

أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من منظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة مصراتة

د. فتحي الطاهر التريكي

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة

الملخص: هدفت هذه الدراسة لتعرف على تأثير تطبيق معايير الحوكمة والمتمثلة في (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على الأداء المؤسسي بالجامعات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي-بعد العملاء-التعلم والنمو-العمليات الداخلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، وكانت عينة الدراسة مكونة من 150 مفردة، وتم التوصل إلى وجود تأثير معنوي لتطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، إن بُعد سيادة القانون في تطبيق معايير الحوكمة له التأثير الرئيس على الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية، بينما لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية، المساءلة، المشاركة، على الأداء المؤسسي في جامعة مصراتة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – الأداء المؤسسي – بطاقة الأداء المتوازن.

The Impact of Applying Governance Standards on Institutional Performance in Libyan Universities from a Balanced Scorecard Perspective: A Study of the Faculty Members at Misrata University

Dr. Fathi Al-Taher Al-Turki

Department of Business Administration, Faculty of Economics, Misrata University

Abstract: This study aimed to identify the impact of implementing governance standards (transparency, accountability, participation, and the rule of law) on institutional performance in universities, using the four dimensions of the Balanced Scorecard (financial dimension, customer dimension, learning and growth, and internal operations), from the perspective of faculty members at Misurata University. The study sample consisted of 150 individuals. It was found that there is a significant impact of implementing governance standards in general on institutional performance in Libyan universities. The rule of law dimension in implementing governance standards has the primary impact on institutional performance in Libyan universities, while the dimensions of transparency, accountability, and participation did not have a statistically significant impact on institutional performance at Misurata University.

Keywords: Governance - Institutional Performance - Balanced Scorecard.

المقدمة:

تعد دراسات المناخ في الوقت الحاضر من استراتيجيات التخطيط والتنمية الشاملة والمستدامة في الدول، فهو مورد طبيعي وعامل مؤثر في إدارة وتطوير وتنمية الموارد المائية والزراعية والصناعية والسياحية والطاقة، وإدارة المدن واقتصادها في حالات السلم والحرب، وتأثيراته البيئية، بالإضافة إلى تأثيره المباشر في راحة وصحة الإنسان. إذ تشكل درجة الحرارة أهم العناصر

المناخية وأكثرها تأثيراً على التنوع الحيوي والإنسان ونشاطاته، فارتفاع درجة الحرارة العظمى اليومي ترافقه العديد من التأثيرات البيئية في مختلف مناطق العالم إلى درجة أنها تسبب في حالة الوفاة للإنسان ونفوق أعداد من الثروة الحيوانية وتؤثر على التنوع الزراعي وتضر بإنتاجه، ويصل تأثيرها إلى انتشار الحرائق والإضرار بمواطن التنوع الحيوي الطبيعية، تُعد موجات الحر من أبرز ظواهر التطرف المناخي التي تشهدها منطقة مصراتة وأكثرها تكراراً في السنوات الأخيرة، وقد زاد الاهتمام بها بسبب تكرارها وزيادة شدتها وتأثيراتها البيئية، وما يرافقها من آثار على النشاطات البشرية في الزراعة والثروة الحيوانية،

المقدمة: يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات الخدمية في أي دولة، ويميز أهميته في الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية البشرية والاجتماعية، وبالتالي من الضروري أن يعمل هذا القطاع من خلال أنظمة تتسم بالكفاءة والفاعلية، ويُعد نظام الحوكمة أحد أهم متطلبات مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتعتبر - بطبيعة الحال - الجامعات من أهمها، ويجب أن تكون السبابة في تطبيق معايير الحوكمة من أجل ضمان أصحاب المصالح والحفاظ على حقوقهم في الحصول على تعليم ذي جودة عالية يناسب مع متغيرات العصر ومتطلبات المجتمع، وبما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق التميز والإبداع الإداري والتعليم والبحثي والاجتماعي.

إن تطبيق معايير الحوكمة والمتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، من شأنه أن يؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بالمناهج التعليمية، كما يعمل على التحسين المستمر للخدمات في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وهما الهدفان المهمان في عمل الجامعات بالإضافة إلى تقديم الخدمات التعليمية، والتي بدورها سوف توصل الجامعات إلى مستويات عالية من الأداء.

هناك العديد من الأساليب والطرق، والأنظمة لقياس وتقييم الأداء وعدم اقتصار عملية تقييم الأداء على جانب معين من أنشطة وأهداف المؤسسات دون غيره، ولعل أبرز الأدوات التي تقيم أداء المؤسسات حديثاً ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، حيث جاءت من أجل تغطية العجز الذي ظهر في الأدوات التقليدية والتي كانت تغطي في أغلب الأحوال الجوانب المالية، وتضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعليم، بعد العملاء وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد بين مؤسسة أخرى تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة ومجال نشاطها وثقافة وأيدلوجية الإدارة فيها والتي سوف يتم استخدامها في هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي في ليبيا تحديات كبيرة، ولعل من أهم هذه المؤسسات هي الجامعات، حيث تواجه العديد من الصعوبات في سبيل مزاوله أنشطتها وتحقيق غاياتها، وأشار تقرير ديوان الحاسبة لسنة 2023 الخاص بتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي إلى ضعف ملحوظ في استدامة الموارد المالية، وانخفاض كفاءة استغلالها، فضلاً عن قصور جودة وفعالية الإجراءات الإدارية، والأكاديمية، والتطور المهني لأعضاء هيئة التدريس، والذي ينعكس سلباً على رضا العملاء المتمثل في مستوى الطلبة وجودة المخرجات، كل ذلك أدى دون شك إلى ضعف إن لم نقل تديني في معدلات ومستوى الأداء، والشواهد على وجود المشاكل في ضعف الأداء كثيرة ولعل من أهمها تراجع الجامعات الليبية في التصنيفات العالمية.

إن الجامعات لم تتمكن من تحقيق مستهدفاتها أو أهداف المجتمع الذي تعمل به، هذا الوضع يثير الحاجة الماسة إلى دراسة معمقة لتحديد العوامل المسببة لهذه الفجوات ووضع حلول لتحسين أدائها، وتعد الحوكمة إحدى هذه الركائز لضمان كفاءة وفعالية إداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا ماكدته دراسة عبد الله أبوشناف وآخرون (2022) ودراسة اسماعيل اسميو وآخرون (2022).

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية فعالة لقياس أداء المؤسسات من خلال أبعادها المالية، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو، والعملاء، والتي تساعد على ترجمة الرؤية والرسالة إلى أهداف قابلة للقياس، عليه فإن التساؤل الرئيسي الذي يمكن صياغته لهذه المشكلة هو:

ما أثر تطبيق معايير الحوكمة والمتمثلة في: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على الأداء المؤسسي بالجامعات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي- بعد العملاء-التعلم والنمو-العمليات الداخلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي لتساؤلات الآتية:

- 1- ما أثر معايير الحوكمة المذكورة في حال تطبيقها كل على حدة على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- 2- ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في الجامعات الليبية
- 3- ما هي درجة أو مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية؟

فرضيات الدراسة:

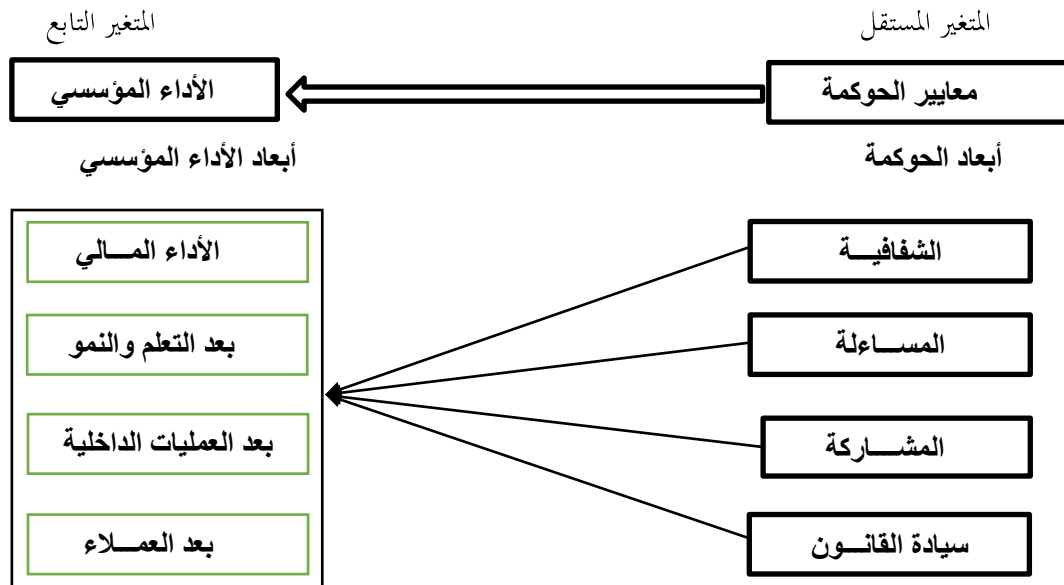
وفقاً لما تم عرضه في مشكلة الدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة بالخصوص، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

يؤثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

كما يمكن صياغة الفرضية الفرعية الآتية:

يؤثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل فردي على أبعاد الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

1- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

2- تحديد درجة تأثير تطبيق الحوكمة بمعاييرها (الشفافية المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على الأداء المؤسسي من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

3- تقديم بعض التوصيات للمسؤولين ومتخذي القرارات بالجامعات الليبية في شأن موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المزايا التي توفرها تطبيق معايير الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في تحسين وتطوير أدائها بالإضافة إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الجامعات والتعرف على نقاط القوة والضعف في جمع المجالات وتقييم الماضي، وكذلك استشراق المستقبل من خلال الأبعاد المختلفة للبطاقة، كذلك من شأن الدراسة أن تزود متخذي القرارات في مجتمع الدراسة بالآليات اللازمة لقياس الأداء، الأمر سوف ينعكس على فعالية قراراتهم. حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة في موضوع معايير الحوكمة وأبعاد الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن كما أن الدراسة أجريت خلال العام الدراسي 2024-2025 في الجامعات الليبية الحكومية.

الدراسات السابقة:

جدول رقم (1) يوضح الدراسات السابقة

العنوان	الهدف من الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة الشح وأخرى 2024 بعنوان مدى ممارسة الحوكمة في كلية التربية بجامعة مصراتة، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحوكمة في كلية التربية بجامعة مصراتة، من خلال مبادئ المساءلة والشفافية والاستقلالية والمشاركة	وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الحوكمة وبين العوامل الديمغرافية مثل الجنس أو المؤهل العلمي.
دراسة الشرحي، 2024 بعنوان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (جامعات المرقب، الأسمرية، مصراتة، سرت).	هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مجتمع الدراسة (جامعة المرقب، الأسمرية، مصراتة، سرت)	أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان ضعيفاً بشكل عام في مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة وسيادة القانون، في حين كان ممارسة مبدأ الرؤية الاستراتيجية متوسط.
دراسة البركي، 2023 بعنوان درجة ممارسة الحوكمة في مؤسسات التعليم	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي وهي: (مجالس	توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المبادئ المذكورة في الجامعة قيد الدراسة كانت كبيرة، وقد جاء مبدأ الاستقلالية

العالى الليبية.	الحوكمة، المسؤولية والمساءلة المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية، بنغازي	في المرتبة الأولى، كما بينت الدراسة بأنه لا توجد للمتغيرات الديمغرافية أثر على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة.
دراسة صديقي، 2022 بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة في مصر	هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي	توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي.
دراسة اسميو وآخرون، 2022 بعنوان ما مدى تطبيق الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة في الحد من الفساد الإداري وتحسين جودة التعليم العالي من خلال مبادئ الحوكمة الثلاثة (الاستقلالية، تقييم الأداء، المشاركة) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة في الحد من الفساد الإداري وتحسين جودة التعليم العالي من خلال مبادئ الحوكمة الثلاثة (الاستقلالية، تقييم الأداء، المشاركة) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة الشاوش، 2021 بعنوان مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب باليمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من خلال مبادئ الاستقلالية والمشاركة والشفافية والمساءلة	وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة إب كان متوسطاً، وجاء في الترتيب الأولي تطبيق مبدأ الاستقلالية ثم الشفافية ثم المساءلة في حين أن ممارسة مبدأ المشاركة كان بدرجة ضعيف وجاء في المرتبة الأخيرة
دراسة الفريخ، 2019 بعنوان دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعات هولندا ومدى إمكانية الاستفادة منها في السعودية	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحوكمة المؤسسية للجامعات، واكتشاف القوى والعوامل المؤثرة في حوكمة الجامعات في دول المقارنة (هولندا-جنوب أفريقيا) والتوصل إلى واقع تطبيق حوكمة الجامعات في السعودية	عدد من المعطيات يمكن تطبيقها في جامعات المملكة لعربية السعودية من أهمها وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية في الجامعات، تطوير إدارة الموارد المالية، والتوجه نحو اللامركزية في الجامعات السعودية.
دراسة الصويغي، 2019، بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي	التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، من خلال أبعاد الحوكمة (المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل)	أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
دراسة حنان حسن وباسمة عبود، 2019، بعنوان: تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة التقنية الوسطى في بغداد بالعراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي	وهدفت الدراسة إلى استقصاء واقع الحوكمة في الجامعة التقنية الوسطى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال أبعاد الحوكمة الثلاث (الشفافية، المساءلة، النزاهة)	وتوصلت الدراسة إلى أن الشفافية جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق ثم المساءلة وأخيراً كانت النزاهة بدرجة متوسط.
دراسة حسين، ومجيد، 2019، بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة المصرية	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد المعاملات، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في معالجة جوانب القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة	وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من حيث الأهمية جاءت كالآتي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وأخيراً بعد التعلم والنمو

دراسة أبو غين، 2016، بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى في غزة	هدفت الدراسة كما هو واضح من العنوان إلى دراسة إمكانية قياس أداء الجامعة محل الدراسة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر العاملين بها	وتوصلت الدراسة إلى تحقق أغلب أبعاد البطاقة ومن أهمها أن هناك تسهيلات تحقق للطلاب عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة، كما سعت الجامعة إلى تطوير سمعتها ومكانتها محلياً وإقليمياً، وأن هناك رضا عن الخدمات الأكاديمية التي تقدمها.
دراسة الديجاني، 2017، بعنوان: إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (بعد الرؤيا واستراتيجيات العمل، الإدارة المالية، رضا المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)	وقد توصلت الدراسة إلى أن بُعد الرؤيا والاستراتيجية العمل قد تحصل على مستوى متوسط، بينما تحصلت الأبعاد الأخرى على مستوى متوسط، بينما تحصلت الأبعاد الأخرى على مستوى ضعيف.
دراسة التويجيري، 2019، بعنوان: تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام بالسعودية	هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من خلال أبعادها الأربعة (المالي، بعد المعاملات، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والمعوقات التي تحد من تطبيقها	أظهرت الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد البطاقة كان ضعيفاً، وأن هناك حده في المعوقات التي تعترض تطبيق البطاقة، وقد تم بناء تصور مقترح للتطبيق يعتمد على ربط المكافآت بالجامعة بنتائج مقاييس الأداء، تطبيق مقياس النمو المتوازن للإيرادات كمؤشر إداء رئيسي، زيادة إيرادات الجامعة من خلال مصادر بديلة، أما يخص بُعد النمو والتعلم فتضمن تطور المسار الوظيفي للموظفين الإداريين ودعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وتضمن بعد العمليات الداخلية، التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل بتبسيط الإجراءات، أما بعد العملاء فشمل المتابعة المستمرة لأداء خريجي الجامعة، واستطلاع آراء أولياء أمور الطلبة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة والتي تم عرضها بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع هذه الدراسة وذلك من حيث معايير الحوكمة المتغير المستقل، إلا أن هناك اختلاف في اعتماد المعايير من حيث عددها ونوعها، كذلك معالجة المتغير التابع للدراسة وهو الأداء المؤسسي، فقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام الأبعاد الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، والتي لم تستخدم في أغلب الدراسات المعروضة حيث امت اختيار هذا النموذج لقياس الأداء نظراً لحداثته وشموله على قياس أغلب الأنشطة وبالإمكان قياس الأداء في الماضي وتقييم الحاضر واستشراف المستقبل إلا أن الدراسات السابقة قد زودت الباحث بكثير من المعلومات التي ساعدت في تحديد مشكلة الدراسة وفي تصميم الاستبانة التي استخدمت لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

الجانب النظري

مفهوم الحوكمة: أصبحت الحوكمة معياراً مهماً لتحديد جودة أداء المؤسسات بما فيها التعليمية، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وقد قدمت للحوكمة العديد من التعريفات ومن هذه التعريفات. حوكمة الجامعات هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية ووكلائها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية توجيهاتها العامة. (سراج الدين، 2009:13)

الحوكمة هي تلك الممارسات التي تنبثق من المبادئ الخاصة بالمشاركة والإفصاح والرقابة والمساءلة التي تنبناها المؤسسات ضمن ثقافتها التنظيمية لضمان تحقيق الجودة في أداؤها في مختلف الجوانب الإدارية والفنية. (الصويجي، 2019: 440).

هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمسؤولية. (الشح، 2024)

هي مجموعة الممارسات والإجراءات الإدارية الأخلاقية التي توجه وتراقب إدارة المؤسسات لتحقيق أهدافها ضمن معايير الشفافية والنزاهة والعدل وسيادة القانون وتحقيق المشاركة لجميع الأطراف ذات المصلحة بحيث يلبي رغبتهم واحتياجاتهم (التركي، 2021: 140)

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. (Alamgir, 2007: 7)

أهمية الحوكمة:

حوكمة الجامعات هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية ووكلائها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية توجيهاتها العامة. (سراج الدين، 2009: 13)

نظراً للتطور الكبير والمتسارع في مختلف المجالات وخاصة العملية والتقنية، فقد كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات اللحاق بركب هذا التطور وخاصة في مجال التعليم والبحث العلمي، واستحداث آليات وأساليب حديثة لضبط عملياتها ومراقبة أنشطتها والشفافية، ويمكن رصد أهم الفوائد التي تعود على الجامعات من اتباع نظام الحوكمة في الآتي:

1. زيادة القدرة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً.
2. لمساعدة في الانتقال إلى الطرق الحديثة في ممارسة الإدارة.
3. المساعدة في إنتاج المعرفة وتقليص الفجوة بين منظمات المجتمع والجامعات.
- محاربة الفساد والحد من آثاره المدمرة على الجامعات والمجتمع نتيجة الارتباط والتعامل بالطرق التقليدية في ممارسة الإدارة والرقابة.

1. خفض التوترات وحدوث الصراعات في الجامعة.
2. تحسين سمعة ومكانة الجامعة في المجتمع والأقاليم.
3. تحسين وتطوير مستوى الأداء بالجامعة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية للجامعة.
5. من شأن تطبيق معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ترشيد القرارات وزيادة فعاليتها.
6. المساهمة في تعزيز العمل الإداري والتنظيمي القائم بالجامعة.
7. ضمان حقوق جميع أصحاب المصالح في الجامعة قبل الطلبة ومنظمات المجتمع والعاملين والأساتذة.

معايير الحوكمة:

للحوكمة مجموعة من المبادئ أو المعايير والتي تحكم عملها وتضبط سلوكها، وتختلف المؤسسات في تبني أي منها وذلك تبعاً لاختلاف النشاط والأهداف وغير ذلك، إلا أن أهم المعايير التي تتبعها أغلب أنظمة الحوكمة هي المعايير الأربعة وهي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون، وهي ما تم اتخاذه في هذه الدراسة

الشفافية: Transparency

وهي إتاحة المعلومات للتداول بكل حرية لجميع العاملين بالجامعة سواء كانوا أساتذة أو موظفين أو غير ذلك، ويجب أن تكون المعلومات المتاحة سهلة الفهم ومستقرة وتتسم بالموضوعية وتتطور وفقاً لمقتضيات العمل بالجامعة. إن وجود الشفافية معيار مهم للقيام بالمساءلة حيث لا مساءلة بدون شفافية ولا فائدة من الشفافية في غياب المساءلة.

المساءلة: Accountability

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها الطلب حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم. (السكرانة، 2011: 208)

وتعني المساءلة: أن الأفراد مسؤولون عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، ولكي تتحقق المساءلة لابد من وجود شروط أو مبادئ يتم الأخذ بها، مثل: وضوح الأنظمة والتعليمات والإجراءات المطلوب الالتزام بها، وأن تكون هناك تطابق بين السلطة الممنوحة للموظف والمسؤولية الملقاة على عاتقه.

سيادة القانون: Sovereignty of law

صاغ مجلس الأمن الدولي (UNSC) التابع لهيئة الأمم المتحدة تعريفاً لسيادة القانون يقول: "هو أحد مبادئ الحوكمة حيث يعتبر جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات العامة والخاصة بما في ذلك الدولة ذاتها مسؤولين أمام القوانين التي تصدر علناً وتطبق على أساس مبدأ المساواة، ويجري التقاضي بها على نحو مستقل. (معهد الولايات المتحدة للسلام، 2015: 12)

ولكي يكون هناك سيادة للقانون يجب أن يتحقق القانون بالشرعية والقبول، وأن يتم تحقيق العدالة في تطبيق القانون.

المشاركة: Participations

إن مشاركة جميع من له المصلحة في المؤسسة وفي هذه الحالة الجامعة ضروري النجاح الحوكمة وفعاليتها والمشاركة تعني انخراط كل من له مصلحة في الجامعة في صنع القرارات وتقديم المقترحات والأفكار والآراء وإعداد الخطط والبرامج التي تخص الجامعة ومتنسيبها.

إن من شأن المشاركة أن تخلق الثقة بين أصحاب المصلحة وبين إدارة الجامعة وتتيح المساهمة في الرقابة على أداء الجامعة وتطور القدرات الذاتية للعاملين وتساهم في اتخاذ القرارات الفعالة.

الأداء المؤسسي Institutional performances

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم أداء المنظمات من أكثر المجالات اهتماماً ودراسةً وبجثاً، حيث يمثل الأداء الاختبار الحقيقي للمنظمة في نجاحها، ويعتمد على نتائجها في التحول والتطور المستقبلي، وهناك عدة تعريفات للأداء المؤسسي حيث يعرف بـ "دركر الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا العملاء والعاملين. (الداوي، 2010: 4)

وعرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، (تبوك، 2016: 202)

هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بفاعلية وكفاءة وإنتاج مخرجاتها بنمو متناغم مع أهدافها. (الكساسبة، 2011: 77)

تقييم الأداء المؤسسي وأهميته:

تهدف عملية تقييم أداء المؤسسات إلى الوقوف على حال المنظمة، وما إذا كانت تسير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها وغاياتها، ومدى قدرتها على استغلال مواردها الاستغلال الأمثل.

إن عملية تقييم الأداء تهدف لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمحدد سلفاً بما يساعد المنظمة على تحديد الانحرافات لتتولى اتخاذ الإجراءات التصحيحية

نماذج تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من النماذج والطرق والأساليب التي تستخدم لتقييم أداء المؤسسات، وفي البداية عليه الإشارة إلى المعايير المستخدمة لتصنيف الأداء وهي:

1. حسب معيار المصدر، فقد يكون الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي.
2. معيار الشمولية، ويكون بالأداء الكلي للمنظمة أو الأداء الجزئي على مستوى الأنشطة مثلاً.
3. حسب المعيار الوظيفي، ويحسب هذا المعيار يتم النظر لكل وظيفة على حدة، على سبيل المثال أداء وظيفة الإنتاج أو التسويق وغيرها.

أما بخصوص نماذج تقييم الأداء المؤسسي فإنه من أهم النماذج المستخدمة، هناك ثلاث نماذج وهي:

1. نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM

ويشمل هذا النموذج (9) أبعاد، وهي (القيادة، العاملين، الاستراتيجية، الشركات والموارد، العمليات، نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال)

2. نموذج كايزن (Kaizen)،

وتتضمن النموذج عدد (05) معايير وهي (القيادة، إدارة الموارد البشرية، العمليات المعرفة، المالية) ويستخدم هذا النموذج بشكل واسع في تقييم المؤسسات الأوروبية.

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC

يشمل هذا النموذج عدد (4) أبعاد وهي البعد المالي بعد التعليم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء واستخدم هذا النموذج من بل العديد من المنظمات ذلك لأنه يستطيع الماضي والحاضر واستشراف المستقبل كما أنه يقيم العناصر خارج المنظمة، وسوف يتم استخدام هذا النموذج في هذه الدراسة.

بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء المؤسسي وذلك لتلافي القصور الحاصل في النماذج التقليدية لتقييم الأداء، حيث ركزت أغلبها على الأداء المالي وما تحققه المنظمات من أرباح ومزايا عينية أخرى، حيث اتجهت المنظمات إلى بناء استراتيجيات تمكنها من المنافسة والتميز.

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لقياس الأداء يمكن للمنظمة من خلاله التخطيط والقياس والسيطرة على أدائها وفق استراتيجية محددة مسبقاً. (Jason,2007:1)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتم بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد التعلم والنمو وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية.

أولاً: البعد المالي Financial Perspective

يعتبر الأداء المالي الهدف الأهم والأساسي لأي منظمة حرفية أو إنتاجية صغيرة الحجم أو كبيرة، وهناك عدد من المعايير التي تندرج تحت هذا البعد وهي معيار الإيرادات والنفقات والأنشطة الاستثمارية والأرباح المحققة والتكاليف والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

وقد تستخدم النسب المالية المختلفة في تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى القوائم المالية المقارنة، كذلك أسعار الأسهم.

ثانياً: بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

وهي قياس مدى قدرة المؤسسة على النمو والتطور والتحديد وذلك في سعيها للبقاء والاستمرار، ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية، وذلك من حيث تطور بيئة المنظمة الخارجية وكيفية التكيف معها، كذلك البيئة الداخلية وما تحتويه من قدرات بشرية ومادية ومعرفة وتقنيات وكيف يمكن تطويرها.

ثالثاً: بعد العملاء Customer Perspective

العملاء هم زبائن المؤسسة وهي تسعى بشكل مستمر إلى تحقيق رضاهم وبالتالي فإن هذا البعد يقيس رضا العملاء وكيفية تحقيق متطلباتهم وإثبات قدرة المنظمة على تقديم الخدمات أو السلع بالتكلفة المناسبة.

رابعاً: بعد العمليات الداخلية internal Processes Perspective

ويشمل قياس الإجراءات الداخلية التشغيلية للمنظمة والتي يجب أن تكون بالفاعلية والكفاءة اللازمة من أجل تحقيق نتائج جيدة وتحقيق رضا العملاء وتحقيق النمو والتطور المنشود، وفي هذا البعد نجد التركيز على عمليات الإبداع. ومن خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد أن هذه الأبعاد مرتبطة مع بعضها البعض وتشكل في مجملها مقياس متوازن لجميع أنشطة المنظمة وكذلك في جميع الآجال الأمد القصير والمتوسط والطويل وبالتالي فهي تخدم الاستراتيجية أيضاً.

الجانب العملي

تنقسم نتائج الدراسة إلى جزئين، بحيث يحتوي الجزء الأول على إظهار صدق وثبات مقياسي معايير الحوكمة والأداء المؤسسي، والجزء الثاني يظهر الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، كذلك تضمن هذا الجزء نتائج اختبار انحدار معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي.

صدق وثبات مقياسي معايير الحوكمة والأداء المؤسسي

تم التأكد من صدق وثبات مقياسي معايير الحوكمة والأداء المؤسسي، وفقاً للصدق العاملي للمقياسين، واختبار كرونباخ ألفا على التوالي:

الصدق العاملي للمقياسين:

تم حساب الصدق العملي لمقاييس معايير الحوكمة والأداء المؤسسي، من خلال إجراء التحليل العملي الاستكشافي على فقرات المقاييس، وفق طريقة المكونات الأساسية مع التدوير المائل (جدول 2). تم التحقق من شروط التحليل العملي الاستكشافي التالية:

حجم العينة:

تم التأكد من كفاية حجم العينة للتحليل العملي، حيث أظهر اختبار كيرز-ماير-أولكن (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). ما قيمته 0.881 لمقاييس معايير الحوكمة، و0.873 لمقاييس الأداء المؤسسي، وتعتبر العينة كافية للتحليل العملي إذا ما تجاوز هذا الاختبار 0.5 وفقاً لـ (Hair, et al, 2019).

التحقق من توفر مصفوفة الارتباطات على الخصائص التي تجعلها قابلة للتحليل العملي وفيما يخص مقياس معايير الحوكمة، فقد أظهرت مصفوفة الارتباطات قيماً تتراوح بين 0.166 و0.779 بين أغلب العناصر، كما أظهر اختبار بارليت لتجانس العينة (Bartlett) ما قيمته: $\chi^2 = 2779.472$, df: 190, $p < 0.001$. أما مقياس الأداء المؤسسي، فقد أظهرت مصفوفة الارتباطات قيماً تتراوح بين 0.165 و0.766 بين أغلب العناصر، كما أظهر اختبار بارليت لتجانس العينة (Bartlett) ما قيمته: $\chi^2 = 2134.470$, df: 190, $p < 0.001$. وتعد قيم مربع كاي دالة إحصائية على وجود معاملات ارتباط في المصفوفة (Hair, et al, 2019).

وقد أسفرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي على أن جميع الفقرات تحمل تشعباً مقبولاً (من 0.488 إلى 0.850)، وبالتالي فإن نتائج التحليل العملي الاستكشافي، لمقاييس معايير الحوكمة، أسفرت عن بعداً واحداً ومثلاً بعشرين عنصراً تحمل تبايناً مشتركاً قدره 56.593%. أما التحليل العملي الاستكشافي لمقاييس الحوكمة فقد أسفر عن بعداً واحداً ومثلاً بعشرين عنصراً تحمل تبايناً مشتركاً قدره 48.943%. تشير خلاصة التحليل العملي الاستكشافي لمقاييس معايير الحوكمة والأداء المؤسسي إلى الصدق العملي لهذين المقياسين.

جدول (2) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقاييس معايير الحوكمة والأداء المؤسسي وفق طريقة المكونات الأساسية والتدوير المائل للفقرات

رقم الفقرة	فقرات المقياس	النسبة
Q20	يتم توظيف التشريعات المعمول بها من أجل حفظ وصيانة حقوق العاملين.	.850
Q9	تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية.	.835
Q14	يعمل مجلس الجامعة على مشاركة أصحاب المصالح (النقابات، الطلاب) في اتخاذ القرارات.	.833
Q7	هناك آليات واضحة لمساءلة جميع العاملين عند ارتكابهم للمخالفات والتجاوزات.	.820
Q17	يتمتع كافة العاملين بإمكانية الوصول إلى آليات العدالة الفعالة.	.818
Q6	تطبق الجامعة نظام المساءلة بموضوعية كاملة.	.815
Q11	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بالجامعة.	.809
Q15	يوجد نظام واضح لتلقي المقترحات والشكاوى المقدمة من العاملين بالجامعة ويتم التعامل معها بمهنية.	.807
Q13	تقوم المجالس العلمية بالكليات والأقسام بدور مهم في صنع القرارات بالجامعة.	.804
Q5	تتبع إدارة الجامعة سياسة مالية واضحة في الاتفاق على الأنشطة المختلفة.	.764

Q12	تعمل إدارة الجامعة على فتح حوارات ومناقشات مع منظمات المجتمع المدني حول طريقة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.	.760
Q2	تراعي إدارة الجامعة الشفافية والوضوح في تطبيق الأنظمة والتعليمات على العاملين بالجامعة.	.754
Q18	يتم تطبيق التشريعات المعمول بها في الجامعة بشكل متساوي على الجميع ودون تمييز.	.746
Q8	يتحمل المسؤولون بالجامعة نتائج قراراتهم التي يتخذونها.	.700
Q4	توفر الجامعة وسائل إرشادية لتوعية الطلاب للحصول على الخدمات التي تقدمها.	.697
Q3	تفصح الجامعة على السياسات المتبعة من قبلها لمنح المكافآت والمنح لجميع العاملين.	.675
Q19	ساهمت تطبيق التشريعات على المخالفين في الحد من التجاوزات والتصرفات السلبية.	.671
Q10	يدرك جميع منسبي الجامعة بوضوح الأنظمة والقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	.663
Q16	توجد أنظمة وتعليمات واضحة لمهام وواجبات جميع العاملين بالجامعة.	.640
Q1	المهام والاختصاصات للوظائف المختلفة بالجامعة والكليات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة وعلنية.	.488
Q40	تتابع الجامعة مستوى أداء خرجيها في سوق العمل.	.810
Q32	هناك تقييم دوري للعمليات للتأكد من تحقق المستهدف من خلال مؤشرات الأداء.	.840
Q25	يرتبط نظام المكافآت والمنح المعمول به في الجامعة بنتائج مقياس الأداء.	.796
Q29	تقدم الجامعة من خلال أجهزتها المختلفة الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع المدني.	.795
Q30	تعمل الجامعة على تطوير المسار الوظيفي للإداريين بها.	.790
Q33	تدعم الجامعة أنشطة الأكاديمية والمعيدين في مجال البحث العلمي.	.790
Q38	يتم ربط البرامج المقدمة من الكليات الجامعية بما يتطلبه سوق العمل.	.787
Q34	تقدم الجامعة الاستشارات الفنية والآراء العلمية والبحثية التي تخدم المجتمع والاقتصاد.	.752
Q24	تقدم الجامعة الاستشارات الفنية والآراء العلمية والبحثية التي تخدم المجتمع والاقتصاد.	.744
Q22	تتبع إدارة الجامعة سياسات واضحة لترشيد الانفاق.	.724
Q28	هناك تطوير مستمر للبحث العلمي بالجامعة.	.724
Q31	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الإدارية المعمول بها.	.719
Q23	هناك نظام مراجعة جيد يؤدي إلى تحسين القرارات المالية.	.692
Q27	تعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	.641
Q37	يتم استطلاع آراء الطلاب حول مستوى الخدمات المقدمة لهم بشكل دوري.	.638
Q39	يتناسب عدد الطلاب المنتحقين بالكليات مع الطاقة الاستيعابية لها.	.631
Q26	يتم مراجعة البرامج التعليمية والمقررات الدراسية بالكليات بشكل دوري ومستمر.	.588
Q35	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى المسؤولين للمساهمة في حل مشاكل الطلبة والعملية التعليمية.	.530
Q21	تحصل الجامعة على الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية والبحثية.	.458
Q36	يتم الإعلان عن سياسات قبول الطلاب من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة وتلتزم به.	.409

9.876	11.32 7	الجدور الكامنة غير المدورة.	
48.943	56.59 3	تفسير التباين %	

قياس الثبات تم حساب معامل كرونباخ ألفا لمقياسي معايير الحوكمة والأداء المؤسسي، وقد أسفرت النتائج عن القيم التالية: معايير الحوكمة، المقياس كاملاً = 0.958، أما معامل كرونباخ ألفا لمقياس الأداء المؤسسي = 0.934، مما يعني أن مقياسي معايير الحوكمة والأداء المؤسسي، يتمتعان بمستوى مرتفع من الثبات، وبالتالي يمكن استخدامهما في قياس المتغيرين سالفين الذكر.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في الجامعات الليبية.

يعرض الجدول (3) مقارنة المتوسط الحسابي لتطبيق معايير الحوكمة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (القيمة الاختبارية = 3). وقد كان المتوسط الحسابي لمعايير الحوكمة (المقياس الكامل N=150) مساوياً 3.30 بانحراف معياري قدره (0.716)، وكانت نتيجة اختبار t للعينات الواحدة دالة إحصائياً $p < 0.001$, $t(149) = 5.174$. وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) أعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي بفوارق معنوية. بناء على هذه النتائج فإن واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في الجامعات الليبية يعد في المستوى المتوسط.

جدول (3) مقارنة المتوسط الحسابي لمتغير تطبيق معايير الحوكمة وأبعاده وعناصره بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (القيمة الاختبارية=3)

المتغير والأبعاد والعناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإحصاء t	مستوى المعنوية p value
تطبيق معايير الحوكمة	3.30	.716	5.174	.000
الشفافية	3.21	.822	3.119	.002
Q1	3.64	.877	8.939	.000
Q2	3.16	.949	2.065	.041
Q3	2.93	1.145	-.713	.477
Q4	3.46	1.008	5.592	.000
Q5	2.85	1.167	-1.540	.126
المساءلة	3.37	.814	5.560	.000
Q6	3.10	.918	1.334	.184
Q7	3.41	1.050	4.745	.000
Q8	3.55	1.059	6.321	.000
Q9	3.23	.984	2.821	.005
Q10	3.57	.870	7.975	.000

.000	3.882	.812	3.26	المشاركة
.442	.770	1.060	3.07	Q11
1.000	.000	.955	3.00	Q12
.000	9.079	.818	3.61	Q13
.000	4.701	.921	3.35	Q14
.001	3.275	.972	3.26	Q15
.000	6.319	.726	3.37	سيادة القانون
.000	9.140	.795	3.59	Q16
.001	3.256	.853	3.23	Q17
.011	2.569	.985	3.21	Q18
.000	4.784	.922	3.36	Q19
.000	7.084	.841	3.49	Q20

مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية)

يعرض الجدول (4) مقارنة المتوسط الحسابي لمستوى الأداء المؤسسي بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (القيمة الاختبارية = 3). وقد كان المتوسط الحسابي لمستوى الأداء المؤسسي (المقياس الكامل N=150) مساوياً 3.13 بانحراف معياري قدره (0.731)، وكانت نتيجة اختبار t للعينات الواحدة دالة إحصائياً $t(149) = 2.249, p = 0.026$. وقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعدي مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية (البعد المالي والعمليات الداخلية) قريباً من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي بدون فوارق معنوية، أي تطابق المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (القيمة الاختبارية = 3). بينما بعدي (بعد التعلم والنمو وبعد العملاء) أعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي بفوارق معنوية. بناء على هذه النتائج فإن مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) يعد في المستوى المتوسط.

جدول (4) مقارنة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المؤسسي وأبعاده وعناصره بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (القيمة الاختبارية=3)

المتغير والأبعاد والعناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإحصاءة t	مستوى المعنوية p value
الأداء المؤسسي	3.13	.731	2.249	.026
البعد المالي	2.99	.805	-.101	.919
Q21	3.40	1.285	3.813	.000
Q22	2.92	.931	-1.053	.294
Q23	3.17	.888	2.391	.018
Q24	2.83	.979	-2.085	.039
Q25	2.64	1.113	-3.962	.000
بعد التعلم والنمو	3.23	.809	3.514	.001
Q26	3.45	.931	5.878	.000

183.	1.338	1.099	3.12	Q27
.000	3.640	.942	3.28	Q28
.042	2.056	.993	3.17	Q29
.070	1.822	.986	3.15	Q30
.507	.665	.909	3.05	بعد العمليات الداخلية
.551	.598	1.092	3.05	Q31
.495	-.685	.954	2.95	Q32
.415	.817	1.100	3.07	Q33
.003	3.004	.951	3.23	Q34
.702	-.384	1.915	2.94	Q35
.000	3.947	.815	3.26	بعد العملاء
.000	13.104	.798	3.85	Q36
.000	3.666	.958	3.29	Q37
.048	1.990	1.067	3.17	Q38
.948	-.065	1.250	2.99	Q39
.947	.066	1.234	3.01	Q40

تأثير تطبيق الحوكمة بمعاييرها (الشفافية المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على الأداء المؤسسي من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة

الفرضية الرئيسية:

يؤثر تطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي. يشير الجدول (5) إلى تأثير تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي. يوجد تأثير معنوي لتطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.001$)، وبمعامل انحدار معياري قدره (0.315)، وقد بلغ مربع معامل التحديد ما قيمته (0.093)، أي بنسبة 9.3%. ويدل معامل الانحدار على أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في تطبيق معايير الحوكمة ستؤدي إلى زيادة مقدارها (0.315) وحدة في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، بينما يدل معامل التحديد على نسبة ما يفسره نموذج الانحدار من العلاقة السببية بين المتغير المستقل (تطبيق معايير الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). هذه النتيجة تؤيد الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة: يؤثر تطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

جدول (5) تأثير تطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية

المتغير المستقل	المتغير التابع	مربع معامل التحديد	قيمة F ودلالاتها	معامل الانحدار المعياري β	قيمة t	قيمة p
تطبيق معايير الحوكمة	الأداء المؤسسي	0.093	16.297***	0.315	4.037	$P < 0.001$

*** = دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0.001. $p <$

الفرضية الفرعية:

يؤثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل فردي على أبعاد الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

يشير الجدول (6) إلى تأثير تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل فردي على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.، يوجد تأثير معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (بعد سيادة القانون) على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وبمعامل انحدار قدره (0.379)، وقد بلغ مربع معامل التحديد ما قيمته (0.140)، أي بنسبة 14.0%. ويدل معامل الانحدار على أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في تطبيق سيادة القانون ستؤدي إلى زيادة مقدارها (0.379) وحدة في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، بينما يدل معامل التحديد على نسبة ما يفسره نموذج الانحدار من العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). هذه النتيجة تؤيد جزئياً الفرضية الفرعية لهذه الدراسة: يؤثر تطبيق سيادة القانون على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، بينما تأثير أبعاد (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الأداء المؤسسي لا يعد دالاً إحصائياً وفق عينة هذه الدراسة.

جدول (6) تأثير تطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية

المتغير المستقل	المتغير التابع	مربع معامل التحديد	قيمة F ودلالاتها	معامل الانحدار المعياري	قيمة t	قيمة p
الشفافية	الأداء المؤسسي	0.140	5.908 ***	.119	1.012	.318
المساءلة				.112	1.116	.450
المشاركة				.023	.747	.872
سيادة القانون				.379	2.867	.007

*** = دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $p < 0.001$

الفرضية الفرعية:

يؤثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل فردي على أبعاد الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

يشير الجدول (6) إلى تأثير تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) بشكل فردي على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.، يوجد تأثير معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (بعد سيادة القانون) على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وبمعامل انحدار قدره (0.379)، وقد بلغ مربع معامل التحديد ما قيمته (0.140)، أي بنسبة 14.0%. ويدل معامل الانحدار على أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في تطبيق سيادة القانون ستؤدي إلى زيادة مقدارها (0.379) وحدة في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، بينما يدل معامل التحديد على نسبة ما يفسره نموذج الانحدار من العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). هذه النتيجة تؤيد جزئياً الفرضية الفرعية لهذه الدراسة: يؤثر تطبيق سيادة القانون على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، بينما تأثير أبعاد (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الأداء المؤسسي لا يعد دالاً إحصائياً وفق عينة هذه الدراسة.

جدول (6) تأثير تطبيق معايير الحوكمة بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية

المتغير المستقل	المتغير التابع	مربع معامل التحديد	قيمة F ودلالاتها	معامل الانحدار المعياري	قيمة t	قيمة p
الشفافية	الأداء المؤسسي	0.140	5.908 ***	.119	1.012	.318
المساءلة				.112	1.116	.450
المشاركة				.023	.747	.872
سيادة القانون				.379	2.867	.007

*** = دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.001 < p

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، تم التوصل للنتائج الآتية:

- 1- قبول الفرضية الرئيسية للدراسة وهي "يؤثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المشاركة، وسيادة القانون) بشكل عام على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- 2- إن بُعد سيادة القانون في تطبيق معايير الحوكمة له التأثير الرئيس على الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية، بينما لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية، المساءلة، المشاركة، على الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية.
- 3- إن دوافع تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الليبية في مستوى المتوسط.
- 4- واقع الأداء المؤسسي بالجامعات الليبية وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن كان متوسط.
- 5- إن بُعد التعلم والنمو وبد العملاء هما البعدان الأكثر تعبيراً عن قياس الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 6- ليس هناك سياسة واضحة فيما يتعلق بالاتفاق على الأنشطة المختلفة بالجامعات.
- 7- دور متدني للرقابة الذاتية للعاملين، مما يقلل من دور المساءلة كأحد معايير الحوكمة في الجامعات.
- 8- ليس هناك دور واضح لمؤسسات المجتمع المدني في إنجاز الأعمال أو تقديم الخدمات والاستشارات العلمية بالجامعات.
- 9- قلة وجود مساواة في تطبيق التشريعات المعمول بها في الجامعات على الجميع ودون تمييز.
- 10- السعي المحدود من قبل الجامعات للحصول على مصادر تمويل بديلة غير الموازنة العامة للدولة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل لها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- ينبغي على إدارة الجامعة الجديدة في تطبيق معايير الحوكمة والممثلة في الشفافية، المساءلة، المشاركة وسيادة القانون) لما لها من دور فاعلي في الرفع من الأداء المؤسسي وكفاءتها.
- 2- إن السيادة تعني: أن يخضع جميع العاملين وكل من له مصلحة في الجامعة للقوانين والتشريعات المعمول بها، وبالتالي يجب على إدارة الجامعة التأكيد على تطبيق كافة التشريعات على الجميع دون استثناء للحد من التجاوزات والتصرفات السلبية ورفع أداء الجامعة.

- 3- ينبغي على إدارة الجامعة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال عناصرها الأربعة، وهي: الأداء المالي والتعلم والنمو، العمليات داخل الجامعة والعلاء وبالأخص الطلبة لقياس أداء الجامعة.
- 4- إظهار الشفافية الكاملة في عمليات الاتفاق على الأنشطة المختلفة.
- 5- التعاون الكامل مع أصحاب المصالح في الجامعة وخاصة مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات والاستشارات ودعم المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال.

المراجع:

- 6- أبو غين، نضال فاروق صبحي (2016) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- 7- اسميو، إسماعيل المهدي، المبروك، مجدي عثمان، الكوم، مسعودة سالم (2022) بعنوان ما مدى تطبيق الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي، المجلد 5 العدد 2.
- 8- البركي، أحمد محمد، 2023م، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، الجمعية الليبية للدراسات والبحوث التطبيقية، مجلة العلوم التجارية والبيئة، مجلد 2، عدد 2، أكتوبر.
- 9- تبوك، محمد بن علي (2016) فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، كليه التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 38، العدد الأول، ص 197-228.
- 10- التريكي، فتحي (2021) فساد الإدارة في الأجهزة الحكومية ودور الحوكمة في معالجة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحياني-لبنان، ص 140.
- 11- التويجري، فاطمة (2019) تصور مقترح التطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون، الجزء الرابع.
- 12- الجبالي، سمير 2018، أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم، دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 38، العدد 02، عمان، الأردن.
1. الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم (2018)، تقرير عن الجودة وضماناتها في الجامعات الحكومية الليبية-الواقع والطموحات إلى أين تتجه الجامعات الليبية الحكومية، منشورات الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم، طرابلس، ليبيا ص ص 1-105.
2. حسن، حنان عبد الله، مجيد، باسمه عبود، (2019) تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة التقنية الوسطى في بغداد بالعراق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع المؤتمر الدولي السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المقام على رحاب جامعة الكوفة بتاريخ 2019/3/28
3. حسين، رامز رمضان محمد (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4.
4. الديجاني، سلطان غالب (2017)، إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس، المجلد 11، العدد (3)، يوليو، ص 527-544.

5. سراج الدين، إسماعيل 2019، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر.
6. السكارنة، بلال خلف (2009)، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
7. السكارنة، بلال خلف (2011)، الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن..
8. الشاوش، على عبد الله، (2021) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب باليمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. 1(10) 51-7.
9. الشح، حليلة بشير، المحجوبي، حميدة عمر، شبيك، فجرة محمد (2024)، مدى ممارسة الحوكمة في كلية التربية، جامعة مصراته من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة مصراته-ليبيا، السنة العاشرة، المجلد الأول، العدد الرابع والعشرون، مارس.
10. الشربتجي، عادل محمد 2024، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي في جامعات (المرقب) الأسمرية، مصراته، سرت)، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة والقرية بولي، جامعة المرقب، العدد التاسع، أبريل.
11. الشمري، الأدهم (2010)، رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد الخامس-الجزء الثاني، مارس، السعودية.
12. الشيخ الداوي، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع ص 2-15.
13. صدقي، عماد محمد (2022)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة، العدد الأول، يناير 2022، ص 242-275.
14. عبد الله أبوشناف، عبد الله الفيتوري، وريث، الصيد انبية، التورقي، خالد عبد العزيز، (2022) أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في أداء الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية الاستراتيجية، العدد 9.
15. الفريخ، وفاء بنت إبراهيم (2019)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب أفريقيا وجامعة هولندا العدد 65، سبتمبر، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
16. الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2011)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. معهد الولايات المتحدة للسلام، (2015) — نو ثقافة سيادة القانون، دليل علمي، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

18. **2022 Johnson**, Christain G. (2007) Balance Scorecard for state_ owned Enterprise, Driving performance and Corporate, Publisher Asian Developmant Bank Pilippines.

19. Alamgir, M. (2007) Corporate Governance ARisk Perspective, paper presented to. Corporate Governance and Reform: Paving the way to financial stability and Development, aconference organized by the Egypton Banking .Institute, Cairo, May 2007, PP 7-8

20. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, William C. Black, and Rolph E. Anderson. (2019). Multivariate Data Analysis, 8th. Ed. P:133