطلق الحرية في إدارة شؤونها المالية، وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ المحاسبة والشفافية، والذي يتيح للدولة المراقبة على الميزانية والمحاسبة في حال

## 3- المشاركة:

تعتبر المشاركة من أهم الخصائص والمقومات لأي منظمة وفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة، التي تؤكد على أهمية مشاركة كافة الأطراف داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، ولها أهمية كبيرة في الجامعة ذلك أن إشراك كافة الأطراف من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلاب وغيرهم من الأطراف مشاركة فعالة في اتخاذ كافة القرارات يساعد على الاستفادة من كافة الإمكانيات الموجودة لدى أولئك الأفراد، وتنفيذ أفضل لهذه القرارات لأنها منبثقة منهم.

وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة، التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار، بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. (Wilkinson & Dundon, 2010).

وتشير المشاركة في الجامعة إلى إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الإدارية والأكاديمية والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية. (Lee & Land, 2010).

وتؤدي المشاركة في صنع القرار إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد حلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة. (الحاج والحاج، 1988).

كما أن فتح المجال أمام مشاركة الموظفين والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن اتباعها إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، وتشجيع روح المبادرة والتجديد لحل مشكلات العمل، مما يعزز لديهم التفكير الإبداعي، ويجعلهم أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجته نحو تحقيق الذات، من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء في نجاح الجامعة وتطورها. (حرب، 2011).

ويجب أن تكون المشاركة فعالة حتى تحقق أهدافها المرجوة داخل الجامعة، ونتيح لجميع الأطراف سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين أو طلبة والمجتمع من المشاركة الحقيقية في وضع مختلف السياسات والقرارات.

## 4- المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من إنتاجات، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها،

اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

كما تعني الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد والقضاء على تباين المعلومات، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها. (Berton, 2007).

كما تتمثل الشفافية في وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (خرايشة، 1997).

يؤكد (أبو كريم، 2005) أن الشفافية تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بأربعة كلمات هي: المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

ومع هذا التطور المعرفي والتكنولوجي والمعلوماتي، فإن التكنم والفساد أصبح أمراً غير مقبول خصوصاً في الجامعة التي تعد منبراً للتعليم، وتساعد الشفافية الجامعة على الوصول لأهدافها الاستراتيجية، وتحقيق تطوير مستمر، وذلك لأنها تخلق بيئة ملائمة تكون فيها جميع المعلومات المتعلقة بالأحداث والقرارات الإدارية والمالية والعلمية داخل الجامعة متاحة ومفهومة بشكل عادل لجميع الأطراف سواء أكانوا داخل الجامعة أو خارجها، وهذا يحقق صورة وسمعة متميزة للجامعة.

ولابد من العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على خلق التوازن بين حق المعرفة وحق الجامعة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فالشفافية لا تعني توفير بحر ليس له نهاية من المعلومات، لكي يمكن وصف الجامعة بالشفافة في تعاملاتها، فهناك الكثير من المعلومات التي لو تم الإفصاح عنها تضر بمصلحتها، وبالمقابل فإن إضفاء درجة السرية في جميع المستويات الإدارية يجب أن تحظى بتنظيم إداري مقنن حتى لا تتسبب في تقيد المعلومات وبالتالي تأخر وصولها مما يمثل عائقاً أمام سير الاعمال بفاعلية في المنظمة، وانعدام عنصر الشفافية فيها. (حرب، 2011)

وللشفافية مستويان شفافية داخلية وهي نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفعالية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة، وتعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم. (أبو كريم، 2009).

وترتبط الشفافية الخارجية في الجامعات بشكل أساسي بالمجتمع والمؤسسات، وما تقدمه من معلومات تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم. (الحري، 2012).

التعليم العالي في الوطن العربي لا يمكن مواجهتها بالطرق التقليدية، وأن الحاكمية الجيدة في الجامعات تيسر اتخاذ قرارات تنسم بالعقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى الوظيفي.

2. (ناصر الدين، 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، واتبع المنهج التحليلي الوصفي باستخدام الاستبانة للكشف عن درجة تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، حيث تم توزيع 113 استبانة منها 64 استبانة على أعضاء هيئة التدريس و49 على الإداريين العاملين في جامعة الشرق الأوسط الأردنية، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك تطبيق مرتفع للحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة عينة الدراسة.

3. (السر، 2013) هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحاكمية ومبادئها وأخلاقياتها وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم الحلول لإزالة هذه العوائق أو تخفيفها، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحاكمية وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيقها، وتم صياغة نتائج الدراسة في شكل إجابات لثلاثة أسئلة، تمثلت في مفهوم الحاكمية ومبادئها وأخلاقياتها وعوائق تطبيق الحاكمية الجامعية وسبل التغلب على هذه العوائق في مؤسسات التعليم العالي.

4. (مطر، نور، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وذلك من خلال التركيز على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها في جامعة الشرق الأوسط، وتم توزيع 220 استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن للحاكمية وتطبيقاتها في الجامعات الأردنية التي تمثلها جامعة الشرق الأوسط دوراً هاماً في تحسين جودة الخريجين، وأن محور بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة هو محور ذو الأثر الأهم بين المحاور التسعة الأخرى للدراسة.

5. (حلاوة، طه، 2013) هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحاكمية الجامعية في جامعة القدس، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة من خلال توزيع استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث وزعت 100 استبانة على موظفي الجامعة الإداريين والأكاديميين، ومن نتائج الدراسة أنه حتى مع تطبيق الحاكمية بشكل صحيح فإن ذلك لا يعمل

ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية، أو قد يصاحب ذلك إيقاع عقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية. (الحسن، 2010). كما أن المساءلة هي الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والمنتجات والقرارات والسياسات وتحملها، وتتضمن الإدارة الحاكمية والتنفيذ في نطاق الدور أو المركز الوظيفي، وتشمل تقديم التقارير وتحمل مسؤولية العواقب الناجمة. (الدويك، 2013).

ويعتبر توفر المعلومات الملائمة ضرورياً لمساءلة فعالة، وفي هذا السياق يوضح (فارس، 2007) أن المنظمات تسعى إلى تكوين قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المساءلة والمحاسبة، والارتقاء بمستوى أدائها، وذلك لضرورة إحداث الإصلاح اللازم لمواجهة المتغيرات الدولية التي تدفع بهذا الاتجاه.

ويرى (صالح، 2001) أن المساءلة تكون من خلال المصدر غير الذاتي والذي ينقسم إلى مصدر خارجي ومصدر داخلي، والمساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية، أما المساءلة الداخلية فتتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه، وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية محددة، سواءً أكانت إدارة متخصصة أو غيرها، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر، ويرجع ذلك إلى المؤسسة ومدى فاعلية الرقابة بها. أما المصدر الذاتي وينبع هذا النوع من المساءلة من خلال القيم، فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي يكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي ملخص لبعض الدراسات عن الحاكمية الجامعية في بعض الجامعات العربية:

1. (برقعان، القرشي، 2012) هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة بمفهوم الحاكمية بشكل عام والحاكمية الجامعية بشكل خاص، والمفاهيم المرتبطة بها، والتعرف على دور تطبيق حاكمية الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث، وتم الوصول إلى نتائج منها أن التحديات التي تواجهها مؤسسات

**المرحلة الثالثة (ثقافة الجودة):** وتتضمن نشر ثقافة الجودة والتدريب على مواضيع الجودة والتحسين المستمر.

**المرحلة الرابعة (التخطيط والتنظيم):** حيث يتم إعداد دراسة ذاتية للمؤسسة.

**المرحلة الخامسة مرحلة (عملية التدقيق الداخلي).**

**المرحلة السادسة مرحلة (التدقيق الخارجي).**

أما النتائج الفعلية وفق تقرير إدارة ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي لعام 2012 م فإن المركز حقق عدة أهداف تمثلت في الآتي:

- الاستمرار في نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتقييم والاعتماد.
- تقديم النصح والإرشاد للمؤسسات التعليمية التي تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها.
- التأكد من تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة.
- تشجيع روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية لتجويد العملية التعليمية ومخرجاتها.
- وضع أسس ومعايير وشروط للتقييم والاعتماد الأكاديمي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم.
- في حين تم تصنيف المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في سبيل تحقيق الجودة وضمانها إلى الجوانب التالية: معوقات تعليمية، معوقات تنظيمية، معوقات قيادية، معوقات البحث العلمي، معوقات خدمة المجتمع.
- نتائج أخرى توصلت إليها دراسات أجازها الأكاديميون في هذه الجامعات منها دراسة (فرج والفهي، 2012) والتي تعتبر من أكثر الدراسات شمولية لأنها تناولت التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية في طرابلس وبنغازي والجبيل الغربي وسبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، من خلال المتطلبات المتمثلة في الثقافة التنظيمية والأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- أن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في إطار الجودة الشاملة من وجهة نظر الأكاديميين بالجامعات الليبية كانت منخفضة.

2- أن واقع تطبيق الأوضاع الأكاديمية بالجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين فيها كانت متحققة بدرجة ضعيفة لبعض مجالات الدراسة، والبعض الآخر كانت متحققة بدرجة متوسطة.

بشكل كبير على استقطاب موظفين وطلبة متميزين، كما أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها المجتمع الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحاكمية.

ولعل ما يميز هذه الدراسة أنها تتناول بالشرح والتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالحاكمية وأبعادها، ومن المتوقع أن تقدم دليلاً إضافياً حول الحاكمية الجامعية في الجامعات الليبية الحكومية.

### منهجية الدراسة:

وفق المنهج الاستقرائي المتبع في هذه الدراسة تم تجميع وتحليل وتفسير واستقراء ما ورد في الدراسات والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المحور النظري وذلك بالدراسة المسحية التحليلية لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الحاكمية الجامعية، سواء التي تناولت موضوع الحاكمية بشكل عام أو جانب من جوانبها أو التي عرضت التجارب العربية أو الأجنبية في هذا المجال أو التي كانت تتعلق بالاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي، والاستفادة منها في موضوع الدراسة.

### شرح وتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالحاكمية وأبعادها:

شرح وتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالحاكمية:

من خلال استعراضنا السابق ارتبط مفهوم الحاكمية بالجودة والتميز في الأداء، ويعتبر المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية هو الجهة المخولة قانوناً بتطوير ومتابعة شؤون ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليمية في ليبيا حسب قانون التعليم رقم 18 لسنة 2010، وقد تأسس المركز الوطني بموجب القرار رقم 164 الصادر عن اللجنة الشعبية العامة سابقاً لسنة 2006، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ولتحقيق الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي وضع المركز خطة استراتيجية تتكون من ست مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

**المرحلة الأولى (قرار الإدارة العليا):** وتتمثل في صدور قرار من الإدارة العليا في الجامعة بتبني تطبيق الجودة.

**المرحلة الثانية (الإعداد):** من خلال تشكيل مكتب جودة بالجامعة يتكون من رؤساء مكاتب الجودة بالكليات، وتشكيل فريق عمل في جميع كليات الجامعة من منسقي الجودة في الكليات والأقسام.

والمشاكل المعاصرة التي تواجه الجودة الشاملة في التعليم المحاسبي في ليبيا، إلى أن طلبة المحاسبة في كلية الاقتصاد بجامعة الجفرة يواجهون عدة مشاكل تتعلق بالخدمات والمرافق الجامعية وعضو هيئة التدريس وإدارة الكلية والمكتبة بالإضافة إلى مشاكل أخرى.

كما أن الجامعات الليبية ساهمت في نشر التعليم العام والثقافة أكثر من التركيز على تخريج الأكفاء من الفنيين والمتخصصين، ولا زالت هذه الجامعات تسير على نفس المنوال مع اكتفاء القطاعات بالكوادر المطلوبة، ومع الزيادة المضطردة لأعداد الطلاب ومعاناتها المستمرة في ضعف بنيتها التحتية ونقص الإمكانيات لم تستطع مؤسسات التعليم العالي الليبية الخروج من مأزق الكمية والانتقال إلى الاهتمام بالنوعية والعمل على تبني ثقافة الجودة ونشر برامجها، بالرغم من استحداث مركز جودة مؤسسات التعليم العالي. (الحيص، 2015).

#### شرح وتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالاستقلالية:

من المعروف أن معظم الجامعات الليبية حكومية وذلك حسب ما ورد في كشف أسماء الجامعات والأكاديميات الليبية لوزارة التعليم العالي لعام 2013 فإن هناك 12 جامعة حكومية وأكاديمية حكومية واحدة و7 جامعات ليبية خاصة معتمدة، والجامعات الحكومية الليبية تحكمها وتنظمها في معظم الأحيان قوانين ولوائح تصدرها هيئات حكومية مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمركز الوطني لضمان الجودة والمجلس الأعلى للتعليم العالي والبحث العلمي والذي أنشئ مؤخراً بموجب قانون رقم 95 لسنة 2012 بإنشاء المجلس الأعلى للتعليم العالي والبحث العلمي.

ويتأثر النمط الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بالنمط السائد للإدارة العامة للدولة والمجتمع، كما يتأثر بفلسفة الحكم ودرجة المركزية وعلاقة المؤسسة بالدولة وطبيعة المؤسسة وأهدافها وحجمها وبنيتها التحتية. (مدكور، 2000) ورزحت ليبيا لمدة أكثر من أربعين عاماً تحت حكم الفرد، وبذلك فإن النمط الإداري الجامعي لن يكون إلا انعكاساً لفلسفته في الحكم وتعزيز المركزية وسلطة وتدخل الفرد.

وفيما يخص الاستقلال الإداري فإن المتفحص في قوانين تنظيم عمل الجهات المسؤولة عن التعليم الجامعي واختصاصاتها، يرى أنها الجهات الوحيدة المنوط لها بإصدار كثير من القوانين الجوهرية والمهمة في الجامعات، فمثلاً يختص المجلس الأعلى للتعليم العالي والبحث العلمي وفق

3- أن مستوى واقع الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين فيها كان متحققاً بدرجة فوق المتوسطة لبعض المجالات، والبعض الآخر كان متحقق بدرجة ضعيفة.

4- أن مستوى التنسيق بين الجامعات واحتياجات سوق العمل من وجهة نظر الأكاديميين فيها كان متحققاً بدرجة ضعيفة.

5- أن مستوى الواقع العملي لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين فيها كان متحققاً بدرجة ضعيفة.

هذا ما أكدته دراسات أخرى أجريت في بعض الكليات والجامعات الليبية، مثل دراسة (عبابنة، 2011) والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب في مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، من خلال مؤشرات مؤسسية ومؤشرات أكاديمية، وأشارت النتائج إلى أن درجة الممارسة لكلا المؤشرين متوسطة وذلك كما هو مبين في الجدول (1):

#### الجدول (1)

##### المؤشرات المؤسسية والمؤشرات الأكاديمية لجودة الأداء الجامعي في كلية الآداب مصراته

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المؤشرات المؤسسية	3.20	0.97	متوسطة
المؤشرات الأكاديمية	2.90	0.91	متوسطة
الإدارة ككل	3.04	0.94	متوسطة

ودراسة (القماطي والهاشمي، 2014) للعوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة في جامعة بنغازي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات بالإدارة العامة، حيث تم تحديد هذه العوامل في سبعة محاور وهي: رسالة الجامعة - عملية اتخاذ القرارات - اللامركزية الإدارية - الأسلوب العلمي في حل المشكلات - التقييم المستمر - الثقافة التنظيمية - التدريب المستمر، وأشارت التحليلات الإحصائية للدراسة إلى أن المتوسطات لهذه المحاور أقل من المتوسط النظري 3، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى تطبيق تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي المتمثلة في المحاور السبعة آنفة الذكر.

كما توصلت دراسة (زكري، 2013) عن التحديات

بالنسبة لقرارات البحث العلمي فيوجد مركز بحوث علمية يتبع كل جامعة ويتم من خلاله إجراء بحوث علمية، ولا يمكن القول أن الجامعات الليبية الحكومية لها حرية تامة في وضع نظم وأساليب الدراسة، وتحديد محتويات المقررات الدراسية وإبداء الرأي في سياسة القبول بالجامعات، وحريتها في تقييم الأداء، وتحديد مجالات البحث العلمي، كما أشار تقرير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي السابق ذكره أن من التحديات التي تواجه البحث العلمي في الجامعات الحكومية الليبية عدم وضع معايير علمية لتقييم الأبحاث.

كما أن معظم الأبحاث التي تجري في الجامعات الليبية هي من صنف الأبحاث العلمية التدريسية كأطروحات الماجستير والدكتوراه والتي يتدرب من خلالها الطلاب على مبادئ البحث العلمي وأسسها، أما ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس من أبحاث علمية في صورة ورقات هي في مجملها لغرض الإيفاء بمتطلبات الترقية الأكاديمية، وبالتالي فإن هذه الأبحاث وبصورة عامة ليست نابعة من الحاجات الحقيقية للمجتمع. (Hamed, 2006).

من السرد السابق فإن القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه الجامعات والتي لا تعزز دورها في اتخاذ القرارات المهمة إنما تأتي لتعزيز المركزية وإضعاف الاستقلالية. وهذا يشير إلى الحاجة الماسة لتطوير النظم والتشريعات الجامعية إلى تشريعات تؤكد استقلالية مؤسسات التعليم العالي، وإعطاء المرونة الإدارية والمالية التي تضمن مواكبتها للمتغيرات المتسارعة. (سلامة، 2011)

### شرح وتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالشفافية:

فيما يخص الشفافية وبشكل عام ووفق تقرير مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية فإن ليبيا تحتل مراكز متأخرة، والجدول (2) يبين ترتيب ليبيا في السنوات من 2010 حتى 2013 م.

#### الجدول (2)

#### ترتيب ليبيا الدولي على مؤشر مدركات الفساد للأعوام

2013-2010

العام	الترتيب الدولي
2010	178 / 146
2011	183 / 168
2012	176 / 160
2013	177 / 172

المادة 2 من قانون إنشائه بوضع الخطط والسياسات العامة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى ليبيا، بالإضافة إلى وضع الأسس العامة المتعلقة بقبول الطلبة في مؤسسات التعليم العالي، وإقرار الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي، كما أن قرار الجودة لم يأت كإرادة ذاتية من الجامعات بل هو قرار حكومي مركزي جاء بإنشاء المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية عام 2006 وهو الجهة المخولة بضبط ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، هذا ما أكدته تقرير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي التابعة للمركز بعنوان "الجودة وضمانها في الجامعات الليبية - الواقع والطموح" لعام 2012 الذي توصل إلى عدم تفويض مكاتب الجودة بالجامعات بصلاحيات كاملة للعمل من أجل تحسين الجودة، ومركزية القرارات داخل الجامعات وعدم تفعيل التخصصات الواردة في الهيكل التنظيمي للجامعات، وفي نفس السياق أكدت دراسة (أبو زقية، 2013) على ضرورة وضع التشريعات اللازمة لعملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية وإعطاء استقلالية كاملة للجامعات لوضع السياسات الخاصة بها في مجال ضمان الجودة. وبالنسبة لقرارات اختيار القيادات من عمداء كليات ورؤساء جامعات فإنها قرارات قائمة على التعيين إلى أن قامت ثورة 17 فبراير وزادت المطالبة بالديمقراطية، وتم تغيير جميع رؤساء الجامعات وعمداء الكليات إما بالانتخاب أو بالتعيين، والجدير بالذكر أن لائحة تنظيم التعليم العالي رقم 501 لسنة 2010 والتي ما تزال معمولاً بها لم تتطرق إلى آليات اختيار قيادات الجامعات ولا تضع شروطاً لذلك مثل الخبرات العملية والعلمية، وبشكل عام أوضحت دراسة لـ (بعيرة وبعيرة، 2007) أن هناك تغليب واضح للاعتبارات السياسية والاجتماعية على اعتبارات المقدرة والكفاءة في اختيار القيادات الإدارية الرئيسية في ليبيا.

أما عن الاستقلال المالي فإن الجامعات الليبية الحكومية شأنها شأن أي جهة عامة أخرى يطبق فيها النظام المحاسبي الموحد، ويحكم جميع قراراتها المالية ومراحل الميزانية من تخطيط وإعداد حتى اعتماد القانون المالي، باعتبار أن أموال الإنفاق الجامعي هي أموال عامة، كما أن قراراتها المالية تخضع لرقابة عدة أجهزة رقابية مثل وزارة المالية وديوان المحاسبة ووزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للتعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن أن يؤثر تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية بشكل سلبي على الأداء الجامعي في مجالات العمل المالي والإداري.



2003) أشارت إلى أن التعليم الليبي يتصف بضعف ارتباط مخرجاته بمتطلبات سوق العمل، وعدم توفر خبرات محلية أساسية وضرورية. كذلك دراسة (منصور، 2013) توصلت إلى أن التعليم الجامعي في ليبيا يواجه مشكلة ازدياد عدد الخريجين في بعض التخصصات العلمية التي لا يحتاجها المجتمع، مما أدى إلى تفاقم ظاهرة بطالة المتعلمين بسبب غياب التنسيق بين الجامعات وأسواق العمل.

وتعد عمليات الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية غير فعالة والتي يتمثل بعضها في إيجاد فهم مشترك بين مختلف الشرائح بالمؤسسة حول الأهداف والغايات الموضوعية وأسلوب تحقيقها وآلياتها، وكذلك ضعف ما يسمى بعمليات التغذية الراجعة والتي تشكل عنصراً مهماً لقيادة الجامعة للإمام بقضايا الإدارة الأدنى ومشاكلها والتي يمكنها من صناعة قرارات مبنية على حقائق. (Elhees, 2008).

بالإضافة إلى ضعف دور الجامعات في خدمة المجتمع حيث يشير (بن الأشهر، بدون سنة نشر) إلى عدم التوازن في وظائف التعليم العالي في المجتمع الليبي ممثلة في الوظيفة التعليمية ووظيفة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ووظيفة خدمة المجتمع وتركيز هذه المؤسسات على الوظيفة التعليمية، كما أشار تقرير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي السابق ذكره أن تحديات خدمة المجتمع هي من التحديات التي تواجه الجامعات.

### شرح وتحليل للاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالمشاركة:

إن الإدارة الديمقراطية هي التي تشجع المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات العلاقة والمصلحة، وتستخدم التقويض والتمكين في اتخاذ القرارات وتقبل النقد، وهي ليست وليدة الأمس أو اليوم بل هي وليدة تربية وممارسات متأصلة وثقافة مجتمعية، وبالنظر إلى المجتمع الليبي فقد مارس النظام السابق عدة ممارسات ساهمت في تدني مستوى الوعي الاجتماعي بأهمية المشاركة في البيئة الإدارية بل والخوف منها، ويذكر (اميمة، 2012) من هذه الممارسات سيادة النمط الاستبدادي في الإدارة والقيادة، الأمر الذي ترتب عليه تركيز السلطات والصلاحيات في قمة الهرم الإداري، والاعتماد على أساليب التهيب والعقاب للمروسين دون الاعتراف بالإنجازات الفردية للموظفين في العمل ومكافأتهم عليها.

ومما سبق فمن غير المستغرب أن تشير الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجامعات الليبية الحكومية إلى ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، ففي دراسة (القماطي،

وعموماً فإن الترتيب المتدني لليبييا على مؤشر مدركات الفساد العالمي يشير إلى ضعف الحاكمية الرشيدة، وبذلك فالجامعات الحكومية الليبية لن تكون بمعزل عن هذا، فالفساد الإداري وانعدام الشفافية موجود في هذه الجامعات، هذا ما أشار إليه تقرير الفساد العالمي عن التعليم حيث ورد أن في بلدان مثل ليبيا وغينيا الاستوائية ونيجيريا تفيد التقارير بأنه تم تبديد الملايين من الدولارات على حساب الملايين من الأطفال الذين ليس لهم مدارس كافية، كما أن هناك حالة تتصف بالخبث والسخرية بين الفساد والتعليم في بعض الدول.

وفي نفس السياق يشير (بعيرة وبعيرة، 2008) إلى أن تدني ترتيب ليبيا على مؤشر الفساد العالمي قد أصاب جهود الإصلاح الإداري والدفع بالإدارة الرشيدة إلى انتكاسة كبيرة، بما يتطلب نظرة جادة في سبيل الدفع بجهود إقرار الشفافية في العمل الإداري نحو الأفضل.

فيما يتعلق بالجامعات الليبية الحكومية فقد ورد في تقرير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (مرجع سابق)، عدة تحديات تتعلق بتوفير المعلومات والشفافية وهي:

- 1- تحديات تواجه مكاتب الجودة / تتمثل في عدم توفير نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل جميع المعلومات المرتبطة بنشاط الجامعات، وصعوبة الاتصال والتواصل بين مكاتب الجودة في فروع الجامعة ومكتب الجودة في مقر الجامعة.

- 2- تحديات قيادية / تتمثل في انتشار بعض الكليات على رقعة جغرافية واسعة، والمركزية في صناعة القرار واتخاذ وصعوبة الاتصال والتواصل مع مقر الجامعة وتغليب الأبعاد الكمية على الاعتبارات النوعية في جميع المكونات التعليمية، أسهم في إعاقة عملية التطوير والتحسين في الخطط والبرامج الأكاديمية والأنشطة الداعمة لها.

- 3- تحديات تنظيمية / تتمثل في عدم توافر بيانات يمكن الاستناد عليها في استخلاص المعلومات واتخاذ القرارات بشكل صحيح، وضعف الاتصالات الإدارية داخل الجامعات.

- 4- تحديات خدمة المجتمع / تتمثل في عدم الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم، وعدم وضع آليات لتلمس مشاكل وحاجات المجتمع.

- 5- تحديات فنية / وتتمثل في عدم أدراك أهمية الموقع الإلكتروني للجامعة للإنفاق عليه وتسخيرها في برامج الجودة وضمانها.

ضعف الاتصال والشفافية مع الأطراف خارج الجامعات أدى إلى ظهور عدة مشاكل منها عدم ملائمة مخرجات التعليم الجامعي لحاجات سوق العمل الليبي، ففي دراسة (الحوات،

الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش، ويبدل مؤشر المساءلة العامة وإبداء الرأي الصادر عن البنك الدولي على مستوى منخفض حيث كانت جميع القيم سالبة في ليبيا، والجدول (3) يبين مؤشر المساءلة وإبداء الرأي للأعوام 2010-2013.

### الجدول (3)

قيمة مؤشر المساءلة وإبداء الرأي - ليبيا للأعوام 2010-2013

العام	قيمة المؤشر
2010	- 1.89
2011	- 1.56
2012	- 0.94
2013	- 1.00

وهذه النسب المنخفضة للمساءلة لن تكون جامعات الدولة بمعزل عنها، فهناك جملة من القرارات والمخالفات الإدارية التي أدت إلى تدهور وتدني التعليم الجامعي الليبي مثل تحويل مباني ثانويات ومعاهد متوسطة إلى كليات جامعية وإهدار ملايين مخصصة لهذه الجامعات، والمخالفات العلمية المستمرة مثل عدم العمل بمعظم قوانين ولوائح الدراسة والامتحانات كالقوانين واللوائح المنظمة لإصدار وطرده الطلبة المتعثرين في كافة كليات الجامعات، وعدم تطبيق الشروط العلمية التي تنص عليها القوانين المنظمة لالتحاق طلبة الثانويات بالجامعات الأمر الذي أثر سلباً على نوعية العملية التعليمية والتي لم يسأل المسؤولين عنها، ذلك أن معظم القيادات الجامعية كانت تعين وفق مرجعية سياسية واجتماعية محددة، وكل قراراتها كانت انعكاساً لرؤية النظام السياسي السائد آنذاك وهذا جعلها بمنأى عن المساءلة، والمراقب للوضع الراهن يلاحظ نقشي انعدام المساءلة بشكل متزايد على الرغم من تغيير كافة القيادات الجامعية في 2011 م.

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

من السرد السابق يمكن القول أن جامعاتنا الحكومية الليبية تفتقر لأبعاد الحاكمية التعليمية، وعلى الرغم من أن النظام السياسي السابق كان من أكثر العوامل التي عاقت تطبيق هذه الأبعاد، إلا أن هناك عوامل أخرى تعكس ثقافة سائدة لدى

والهاشمي، مرجع سابق) تم استطلاع رأي المبحوثين في جامعة بنغازي عن محور المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال ست فقرات، فكان المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.92 وهو أقل من المتوسط النظري ويبدل على عدم موافقة المبحوثين على وجود عملية مشاركة جيدة في اتخاذ القرار في جامعة بنغازي.

كما أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر على العملية التعليمية في جامعة عمر المختار في مدينة البيضاء، وتأتي في قمتها المركزية الشديدة في إدارة الجامعة. (الدعوب وعبد الرحيم، 2009)

كما يوصف من هم على رأس قيادة الجامعة الليبية بعدم مقدرتهم على فهم احتياجات الإدارات الأدنى من الكليات والأقسام التي ليست في نفس مجال تخصصاتهم، وعدم إلمام قيادات الجامعات الليبية بشكل عام بمفاهيم وفلسفات وأدوات وتقنيات وبرامج تطوير وتحسين الجودة. (الحيص، مرجع سابق)

بالإضافة إلى ذلك ورد في تقرير إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (مرجع سابق)، تحديات تتعلق بالمشاركة تتمثل في ضعف الاعتماد على العمل الجماعي في معظم الجامعات، وعدم وضع آليات لتلمس مشاكل وحاجات المجتمع.

ويمكن القول أن مشاكل مثل عدم مواجعة مخرجات هذه الجامعات مع احتياجات المجتمع الليبي، وارتفاع نسبة الالتحاق بالتعليم الجامعي والضغط الاجتماعي على ضرورة التحاق الأبناء بالجامعات، والتركيز على الكم بدلاً من نوعية التعليم الجامعي، وضعف التمويل الجامعي، إنما هي نتاج لضعف المشاركة من كافة الأطراف ذات العلاقة، فالجامعات هي منظومة متكاملة من التعليم الجيد الذي يرسخ قيم الحوار والتواصل والشفافية والمشاركة التي تساهم في حل مشاكل المجتمع ولا تفاقمها.

### شرح وتحليل الاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي ذات العلاقة بالمساءلة:

تعتبر الجامعات الليبية الحكومية جهات عامة، وهذا يخضعها لرقابة ومساءلة عدة أجهزة رقابية سبقت الإشارة إليها، ولكن هل هذه المساءلة عادلة وكافية للمخالفات الإدارية والمالية والعلمية في هذه الجامعات؟ يعتبر ذلك شبه مستحيل في ظل نظام سياسي ذو طابع دكتاتوري استبدادي منع حرية الرأي والمساءلة وتفعيل الرقابة لسنوات امتدت عقود من الزمن. وقد عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها

ويمارسونه، وجميع أشكال التعبير عن تلك المكونات في حياتهم اليومية وعبر نتائجهم الإبداعي وردود أفعالهم نحو الأحداث. (Wikipedia.org)

ووفق ما سبق فإن تغيير الثقافة الجامعية الليبية السائدة التي استأنست قلة الاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة، إلى ثقافة مستقلة مشاركة تتحمل مسؤوليات قراراتها وتعمل جاهدة على التحسن والتطور المستمر، ثقافة لها شخصيتها الليبية المسلمة العريقة سيحتاج جهود كبيرة وتشخيصاً ملائماً من قبل متخصصين في العديد من المجالات، ومن ثم وضع منظومة قرارات مناسبة وتغييرات ملائمة تتجه بالمجتمع الجامعي نحو الأفضل، منظومة قرارات متكاملة يمكن أن يتمحور جزء منها حول ما يلي:

1. توعية جميع الأطراف ذات العلاقة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وعاملين في الجامعات الحكومية الليبية بأهمية الحاكمية الجامعية وأبعادها.
2. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة التي تعزز الالتزام بالحاكمية وأبعادها.
3. تبني أنماط قيادية جديدة تؤمن بالحاكمية وتتحمّل مسؤوليات قراراتها وتؤمن بالسياسات والممارسات التي تتسم بالشفافية والمشاركة.
4. وضع آليات للمساءلة الإدارية وتطبيقها على الجميع بحيادية ودون تحيز.

بعض الأطراف ذات العلاقة بالتعليم الجامعي الحكومي الليبي التي ترسخت لديها أفكار مناوئة للاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة ساهمت في ذلك أيضاً، إذ أنه بعد أربع سنوات من تغيير النظام السياسي إلا أن وضع التعليم في الجامعات الحكومية الليبية لم يتحسن بل انتشرت ظواهر خطيرة تفرض بقوة السلاح مثل: التوقيف القسري للدراسة في بعض الكليات وإعادة الامتحانات النهائية وتغيير اساتذة بعض المواد والتأثير على القرارات العلمية واستمرار ونقشي هذه الظواهر سيزيد من تدني مستوى التعليم الجامعي الليبي ومصداقيته، الأمر الذي يستلزم رغبة حقيقية وقوية لدى جميع الأطراف في التغيير وتبني تطبيق الحاكمية التعليمية، وليس مجموعة من القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها ولا تجد طريقها للتطبيق.

#### التوصيات:

نظراً للظروف التي تعاني منها ليبيا حالياً فإن الإصلاح ليس في تنظير حلول نظرية لن تغيير من الواقع شيئاً، بل يكمن في تغيير الثقافة المجتمعية السائدة أو ما يسمى بهندسة المجتمع والذي يهدف إلى التغيير من سلوكيات الناس وانطباعاتهم وثقافتهم، وتغيير المجتمع قد يحصل بقوة صاحب القرار عبر القوانين والأنظمة، وقد يحصل بتغيير الثقافة التي تمثل مجموع سلوكيات ومعتقدات ما يؤمن به مجموعة الناس

#### المراجع

- عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.
- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية.(POGAR).
- بشير، ر. (بدون سنة نشر) إدارة الجامعات الليبية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- بعيرة وبعيرة، أ. وأ. (2007). البيئة العامة للتنمية الإدارية من منظور الإدارة الرشيدة، المؤتمر الوطني الأول للتنمية والتدريب الإداري في ليبيا، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس.
- بعيرة وبعيرة، أ. وأ. (2008). لا تنمية مستدامة بدون إدارة قوامة، مؤتمر التنمية المستدامة في ليبيا، بنغازي.
- بن الأشهر، ع. (بدون سنة نشر). البحث العلمي في ليبيا دراسة تطبيقية.
- الحاج والحاج، أ. و. (بدون سنة نشر). السلوك الانساني في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان: الدار العربية.
- حرب، ن. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- الحربي، م. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة
- ابو زقية، خ. (2012). آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة.
- ابو كريم، أ. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو كريم، أ. (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان.
- إعلان ليما بشأن الحرية الأكاديمية ومؤسسات التعليم العالي. (1988).
- اميمة، ف. (2012). الفساد السياسي والإداري كأحد أسباب الثورات العربية: دراسة وصفية تحليلية ثورة 17 فبراير نموذجاً، مؤتمر فيلادلفيا السابع عشر ثقافة التغيير: الأبعاد الفكرية العوامل والتمثيلات.
- برقعان والقرشي، أ. و. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في

- الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 6. الحسن، م. (2010). درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- حلاوة وطه، ج ون. (2013) واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2.
- الحوات والعوامي وسعيد، ع وم وب، (2007). مسيرة التعليم العالي في ليبيا : إنجازات وطموحات، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، طرابلس، 2007.
- الحوات، ع. (2007) العلاقة بين مخرجات التعليم وسوق العمل: دراسة في المجتمع الليبي، الهيئة الوطنية للمعلومات، طرابلس.
- الحيص، م. (2015). مدخل لرفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 20.
- خرايشة، ع. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، المجلد الثاني، عمان.
- خورشيد ويوسف، م وم. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي، المنتدى العربي للإصلاح.
- الدعوب وعبد الرحيم، م وع. (2009). تطوير جامعة عمر المختار في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- الدويك، ع. (2013). الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إدارة التخطيط وتطوير المناهج.
- زكري، م. (2013). التحديات والمشاكل المعاصرة التي تواجه الجودة الشاملة للتعليم المحاسبي في ليبيا: دراسة حالة في كلية الاقتصاد فرع الجفارة، المؤتمر الخامس لضمان الجودة في التعليم حول نظم الجودة وتطبيقاتها باستخدام أساليب تكنولوجيا مبتكرة لضمان الجودة في التعليم، تونس.
- السر، خ. (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، وزارة التربية والتعليم، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة.
- سلامة، ع. (2011). واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، إدارة التعليم العالي في الوطن العربي - وثائق المؤتمر، ابو ظبي.
- صابر، خ. (2007). استقلال الجامعات، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان.
- صالح، أ. (2001). منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- ضحاوي، ب. (بدون سنة نشر). دراسة مقارنة لنظم حوكمة المؤسسة للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزمبابوي وإمكانية
- الإفادة منها في مصر، المؤتمر التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية والإدارة العلمية، مصر.
- عبابنة، ص. (2011). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي بكلية الآداب - جامعة مصراته، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8.
- عزت، أ. (2009) مفهوم حاكمية الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان، الأردن.
- فارس، ب. (2007). المساءلة والمحاسبة : تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث وندوات ندوة المنظمة العربية لمكافحة الفساد، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم.
- فرج والفههي، ع وم. (2012) واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
- القماطي والهاشمي، ي وع. (2014). العوامل المؤثرة في امكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد السابع، العدد 18.
- اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، (2007). تقرير للعرض على المؤتمرات الشعبية الأساسية، طرابلس.
- اللجنة الشعبية العامة للرقابة والتفتيش، (2007) التقرير السنوي، طرابلس.
- مذكور، ع. (2000). التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي.
- المركز الوطني لدعم القرار. (بدون سنة نشر). الفساد الإداري في ليبيا، إدارة الدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية . (2012) الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية (الواقع والطموحات)، إدارة ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
- مطر ونور، م وع. (2013). دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
- منصور، ع. (2013). دور التعليم الجامعي في توفير احتياجات سوق العمل الليبي في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية.
- ناصر الدين، ي. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، عمان.
- هادي، ر. (2010) الجامعات: النشأة والتطور - الحرية الأكاديمية والاستقلالية، سلسلة ثقافة جامعية، مركز التطوير والتعليم المستمر، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة بغداد.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، هندسة المجتمعات. (Available at: www.Wikipedia.org).
- Breton, A. (2007). The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited Britain & USA.
- Elhees. M. (2008). An Empirical Study of Quality in Libyan Higher Education Context: Al-Fateh University asa Case

- Australia", Cambridge University Press, Cambridge.
- OECD, (2001). Steering Group on Corporate Governance in OECD Member countries Recent Development and Trends. Available at: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-class Universities, The World Bank, Washington.
- Wang, L. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China Globalization, Societies and Education, 8 (4).
- Study, PhD Thesis, University Of Wales, UK.
- Hamed, N. (2006). Higher Education Technology and Development Process, ALAOUR, M. ED. Symposium of Higher Education and Development in Jamahiriya, International Center of Green Book Research, Libya, 37.
- Henriques, A. (2007). Corporate Truth: The Limits to Transparency, Earthscan, 1 Editoin, USA & UK.
- Marginson, S. and Considine, M. (2000). "The Enterprise University: Power Governance and Reinvention in

**The Reality of the Application of University Governance  
in the Libyan Governmental University Education  
-A Critical Study-**

*Jamila Said Ghamber\**

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the trends of the educational governance in Libyan governmental universities, through a review of the literature and research related to and discussed some aspects of the quality of performance and independence, transparency, participation and accountability.

The study concluded that in fact Libyan governmental universities reflects deficiencies in aspects of quality performance, also laws and regulations to the work of these universities doesn't enhance their independence in important administrative, financial, and scientific decision-making, these universities suffer from weakness in communication and transparency, the lack of mechanisms that promote participation with all relevant parties, and the low level of accountability which led to the violation to take several decisions led to the decline and deterioration of the Libyan university education without the accountability of who are responsible.

**Keywords:** educational governance, independence, transparency, participation, accountability.

---

\* Accounting Derpartement, Faculty of Economic Surman, Al-Zawya University. Libya. Received on 24/05/2015 and Accepted for Publication on 06/09/2015.