



جامعة سرت
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي بالجامعات الليبية

"دراسة ميدانية على جامعات المنطقة الوسطى"

عدنان عبدالله علي أبوصوكاياه

إشراف:

امباركة سالم مفتاح صالح

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد، جامعة سرت

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الاجازة العليا (الماجستير) في المحاسبة

بتاريخ 26 صفر 1447هـ الموافق 20 أغسطس 2025

الإقرار

"أقرُّ أنا عدنان عبدالله علي أبوصوكيه، بأنَّ ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يُقدِّم من قبل لنيل أي درجة علمية أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وللجامعة حق توظيف الرسالة والاستفادة منها مصدراً مرجعياً للمعلومات، لأغراض الاطلاع أو الإعارة أو النشر بما لا يتعارض وحقوق الملكية الفكرية المقررة بالتشريعات النافذة."

التوقيع:

التاريخ:



جامعة سرت
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي بالجامعات الليبية
"دراسة ميدانية على جامعات المنطقة الوسطى"

عدنان عبدالله علي أبوصوكايه

الرسالة مُجازة من قبل لجنة المناقشة:

العضو الخارجي

الاسم: أ.د. شعله أبو القاسم الأبيض

مكان العمل وعنوانه

العضو الداخلي

الاسم: أ.د. أشرف سالم عبدالكافي

مكان العمل وعنوانه

المشرف

الاسم: د. أمباركة سالم مفتاح العماري

مكان العمل وعنوانه

الاعتماد

د. جبريل عمر أبوبكر السائح

أ. المبروك فرج عوض

عميد الكلية

مدير مكتب الدراسات العليا والتدريب

تاريخ الاعتماد 20 أغسطس 2025

الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(من سورة البقرة: الآية 32)

الإهداء

إلى من علمني معنى الإصرار، ومنحني كل ما أحتاجه لأعيش عزيزاً، أبي الحبيب، أدام الله له
الصحة والعافية
إلى من تحت قدميها جنّاتُ الله والخلود، أمي الحبيبة، أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية
إلى من هم أعلى من عيني، إخوتي وأخواتي الأعزاء، حفظهم الله ورعاهم من كل سوء
إلى زوجتي وأبنائي، حفظهم الله ورعاهم
إلى أصدقائي وزملائي، الذين كانوا دائماً إلى جانبي
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع
إلى أساتذتي الأعزاء، الذين أشرفوا عليّ في كل مرحلة من مراحل تعليمي
وأخيراً، إلى كل أحبائي، أهدي لكم عصارة جهدي، مع خالص تقديري وامتناني

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا ووفقنا في إنجاز هذه الدراسة العلمية. فالحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

أما بعد:

فأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة /أمباركة سالم مفتاح، بارك الله في عمرها وعملها، التي لم تبخل بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة التي كانت دليلاً لنا في موضوع هذه الدراسة، حيث كان لأرائها الحكيمة الأثر الكبير في إتمامه .

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، من الأساتذة الفضلاء والمشرفين الكرام، الذين كان لتوجيهاتهم القيّمة وعونهم المستمر الدور الكبير في إتمام هذا المشروع العلمي.

نسأل الله التوفيق والسداد لما فيه الخير

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإقرار	أ
الآية القرآنية	ج
الإهداء	د
شكر وتقدير	هـ
المُلخَص	ي
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	2
2.1 الدراسات السابقة:	3
1.2.1 الدراسات العربية:	3
2.2.1 الدراسات الأجنبية:	6
3.2.1 تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:	8
3.1 مشكلة الدراسة:	8
4.1 أهمية الدراسة:	9
5.1 أهداف الدراسة:	10
6.1 فرضيات الدراسة:	10
7.1 منهجية الدراسة:	11
8.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:	12
8.1 حدود الدراسة:	12
9.1 مصطلحات الدراسة (الإجرائية):	13
الفصل الثاني	14
حوكمة الجامعات ودورها في تحسين الأداء المالي	14
تمهيد:	15
1.2 المبحث الأول: حوكمة الجامعات	15
1.1.2 مفهوم الحوكمة	15
2.1.2 مفهوم حوكمة الجامعات:	16
3.1.2 أسباب ظهور حوكمة الجامعات:	19
4.1.2 الأهداف العامة لحوكمة الجامعات:	20
5.1.2 أهمية حوكمة الجامعات:	21
6.1.2 خصائص حوكمة الجامعات:	23
7.1.2 أشكال حوكمة الجامعات:	23
8.1.2 مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:	24
9.1.2 قواعد حوكمة الجامعات:	25

26	10.1.2 مبادئ حوكمة الجامعات.....
31	11.1.2 متطلبات نجاح حوكمة الجامعات:.....
31	12.1.2 مميزات تطبيق حوكمة الجامعات:.....
32	13.1.2 متطلبات تطبيق حوكمة الجامعات:.....
33	2.2 المبحث الثاني: الأداء المالي.....
33	1.2.2 الأداء المالي:.....
33	2.2.2 مفهوم الأداء المالي:.....
34	3.2.2 أهداف الأداء المالي:.....
35	4.2.2 أهمية الأداء المالي:.....
35	5.2.2 خصائص الأداء المالي:.....
35	6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المالي:.....
36	7.2.2 تقييم الأداء المالي:.....
37	1.7.2.2 أهداف تقييم الأداء المالي:.....
37	2.7.2.2 مستويات الأداء المالي:.....
38	8.2.2 الإطار المفاهيمي للأداء المالي في الجامعات.....
38	1.8.2.2 الأداء المالي في الجامعات:.....
39	2.8.2.2 جوانب الأداء المالي في الجامعات:.....
39	9.2.2 تحسين الأداء المالي:.....
40	1.9.2.2 مفهوم تحسين الأداء المالي:.....
40	2.9.2.2 خطوات تحسين الأداء المالي:.....
41	10.2.2 علاقة مبادئ حوكمة الجامعات بتحسين الأداء المالي:.....
42	11.2.2 دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين الأداء المالي:.....
44	الفصل الثالث.....
44	الدراسة الميدانية.....
45	1.3 المقدمة:.....
45	المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية.....
45	1.1.3 منهج الدراسة:.....
45	2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
46	3.1.3 أداة جمع البيانات:.....
47	4.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:.....
48	5.1.3 اختبارات الصدق والثبات:.....
48	1.5.1.3 صدق الاستبانة:.....
48	2.5.1.3 صدق المقياس:.....
55	6.1.3 اختبار ثبات الاستبانة.....
56	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.....
56	2.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.....

56	1.2.3 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:
60	2.2.3 التحليل الوصفي لأراء أفراد عينة الدراسة:
68	3.3 اختبار فرضيات الدراسة:
68	1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
73	2.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
74	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
74	4.3 النتائج والتوصيات
75	1.4.3 نتائج الدراسة:
75	2.4.3 مناقشة نتائج الدراسة:
77	3.4.3 توصيات الدراسة:
77	4.4.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:
79	قائمة المراجع
116	Abstract:

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	(1-3) الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة:	
46	(2-3) فقرات الاستبانة	
47	(3-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي	
47	(4-3) الدرجة والوزن النسبي والمدى لمقياس ليكرت الخماسي	
49	(5-3) معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة	
49	(6-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	
50	(7-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	
51	(8-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	
52	(9-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	
53	(10-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور	
54	(11-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور	
55	(12-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
56	(13-3) توزيع العينة حسب النوع	
56	(14-3) توزيع العينة حسب العمر	
57	(15-3) توزيع العينة حسب الوظيفة	
58	(16-3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	
58	(17-3) توزيع العينة حسب التخصص	

59	(18-3) يبين توزيع العينة بحسب سنوات الخدمة.....
60	(19-3) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ الشفافية والافصاح.....
61	(20-3) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل.....
62	(21-3) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ النزاهة والاستقلالية.....
63	(22-3) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ المسؤولية والمسألة.....
64	(23-3) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ المشاركة.....
66	(24-3) إجابات العينة عن عبارات لمحوّر تحسين كفاءة الأداء المالي.....
67	(25-3) ملخص التحليل الوصفي لمحوّر الدراسة.....
69	(27-3) دور مبدأ الشفافية والافصاح في تحسين كفاءة الأداء المالي.....
69	(28-3) دور مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل تحسين كفاءة الأداء المالي.....
70	(29-3) دور مبدأ النزاهة والاستقلالية تحسين كفاءة الأداء المالي.....
71	(30-3) دور مبدأ المسؤولية والمسألة تحسين كفاءة الأداء المالي.....
72	(31-3) دور مبدأ المشاركة تحسين كفاءة الأداء المالي.....
72	(32-3) دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي.....
73	(34-3) ANOVA.....

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج ومتغيرات البحث.....	7

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	الاستبانة.....	89
(2)	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.....	94
(3)	نبذة عن الجامعات عينة البحث.....	95
(4)	مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.....	96

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية. وتكوّن مجتمع الدراسة من متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا بالجامعات الليبية الحكومية الواقعة في المنطقة الوسطى (جامعة سرت، جامعة الجفرة، جامعة خليج السدرة، جامعة مصراته، جامعة المرقب، وجامعة بن وليد)، وقد تمّ إجراء المسح الشامل من خلال توزيع الاستبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتضمنت رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية، والكتاب العامين، وعمداء الكليات، ومديري المكاتب والإدارات، ورؤساء الأقسام في مكاتب الشؤون المالية في (جامعة سرت، جامعة خليج السدرة، جامعة الجفرة). حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (70) استبانة، وتمّ استرجاع (63) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تمّ تطبيق الإحصاء الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة لرود العينة، كما استُخدم الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مبادئ حوكمة الجامعات وتحسين كفاءة الأداء المالي. كما تبين أنّ مبدأ الشفافية والإفصاح، ومبدأ النزاهة والاستقلالية، قد حققا علاقة ارتباط قوية مع كفاءة الأداء المالي، بينما ارتبط مبدأ المشاركة ارتباطاً معتدلاً مع تحسين كفاءة الأداء المالي. أمّا مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، فقد كان له تأثير أقل في تحسين كفاءة الأداء المالي. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ أضعف تأثير بين مبادئ الحوكمة كان لمبدأ المسؤولية والمساءلة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني إطار مؤسسي متكامل يعزز مبادئ حوكمة الجامعات ويُفعلها ضمن السياسات والإجراءات الإدارية والمالية المعتمدة. كما أوصت بالعمل على تعزيز الالتزام بالشفافية والمساءلة داخل الجامعات، وكذلك إصدار قانون خاص بحوكمة الجامعات الليبية، كخطوة أساسية لتطبيق الحوكمة بشكل فعّال.

الكلمات الدالة: كفاءة الأداء المالي، مبادئ الحوكمة، الجامعات الليبية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعَدُّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، خصوصاً بعد بداية تسعينيات القرن الماضي، واستمر هذا الاهتمام في بداية الألفية الثالثة. وقد ارتبط مفهوم الحوكمة بتحقيق العدالة والمساواة، وتعزيز الشفافية، والتميز في الأداء، إذ تعتبر الحوكمة جزءاً من الثقافة العالمية التي تدعو إلى تعزيز مشاركة مختلف أطراف المجتمع مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة.

وتعمل الحوكمة، بمبادئها ومعاييرها، على تحسين استغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، بهدف تحقيق العدالة والمساواة، وتعزيز الشفافية، ومحاربة الفساد بكافة صوره. كما تُسهم في ضمان مستوى عالٍ من الأداء والجودة (الأسود والطويل، 2021). وقد أثبتت الحوكمة أهميتها في مختلف المؤسسات العامة والخاصة، سواء كانت خدمة أو إنتاجية أو صناعية؛ نظراً لدورها الفعال في تحسين الأداء، والحد من الفساد المالي والإداري (الشرجي، 2024).

نتيجة لذلك، انتقل مفهوم حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة إلى مؤسسات التعليم العالي، نظراً لتزايد الأدوار التي تقوم بها الجامعات في تحقيق التنمية الشاملة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية والسياسية. ومن أبرز ما تقوم به هذه المؤسسات هو التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع (الأسود، الطويل، 2021).

وتُعَدُّ الجامعات من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي، حيث تُسهم في التنمية من جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية، وهي جزء مهم وحيوي في المجتمع. وعلى المستوى المحلي، تلعب الجامعات دوراً مهماً من خلال إسهامها في بناء رأس المال البشري وتزويد المجتمع بالكفاءات والطاقات البشرية (ناصر الدين، 2014). كما تُعَدُّ من أهم مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن تكون السباقة في تطبيق معايير ومتطلبات الحوكمة، بهدف التخلص من مظاهر الفساد الإداري والمالي، والحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة (بركات، ورحال، 2018).

إنَّ ازدياد الأزمات المالية وتدني الأوضاع الاقتصادية يتطلب مزيداً من الاهتمام في إدارة الموارد، والجامعات ليست بمعزل عن هذا الواقع، حيث تواجه معظمها مصاعب مالية وإدارية، أبرزها انخفاض التمويل الحكومي، والمشاكل المالية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب. وهذا يتطلب من الجامعات إعادة النظر في طرق عملها وتبني أنظمة وممارسات جديدة (عبد الله، 2023). من أبرز هذه الأنظمة تبني تطبيق الحوكمة، التي تُعتبر خطوة مهمة لتعزيز العدالة والمساواة والشفافية والمساءلة؛ ولذلك، فإنَّ التطوير لا يكتمل في غياب الحوكمة، حيث أنَّ الحوكمة لا تتعلق فقط بإدارة الجامعة، بل تشمل وضع معايير وآليات حاكمة لأداء جميع الأطراف من خلال تطبيق العدالة والمساواة والشفافية، إضافة إلى سياسة الإفصاح عن المعلومات (علي، 2020).

2.1 الدراسات السابقة:

تُعَدُّ الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها موضوع الدراسة، إذ تُشكِّل الحد الفاصل بين ما تم تناوله سابقاً وما تسعى هذه الدراسة إلى إضافته. فاستعراض تجارب الباحثين السابقين يُسهم في تحديد الجوانب التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، مما يساعد في سد الفجوة البحثية القائمة. وفي هذا الإطار، نستعرض فيما يأتي أبرز الدراسات ذات الصلة بالموضوع:

1.2.1 الدراسات العربية:

من أبرز الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية، وكانت ذات صلة بموضوع مبادئ حوكمة الجامعات، ما يأتي:

1. دراسة فرغلي (2025) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة في المعاهد العليا على تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة مقارنة مصر والسعودية والإمارات.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق الحوكمة في المعاهد العليا على جودة الخدمات التعليمية، من خلال مقارنة تجارب ثلاث دول عربية، هي: مصر، والسعودية، والإمارات. وقد اعتمد الباحث في منهجه على الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، مستنداً إلى تحليل الأدبيات السابقة، والتقارير الرسمية، والإحصاءات المتاحة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى أنَّ التطبيق الفعَّال للحوكمة يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

2. دراسة عبدالسلام (2024) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة في الشركة الليبية للحديد والصلب، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة خاصة بمشكلة الدراسة بوصفها أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها 68 موظفاً من موظفي شركة الحديد والصلب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ضعف نسبي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، كما خلصت الدراسة إلى توفر درجة مقبولة لتطبيق مبدأ دور أصحاب المصلحة كأحد مبادئ حوكمة الشركات، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في الشركة الليبية للحديد والصلب.

3. دراسة الشرجي (2024) بعنوان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية"،

هدفت الدراسة إلى التعرّف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات: المرقب، الأسمرية، مصراتة، وسرت.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المشار إليها، بلغ عدد المشاركين فيها (362) عضوًا، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، بشكل عام، كان ضعيفًا. ويُعزى ذلك إلى تدني مستوى تطبيق عدد من المبادئ الأساسية، وهي: مبدأ الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، والاستجابة والمشاركة، وتعزيز سيادة القانون، بالإضافة إلى مبدأ الفعالية والتميز في الجامعات قيد الدراسة.

4. دراسة النسر، ومفتاح (2022) بعنوان دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة، كما استخدمت استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، التي تم تحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن مبدأ العدالة والمساواة يُعد الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية، كما بينت أن تطبيق هذا المبدأ ينعكس إيجابًا على أداء تلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن جميع مبادئ الحوكمة تسهم في تعزيز الأداء المالي والوظيفي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.

5. دراسة الشاوش (2021) بعنوان مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجري البحث على عينة مكونة من (84) عضوًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. ونظرًا لطبيعة الموضوع، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استعان بالأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة وتحليل المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب كانت متوسطة بوجه عام، خاصة فيما يتعلق بمبدأ الاستقلالية والشفافية، في حين ظهر أن مستوى التطبيق كان ضعيفًا لمبدأي المساءلة والمشاركة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، وذلك وفقًا للمتغيرات الديموغرافية المعتمدة في الدراسة.

6. دراسة المنذري (2022) بعنوان "أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تحليلية على عدد من الوزارات العمانية، وهي: وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وزارة الثقافة

والرياضة والشباب، وزارة العمل، وزارة التعليم العالي، ووزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبانة. وقد تكونت عينة الدراسة من (268) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية الحوكمة تكمن في تطبيق مبادئها بشكل متكامل، دون إغفال أي من قواعدها الأساسية، مثل: العدالة، والمساءلة، والشفافية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العمانية، ويتجلى ذلك من خلال تأثير هذا المبدأ في رفع مستوى الفاعلية، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة في الأداء.

7. دراسة خريس (2020) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة في عملية اتخاذ القرار داخل الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في أربع جامعات خاصة ضمن الإقليم، وهي: إربد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، وجدارا، تمّ اختيار عينة مكوّنة من (170) فرداً من أعضاء مجالس الحاكمية في هذه الجامعات، وُزعت عليهم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة. واستند الباحث في دراسته إلى المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق أبعاد الحوكمة يُعدّ أمراً ضرورياً، نظراً لما لها من أثر إيجابي في توفير المعلومات، وتعزيز مهارات متخذي القرار، بالإضافة إلى دورها في دعم الكفاءة والوضوح في العملية الإدارية.

8. دراسة العربي (2020) بعنوان "دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات والمشكلات التي تواجه الجامعات الليبية في الوقت الراهن، والتعرّف على مفهوم الحوكمة الرشيدة، وأهميتها، ومعاييرها، إلى جانب تحليل النماذج المطبّقة في الجامعات ذات التصنيف العالمي المرتفع، وكذلك الوقوف على واقع الفساد الإداري والمالي داخل هذه المؤسسات، اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره منهجاً دقيقاً يُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ الجامعات الليبية تعاني من الفساد الإداري والمالي نتيجة ضعف تطبيق الحوكمة، وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة.

9. دراسة الحايك (2016) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"

هدفت الدراسة إلى التّعرف على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات الحكومية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الاطلاع على الدراسات النظرية

والميدانية، العربية والأجنبية، ذات الصلة بالموضوع، واستقراء أبرز نتائجها. تمّ جمع البيانات من خلال استبانة، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ المشاركة، والتقييم، والفعالية، والشفافية، والعدالة، والمساواة، والمساءلة، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، خصوصاً في قطاع الجمارك.

10. دراسة صالح (2014) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تقييم الأداء المالي "دراسة حالة الشركات الانشائية المدرجة في بورصة عمان"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تقييم الأداء المالي للشركات الإنشائية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة ومبادئها، والوقوف على مدى تطبيقها في المؤسسات الأردنية، من وجهة نظر أفراد العينة التي شملت المديرين العاملين، ونوابهم، والمديرين الماليين والإداريين العاملين في الشركات الإنشائية، حيث تم توزيع (40) استبانة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر واضح لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تقييم الأداء المالي للشركات الإنشائية المدرجة في بورصة عمان.

2.2.1 الدراسات الأجنبية:

من أبرز الدراسات التي أجريت في بيئات أجنبية مختلفة ولها علاقة بموضوع مبادئ حوكمة الجامعات ما يلي:

1. دراسة Boumahdi (2024) بعنوان "Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défi d'engagement et perspectives d'évolution"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للحوكمة وضمان الجودة في التعليم العالي. وقد توصلت إلى أن الفوائد التي يمكن أن يجنيها نظام التعليم والتدريب من خلال تطبيق هياكل ضمان الجودة والتقييم عديدة، إلا أنَّ التحديات التي تواجه التعليم العالي لا تعود إلى غياب نماذج الحوكمة والتقييم، بل تكمن في مدى الالتزام الفعلي بتطبيقها وتطويرها وفقاً لمتطلبات البيئة التعليمية.

2. دراسة Ohlrogge،Nawaz1 (2022) بعنوان "Clarifying the impact of corporate governance and intellectual capital on financial performance: A longitudinal study of Deutsche Bank (1957–2019)"

تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين حوكمة الشركات، والموارد غير الملموسة، والأداء المالي. ويُشير التحليل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الأصول غير الملموسة والأداء المالي. كما تُظهر النتائج الإضافية أن زيادة حجم مجلس الإدارة تُقلل من تأثير الموارد غير الملموسة على الأداء المالي، خاصة عندما يتولى الرئيس التنفيذي السابق رئاسة مجلس الإدارة. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود آثار اقتصادية وسياسية مهمة على البنوك العاملة في بيئات مماثلة.

3. دراسة (2022) Agronin³, Teece², Heaton¹ بعنوان "Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector"

تهدف الدراسة الي أن قرارات تخصيص الموارد يمكن أن تحسن الأداء المالي، باستخدام بيانات أكثر من عقد حول الجامعات العامة في الولايات المتحدة، أن الجامعات التي تعيد تخصيص الموارد بشكل منتظم تكون أكثر احتمالاً لتحقيق فوائض ميزانية أكبر، ويتضح هذا بشكل أكبر في الجامعات حيث تسمح ترتيبات الإدارة بمزيد من الحرية التنفيذية، توصلت الدراسة الي أن المرونة لها تأثير أكبر بكثير عندما تتماشى مع مستويات أقل من الإدارة التي تسمح بمزيد من الاستقلالية في الإنفاق للرؤساء والإداريين في الجامعات.

4. دراسة (2017) Marques بعنوان "Corporate Governance and Internatinal Audit in Public Higher Education Institutions in Portugal"

هدفت الدراسة إلى فهم عواقب حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل تقليص تمويل التعليم، وتقديم تحليل شامل لكيفية إدارة حوكمة التعليم العالي ونماذج التمويل المعتمدة، حيث يتم مساءلة الجامعات عن كيفية إنفاق الأموال، إضافة إلى دراسة العلاقات التي تؤثر في السلوك المؤسسي وتحدث تغييرات جذرية في البيئة الجامعية. وتم استخدام المنهج النوعي لدراسة مشكلة حوكمة الشركات في القطاع العام. وقد أظهر الانخفاض في التمويل الحكومي أن الجامعات باتت مضطرة إلى تبني أشكال جديدة من الحوكمة والتمويل لمواكبة التحديات الحالية.

5. دراسة (2013) Côme بعنوان "La Gouvernance Des Universites"

تناولت الدراسة موضوع حوكمة الجامعات، نظراً لكونه أصبح عنصراً محورياً في النقاشات المتعلقة بتطور التعليم العالي في فرنسا، وبتكيفه الضروري مع القيود الناتجة عن بروز اقتصاد المعرفة، والسعي نحو بناء نموذج جامعي أوروبي موحد، ويُعتبر الحكم الرشيد شرطاً أساسياً ونتيجة محتملة لاستراتيجية ناجحة، تسهم في تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على القيم المشتركة، وإدارة فعالة للموارد البشرية تعزز من مشاركة الموظفين وتحفيزهم، إضافة إلى نظام معلومات يتسم بالكفاءة والشفافية.

6. دراسة (2017) Greenwell بعنوان "Business Strategies to Increase the Financial Stability of Private Universities"

كان الغرض من دراسة الحالة الفردية هذه هو استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إدارة الاستقرار المالي. ومن خلال التحليل، ظهرت نتائج تشير إلى إمكانية تقديم استراتيجيات عملية يمكن أن تساعد مديري هذه المؤسسات، في منطقة أوهايو، على تطوير

الاستقرار المالي واستدامته، وقد يُسهم ذلك في تحسين الظروف الاقتصادية للمجتمع المحلي، من خلال دعم مؤسسات التعليم العالي لدورها التنموي والاقتصادي في البيئة المحيطة.

3.2.1 تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي، لما لها من دور في تحقيق الكفاءة والشفافية وتحسين الأداء المالي والإداري. ولقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية مبادئ حوكمة الجامعات (فرغلي، 2025؛ الشرجي، 2024)، مما يجعلها مكملاً للدراسات السابقة، ولا سيما تلك التي تناولت موضوع حوكمة الجامعات.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة (النسر، ومفتاح، 2022؛ الشرجي، 2024؛ المنذري، 2022) في المنهج المُستخدم، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة، إذ إنه ركزت الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية (العامة) الواقعة في المنطقة الوسطى في ليبيا، في حين أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (سوريا، الأردن، مصر، سلطنة عمان)، وكذلك غطت الدراسات السابقة قطاعات ومؤسسات متنوعة (المعاهد العليا، المصارف التجارية، وشركات إنشائية) وكلٌ في بيئات مختلفة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وخصوصاً التي أجريت في البيئة الليبية (الشرجي، 2024؛ عبد السلام، 2024؛ النسر، ومفتاح؛ 2022) في أنه تم إجراء الدراسة الحالية في الجامعات الحكومية الليبية الواقعة بالمنطقة الوسطى. كما تناولت الدراسة الحالية مبادئ حوكمة الجامعات بشمولية، من خلال التركيز على خمسة مبادئ رئيسية لم تُتناول بنفس السياق في الدراسات السابقة، وهي: مبدأ الشفافية والإفصاح، مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، مبدأ النزاهة والاستقلالية، مبدأ المسؤولية والمساءلة، ومبدأ المشاركة.

3.1 مشكلة الدراسة:

يُعدُّ تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات خطوة مهمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فبتطبيق هذه المبادئ، يتم تحديد العلاقة بين الجامعات وإدارتها والعاملين فيها على أسس واضحة، كما يتم تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد ومتابعة تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تطبيق الحوكمة على معالجة حالات الإهمال والهدر غير المسؤول للموارد التي قد تقع فيها الجامعات، من خلال تنفيذ سياسات تتسم بالوضوح والشفافية (ناصر الدين، 2014).

ولقد ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على مدخل الحوكمة كأحد المعايير الأساسية لتحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات؛ نظراً لارتباطها الوثيق بنجاح خطط وبرامج الجامعات على المستوى الدولي. ومن الجدير بالذكر أن بعض الجامعات تعاني من ضعف في تطبيق الحوكمة، وذلك بسبب تمسكها بالطرق التقليدية التي

استمرت لفترات طويلة (برقعان والقرشي، 2012). وقد تبين ذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بحوكمة الجامعات، وكذلك من خلال خبرة الباحث كموظف في القسم المالي بجامعة سرت لأكثر من خمسة عشر عامًا.

وبناءً على ذلك، يركز هذا الدراسة على دراسة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي بالجامعات الليبية. إذ أن تعزيز وتحسين الأداء المالي في الجامعات الليبية يُعدُّ من القضايا المهمة في الوقت الحالي. فتطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، وخصوصاً الجامعات، يُسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث تعتبر الحوكمة القاعدة الرئيسية لهذه العمليات التي استندت إليها معظم دول العالم. ويأتي هذا الدراسة لمعالجة بعض النقاط البحثية التي لم يتم التطرق إليها في دراسات سابقة، والتي نسلط الضوء عليها في هذا السياق، من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي بالجامعات الليبية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

1. هل هناك دور لمبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية؟
2. هل هناك دور لمبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية؟
3. هل هناك دور لمبدأ النزاهة والاستقلالية في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية؟
4. هل هناك دور لمبدأ المسؤولية والمساءلة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية؟
5. هل هناك دور لمبدأ المشاركة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي للجامعات الليبية، ومن خلال هذا المنظور، يمكننا إبراز الأهمية العلمية والعملية اللتين تشكلان جوهر هذا الدراسة، وللتين تتمثلان في الآتي:

1.4.1 الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إضافة علمية ومعرفية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية الليبية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي. وذلك من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين اتخاذ القرارات، وتوفير آليات للمساءلة، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار. كل هذه العوامل تسهم في زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسات العلمية. ومن ثَمَّ، فإنَّ هذه الجوانب تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المستويين الأكاديمي والإداري. وهذا يعكس أهمية مبادئ الحوكمة (مبدأ الشفافية والإفصاح، مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، مبدأ النزاهة والاستقلالية، مبدأ المسؤولية والمساءلة، ومبدأ المشاركة) في تحسين كفاءة الأداء المالي.

2.4.1 الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات من شأنها الإسهام في تحسين كفاءة الأداء المالي للجامعات الحكومية الليبية، وذلك من خلال وضع ضوابط وإجراءات واضحة تحد من سوء استخدام الموارد، وتقلل من فرص الفساد المحتمل. كما تسهم هذه التوصيات في تعزيز الشفافية المالية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية والابتكار، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك، توجيه صانعي القرار من خلال تقديم توصيات مبنية على أسس علمية، تساعد الإدارة العليا في تطوير وتحسين العمليات المالية داخل الجامعات.

5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية الواقعة في المنطقة الوسطى، ولتحقيق هذا الهدف؛ تمّ تحديد الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان دور مبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية.
2. بيان دور مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية.
3. بيان دور مبدأ النزاهة والاستقلالية في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية.
4. بيان دور مبدأ المسؤولية والمساءلة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية.
5. بيان دور مبدأ المشاركة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية.

6.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبغية تحقيق أهدافه، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ حوكمة الجامعات وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الشفافية والإفصاح وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."
2. الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."
3. الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ النزاهة والاستقلالية وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."
4. الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المسؤولية والمساءلة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."
5. الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية."

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة نحو دور مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية تعزى للمتغيرات الديمغرافية."

7.1 منهجية الدراسة:

- نوع الدراسة: دراسة ميدانية تُطبق على الجامعات الليبية.
- منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الي تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل وتوصيف متغيرات الدراسة، ويعتمد هذا المنهج بدرجة كبيرة على دراسة الواقع والظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما يستند على تجميع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى عدد من الاستنتاجات التي تساهم بالرفع من الواقع الحالي وتحسينه.

- مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تمّ جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة، والتي صُمّمت بهدف التعرف على دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، وبإشراف مباشر من الدكتورة المشرفة، كما عُرضت على عدد من المحكمين الذين قدّموا آراءهم وملاحظاتهم، مما أسهم في تحسينها وتطويرها.

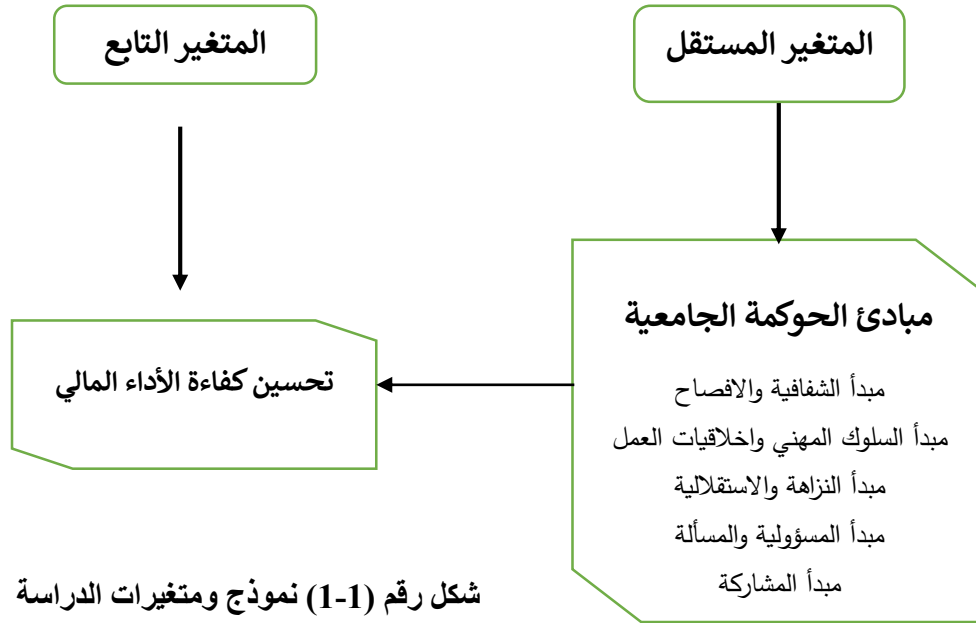
- المصادر الثانوية: لتغطية الجانب النظري وللحصول على فهم شامل لأحدث المستجدات في موضوع الدراسة، تمّ الاعتماد على الكتب، والدوريات، والدراسات السابقة، ممّا ساعد في تعزيز أسسه النظرية، وفهم السياق العلمي لموضوعه.

- أساليب تحليل البيانات: تمّ إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، مع توظيف الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول للنتائج.

- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا بالجامعات الليبية الحكومية الواقعة في المنطقة الوسطى (جامعة سرت، جامعة الجفرة، جامعة خليج السدرة، جامعة مصراته، جامعة المرقب، وجامعة بن وليد)، وقد تمّ إجراء المسح الشامل من خلال توزيع الاستبانة على أفراد عينة قصدية ممثلة لمجتمع الدراسة، وتضمنت رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية، والكتاب العامين، وعمداء الكليات، ومديري المكاتب والإدارات، بالإضافة الي متخذي القرار من ذوي العلاقة المباشرة بالأداء المالي وهم رؤساء الأقسام في مكاتب الشؤون المالية بالجامعات عينة الدراسة (جامعة سرت، جامعة خليج السدرة، جامعة الجفرة).

8.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:

- نموذج الدراسة: تم بناء النموذج على النحو الآتي:
- المتغير المستقل " مبادئ حوكمة الجامعات ": والمتمثلة في خمسة مبادئ رئيسية، وهي: مبدأ الشفافية والإفصاح، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، النزاهة والاستقلالية، المسؤولية والمساءلة، وأخيراً، مبدأ المشاركة.
- المتغير التابع " كفاءة الأداء المالي ": والذي يُعدُّ مؤشراً مهماً لقياس مدى قدرة الجامعات على إدارة مواردها المالية بفعالية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز استدامتها، وكذلك قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة.



شكل رقم (1-1) نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحث

8.1 حدود الدراسة:

- هناك مجموعة من الحدود التي تمّ الالتزام بها في إطار هذا الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:
- **الحدود الزمنية:** شملت المدة الزمنية للدراسة الفترة من نوفمبر 2024 حتى يونيو 2025، حيث تمّ خلالها جمع الأدبيات المتعلقة بمبادئ الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المالي. أمّا فيما يخص الجانب الميداني، فقد تمّ توزيع الاستبانة خلال الفترة من 1 مايو 2025، واستُكملت جميعها بتاريخ 27 من الشهر نفسه.
 - **الحدود المكانية:** اقتصر نطاق الدراسة على الجامعات الليبية الحكومية (العامة) الواقعة في المنطقة الوسطى، وهي: جامعة سرت، جامعة الجفرة، وجامعة خليج السدرة.

- **الحدود البشرية:** شملت عينة الدراسة جميع رؤساء الجامعات، ووكلاء الشؤون العلمية، والكاتب العام، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في مكاتب الشؤون المالية بالجامعات عينة الدراسة (جامعة سرت، جامعة الجفرة، وجامعة خليج السدرة).
- **الحدود العلمية:** تركز الدراسة على مبادئ حوكمة الجامعات، والمتمثلة في: الشفافية والإفصاح، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، النزاهة والاستقلالية، المسؤولية والمساءلة، والمشاركة، ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المالي من منظور متخذي القرار وممارسي مهنة المحاسبة بالجامعات المستهدفة. ولا تشمل الدراسة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، كما لا يتناول المفاهيم المتعلقة بالسلوك المهني، أو أخلاقيات العمل، أو النزاهة، أو الاستقلالية، أو المسؤولية، أو المشاركة، إلا بالقدر الذي يخدم أهدافه، وضمن إطار مفهوم حوكمة الجامعات.

9.1 مصطلحات الدراسة (الإجرائية):

- **الحوكمة:** يُقصد بها أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات المالية والإدارية وأحكام الرقابة على أداؤها بالطريقة التي تحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال العامل وتحقيق عائد أفضل للمساهمين والدائنين وجميع أصحاب المصالح" (النسر ومفتاح، 2022، 8).
- **حوكمة الجامعات:** تعني "الطريقة التي تُدار بها أنشطة الجامعة، بما يشمل توجيه العمل الأكاديمي والإداري، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وكيفية تخصيص مواردها المالية، وإدارة كواردها البشرية. كما تتضمن وضع معايير وآليات لقياس الأداء، وتطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح، والمساءلة، ومحاسبة المسؤولين، إضافة إلى إشراك المجتمع في عمليات الإدارة والتقييم" (عبيدي وبولبة، 2021، 7).
- **الاداء المالي:** يُعدُّ مفهوماً جزئياً من الأداء العام، ويشير إلى قياس النتائج المحققة أو المتوقعة، ومدى تلبية حاجات وتطلعات الأطراف المختلفة، من خلال السعي لتحقيق الأهداف المرسومة، عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة (عشي، 2002).
- **أصحاب المصلحة في الجامعات:** يُقصد بهم جميع الأفراد في المؤسسات التي تمثل البيئة الداخلية للجامعة، مثل: أعضاء هيئة التدريس، المعيديين، الموظفين، والطلبة، إضافة إلى البيئة الخارجية، والتي تشمل: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة المالية، الجهات الرقابية، سوق العمل، والنقابات. وتُعدُّ هذه الأطراف ذات تأثير متبادل مع البيئة الجامعية" (بن طيبة وتحانات، 2020، 247).

الفصل الثاني

حوكمة الجامعات ودورها في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

يواجه قطاع التعليم العالي اليوم العديد من التغيرات والتحديات المتسارعة، ممّا يضع الجامعات أمام مسؤوليات متزايدة تتجاوز دورها التقليدي المتمثل في التعليم والبحث العلمي، لتشمل تبني نظم تُعزز من كفاءتها. وتُعدّ حوكمة الجامعات إطارًا تنظيميًا ضروريًا لضمان حسن الإدارة، حيث تركز على مجموعة من المبادئ التي تضمن الشفافية والمساءلة، وتسهم في تحسين الأداء المالي للجامعات؛ إذ تُعد الحوكمة عنصرًا حاسمًا في ضبط الأداء من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وتفعيل آليات صنع القرار. ومن ناحية أخرى، يُعدّ الأداء المالي للجامعات مؤشرًا على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان استمرارية خدماتها بجودة عالية، في ظل التحديات التمويلية المتزايدة. وتسهم مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز الثقة لدى الجهات المانحة وأصحاب المصلحة. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى توضيح العلاقة بين مبادئ حوكمة الجامعات والأداء المالي، من خلال تناول كل منهما في مبحث مستقل.

1.2 المبحث الأول: حوكمة الجامعات

يتناول هذا المبحث بشكل عام مفهوم حوكمة الجامعات، وأسباب نشأتها، والأهداف العامة لها، مع توضيح أهميتها وخصائصها، وأشكالها، بالإضافة إلى قواعد ومبادئ تطبيق حوكمة الجامعات.

1.1.2 مفهوم الحوكمة

تُستخدم عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم الحوكمة **Good Governance**، منها: الحكومية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية، الحكم الصالح، الحكم الرشيد، والإدارة الرشيدة (البسام، 2014). وعلى الرغم من اختلاف هذه التسميات، إلا أنها تعبّر جميعاً عن العمليات المرتبطة بالتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم لنشاطات القطاعين العام والخاص (توق، 2014).

ويُعدّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، حيث برز بشكل خاص في العقد الأخير من القرن العشرين (قليل، 2018). ورغم تنوّع استخدامات هذا المصطلح، إلّا أنّه يشير إلى اللامركزية في التفكير، واتخاذ القرار، والتقييم (Sall، 2017). فالهدف الرئيس للحوكمة هو توفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، وإدارة المخاطر بكفاءة، واستثمار الموارد بمسؤولية، مع احترام مصالح أصحاب الحقوق وتمكينهم من إيصال أصواتهم في عملية اتخاذ القرار.

ورغم تعدد تعريفات مصطلح "الحوكمة"، فلا يوجد تعريف عالمي موحد ومتفق عليه، إذ تختلف التعريفات باختلاف الجهات والسياقات، فبعضها يتناولها من منظور ضيق، في حين ينظر البعض الآخر إليها برؤية أوسع وأكثر شمولاً. فقد عرّفها البنك الدولي بأنها "التقاليد والمؤسسات التي تُمارَس من خلالها السلطة في الدول من أجل تحقيق الصالح العام" (World Bank, 1993vii)، أمّا مؤسسة التمويل الدولية

فقد وصفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعماله" (مركز أبوظبي للحوكمة، 5). كما يشير مفهوم الحوكمة بوجه عام إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات التي تضمن الجودة والتميز في الأداء، عبر تفعيل ممارسات الإدارة المتعلقة باستثمار الموارد المتاحة، مع ضمان مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع في تحقيق النتائج المرجوة (مصطفى، 2024، 357). كما عُرِّفت الحوكمة بأنها "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة" (يحياوي، بوحديد، 2014، 61)، وقد وصفت الحوكمة في دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (2017، 4)، بأنها: "مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية، والإجراءات، والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية؛ لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي، بكل نزاهة وشفافية، من خلال آليات للمتابعة والتقييم، ونظام صارم للمساءلة؛ لضمان كفاءة وفعالية الأداء، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة"، أمّا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فقد عرّف الحوكمة بأنها "علاقة تآزرية وبناءة بين الدولة والقطاعين العام والخاص، تقوم على خصائص الحكم الرشيد، وهي: المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوجه بتوافق الآراء، والإنصاف، والفعالية والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية" (SABANDAR, Tawe, 2017، 7)، كذلك عرّفها زروق (2016، 7) بأنها "مجموعة من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة في الشركة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد، والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد".

ويُنظر إلى الحوكمة أيضًا على أنها نظام يحدد المهام والمسؤوليات، ويضمن الإدارة الجيدة، والعدالة، والشفافية داخل المؤسسة، كما تسعى إلى إنشاء هيكل تنظيمي يُحدد من خلاله الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، وذلك باستخدام أطر للتسيير وآليات للرقابة، تضمن الحفاظ على مصالح وحقوق جميع الأطراف وتمنع تداخلها (بويدية، 2023، 5).

2.1.2 مفهوم حوكمة الجامعات:

تُعَدُّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي طرحتها المؤسسات الدولية خلال العقد الأخير من القرن العشرين، حيث تمثل فكرة مبتكرة تهدف إلى إدارة شؤون الأفراد بطريقة تضمن لهم حياة كريمة على المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (الحصري، 2024). وقد حظيت باهتمام واسع من قبل المؤسسات التعليمية والباحثين (جبار، 2020)، باعتبارها من الركائز الأساسية في مختلف أنواع المؤسسات (الياسين، 2013). وتلعب الحوكمة دورًا مهمًا في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية المستمرة، إلى جانب المساهمة في إصلاح المشكلات ومعالجتها، ومكافحة الفساد الإداري والمالي، وتحسين الأداء (محمد، 2024). ويتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ في حوكمة الجامعات، من أبرزها: مبدأ

الشفافية، مبدأ الإفصاح، مبدأ السلوك المهني، مبدأ أخلاقيات العمل، مبدأ النزاهة، مبدأ الاستقلالية، مبدأ المسؤولية، مبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة.

ويُعدُّ التعليم العالي، ولا سيما الجامعات، من القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة، سواء على صعيد الموارد البشرية أو المالية (عرابة، 2017). وبناءً على هذه الأهمية، فمن الضروري أن تكون الجامعات في طليعة المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة، بهدف الحد من مظاهر الفساد، والارتقاء بكفاءة الأداء الإداري والمالي (البركي، 2023).

نتيجة لذلك، أصبحت الحوكمة من أبرز الاتجاهات الحديثة للإصلاح التي تبنتها العديد من الدول بهدف تطوير قطاع التعليم العالي، من خلال توظيف مبادئها لتحقيق الاستدامة المالية. وتمثل حوكمة الجامعات مجموعة من الحقوق والمسؤوليات، والقواعد والإجراءات، وأنماط السلطة وأساليب اتخاذ القرار (KONE D. et HIEN S، 2024).

وتواجه الجامعات اليوم مجموعة من التحديات، منها: البيئة المالية المتقلبة، تصاعد ضغوط المساءلة، الحاجة إلى تبني التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى التغيرات الديموغرافية (J. Kezar, 2017 & M. Holcombe).

أصبحت حوكمة الجامعات، منذ بدايات القرن الحادي والعشرين، عنصرًا رئيسيًا في مختلف النقاشات المتعلقة بتطوير التعليم الجامعي في الدول الأوروبية (Come، 2013)، نظرًا لدورها الإيجابي في تطوير العملية التعليمية، والإشراف على النزاهة المالية للجامعات، وضمان قدرتها على الاستمرار (Ararat L. Osipian، 2008). وبلاستفادة من الأثر الإيجابي للحوكمة في قطاع الأعمال، لاسيما في تعزيز العدالة، والمساواة، والشفافية بين الأطراف المعنية، تمَّ نقل هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي. وقد لوحظ أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف جوانب العمل الجامعي يسهم في تحسين الأداء، بل ويقود إلى تحقيق نتائج متميزة وجودة عالية في المخرجات (هللو، وأبوغبين، 2023).

نظرًا لأن الجامعات تُعد من المؤسسات التي تتلقى تمويلًا من قبل الدولة، فإنها مطالبة بإثبات كفاءتها ونزاهتها أمام الجهات الحكومية، والعمل ضمن إطار تنظيمي يخضع للرقابة الرسمية، وفي المقابل، فإن الجامعات تسعى إلى تعزيز استقلاليتها وذلك يفرض عليها الالتزام بمستوى عالٍ من المساءلة تجاه جميع أصحاب المصلحة (الخليوي، 2022)، وتعتمد حوكمة الجامعات إلى مجموعة من المبادئ التي تشكل أساسًا لعملها أبرزها: الشفافية، ووضوح الإجراءات وآليات اتخاذ القرار، والتواصل الفعال بين مكونات الجامعة، والمساءلة، إلى جانب الاحترام المتبادل وبناء الثقة بين الأطراف المعنية (Asiimwe & Steyn, 2013). وقد تزايدت الحاجة إلى اعتماد الحوكمة كأداة أساسية لتطوير الجامعات، إذ تلعب دورًا بارزًا في تعزيز رأس المال البشري، من خلال تزويد المجتمع بالكفاءات المؤهلة في مختلف التخصصات، وبالتالي تمكينها من الإسهام الفعال في عمليات البناء والتنمية (عبدالله، 2023). كما تُعد الحوكمة عنصرًا داعمًا لاستقرار الجامعات وسلامتها المالية (Ararat L. Osipian, 2008). وتشير معظم الدراسات التي تبنت فكرة الحوكمة إلى أن تطبيق مبادئها يؤدي إلى نتائج إيجابية وملحوظة (مرزوق، 2017).

وتُعد "الحوكمة الجامعية الجيدة" من أبرز المفاهيم السائدة حاليًا في إدارة مؤسسات التعليم العالي. هذا المفهوم مستمد من مفهوم "الحكم الرشيد"، ويشير إلى العملية الكاملة لصنع القرار وتنفيذه أو عدم تنفيذه (Sabandar, Tawe, 2017)، وقد أصبح هذا المفهوم هدفًا تطمح إليه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عمومًا (الشاوش، 2021)، خاصةً في ظل التحديات المتعددة التي تواجه أداءها، وغياب الخطط والرؤية الاستراتيجية، مما دفع إلى الاهتمام العالمي بتطوير نماذج الحوكمة الجامعية (مصطفى، 2024). وقد تصاعد الاهتمام بها بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، نظرًا لما توفره من مزايا في تعزيز التنافسية والجودة والتميز (الشرجي، 2024). ومرت الجامعات، مؤخرًا، بأزمات حقيقية تمثلت في تسلط إدارات جامعية معينة تم تعيينها من قبل السلطة التنفيذية، فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما جعلهم خارج دائرة اتخاذ القرار، دون إمكانية المناقشة أو الاعتراض (حلاوة، 2012). وظهر مفهوم الحوكمة الجامعية استجابة لتلك الأزمات (العريبي، 2020).

وقدّم العالم "كلارك" مفهوم الحوكمة عام 1983 كاقترح لتصنيف الجامعات عالميًا، وتم تطبيقه فعليًا في قطاع التعليم العالي خلال تسعينيات القرن الماضي، وحقق انتشارًا واسعًا مع بداية القرن الحادي والعشرين (جبار، 2020). ويهدف هذا المفهوم إلى إحداث نقلة نوعية في نظام التعليم الجامعي، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، كما يسعى إلى مكافحة الفساد الناتج عن ضعف المساءلة، وتعزيز الشفافية والمصادقية، وتفعيل اللامركزية، واعتماد استراتيجيات تنموية فعالة، وضمان حرية تداول المعلومات، وتطوير النظامين المالي والإداري (مرزوق، 2017).

وتستند الحوكمة إلى مجموعة من القواعد والآليات التي تمكّن مختلف أصحاب المصلحة من التأثير على عملية اتخاذ القرار، مع إمكانية محاسبتهم في ذات الوقت. فهي إطار فكري متكامل يحدد الغايات وآليات التحقيق، وفقًا لقوانين وأنظمة وقرارات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات جودة عالية، من خلال اتباع أساليب تتوافق مع الأهداف الجامعية (ربابعة، 2019). وتسعى الجامعات من خلال الحوكمة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة، وجودة عالية، عبر خطط فعالة وأساليب إدارة رشيدة (بن طيبة وتحنوت، 2020).

وقد عُرِفَت حوكمة الجامعات بأنها قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بجودة عالية، وتحسين أدائها من خلال خطط فعالة وأساليب إدارية مناسبة، تقوم على الإدارة الرشيدة. كما تُعرّف بأنها عملية صنع القرار بمشاركة جميع المستفيدين من خدمات الجامعة، مثل الطلاب والمجتمع المحلي، عبر آليات تقوم على الشفافية والمساءلة، مع حفظ واحترام حقوق جميع المعنيين من قيادات، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وطلاب (العريبي، 2020). ويشير مفهوم الحوكمة أيضًا إلى كيفية توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها، ومتابعة تنفيذ استراتيجيتها (سراج الدين، 2009). أما الأحمري، فقد عرفها بأنها تشمل توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة الجامعة، من خلال مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح باتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المهمة داخل الجامعة وخارجها (الأحمري، 2020). ووصفها (KONE D. et HIEN S, 2024) بأنها تشمل مجموعة من الهياكل والقواعد، وأنماط السلطة والحقوق والمسؤوليات، وأساليب اتخاذ القرار الرسمية وغير الرسمية، وعلاقات التعاون بين هذه المجموعات والأفراد.

وتتضمن حوكمة الجامعات مجموعة من القواعد والممارسات التي تطبقها المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تحديد هيكلها الإدارية وتوزيع المسؤوليات، بالإضافة إلى وضع المعايير المنظمة لسلوك أصحاب المصلحة، والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات الجامعية (مصطفى، 2023). ويُعبر مفهوم الحوكمة عن الأسلوب الذي تُدار به مؤسسات التعليم العالي، من حيث توجيه الأنشطة وتنظيم الموارد المالية والبشرية، ومتابعة تنفيذ الخطط والتوجهات العامة (عبدالله، 2023). كما أنها تعبر عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها الجامعة في تنفيذ مهامها بكفاءة، ومدى التزامها بالقوانين والأنظمة والسياسات، لتحقيق وضوح في عمل الإدارة العليا والمجالس واللجان، بما يضمن شفافية القرار (هلولو، أبوغين، 2023). وبشكل عام، فإن الحوكمة الجامعية تمثل مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تنظم استخدام السلطة، وصنع السياسات، واتخاذ القرارات، حيث ترتبط هذه العناصر ببعضها بشكل تكاملي (المنذري، 2022)، كما وصفها الشرجي بأنها مشاركة جميع الأطراف المعنية في مؤسسات التعليم العالي- من قيادات، وأكاديميين، وإداريين، وطلبة، ومؤسسات المجتمع- في اتخاذ القرار، استناداً إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، مع احترام حقوق جميع المستفيدين (الشرجي، 2024)، وتقوم حوكمة الجامعات على تحقيق الشفافية والعدالة، وتمكين جميع المعنيين من مساءلة الإدارة، ومراقبة أدائها، والمشاركة في تحسين وتطوير العملية التعليمية (الشباطات، 2018).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها: التزام إدارات الجامعات بجميع اللوائح، والقوانين، والمبادئ التي تضمن الشفافية، والنزاهة، والعدالة، والمسؤولية، والمساءلة، والاستقلالية، والمشاركة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي والسلوكي، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، باستخدام الموارد المالية بكفاءة، مع الحفاظ على حقوق جميع أصحاب المصلحة داخل الجامعات.

وبذلك يرى الباحث أن حوكمة الجامعات تُعد من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين إدارة الشؤون العامة والخاصة، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، وتحسين الأداء، فضلاً عن دورها الحيوي في تنمية رأس المال البشري، بما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.

3.1.2 أسباب ظهور حوكمة الجامعات:

أصبح مفهوم الحوكمة هدفاً تسعى إلى تحقيقه العديد من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات. وقد جاءت حوكمة الجامعات نتيجة لعوامل فكرية وعملية متعددة، تعكس التغيرات والتطورات الحديثة التي أثرت على طبيعة دور الحكومات من جهة، وعلى التطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى. وقد طُرِح هذا المفهوم في سياقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية، متأثراً بجملة من المعطيات الداخلية والدولية. ويعود هذا الاهتمام إلى عدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يأتي (عرابة، 2017)، (الشلاوش، 2021)، (أبو النصر، 2015).

1. زيادة الضغوط على الجامعات: جاء ذلك نتيجة تزايد الطلب على التعليم، خاصةً مع النمو السكاني الكبير، في ظل عدم قدرة الجامعات على تلبية هذا الطلب بسبب محدودية طاقتها الاستيعابية.
2. التطور التكنولوجي السريع: أسهمت ثورة الاتصالات والمعلومات في تعزيز أهمية التكنولوجيا، وأصبحت من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، ممّا وسّع من دور الجامعات في العديد من دول العالم، خاصةً مع التنوع غير المسبوق في هياكلها الإدارية.
3. تفاقم التحديات المالية: إلى جانب زيادة الضغوط من الجهات المانحة والممولة للتعليم الجامعي، باتت الحاجة إلى الشفافية والمساءلة ضرورة ملحة. وهنا تُسهم الحوكمة في تعزيز هذه القيم من خلال وضع سياسات واضحة للرقابة والضبط المالي.
4. أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة: في السنوات الأخيرة، شهدت المجتمعات، وخاصة في الدول النامية، تراجعاً في ثقتها بالجامعات، التي كانت تُعد سابقاً من أبرز مصادر التنمية بمختلف أشكالها، وذلك بسبب تراجع مساهمتها في تقديم الأبحاث والتقنيات القادرة على معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية، كما هو الحال في الجامعات بالدول المتقدمة.
5. تحقيق أهداف التنمية المستدامة تسعى الجامعات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة إلى التخطيط السليم لاستخدام الموارد، وإدارتها بكفاءة وفعالية، بما يحقق الاستدامة المالية على المدى الطويل.
6. انتشار ظاهرة الفساد عالمياً: أدّى تفشي الفساد إلى ضرورة التفكير في تبني آليات تضمن مزيداً من الشفافية داخل الأنظمة، بهدف مكافحة هذه الظاهرة والحد من أثارها السلبية على المؤسسات التعليمية.

4.1.2 الأهداف العامة لحوكمة الجامعات:

تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، بالإضافة إلى تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية بشكل فعال (الفريخ، 2019). كما تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء وتطوير الأنظمة التي تسهم في تقليص الممارسات غير السليمة، وتضارب المصالح، والسلوكيات غير المقبولة (العريني، 2014). وتُعد حوكمة الجامعات أداة مباشرة لدعم الإصلاح المالي والإداري من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة، مع الحد من استغلال السلطة (الفريخ، 2019).

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، وتتمثل فيما يأتي (حاجي وشيحاوي، 2021)؛ (محمد، 2024)؛ (النجار، 2024):

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتميز بالوضوح وعدم الغموض، مما يمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ويساعدهم على العطاء والمشاركة الفعالة في جميع النشاطات داخل الجامعة وخارجها.

- تعزيز وزيادة كفاءة وفاعلية الجامعات من خلال تكوين بيئة عمل صالحة ومحفزة.
- تعزيز المشاركة الفعالة من قبل جميع أصحاب المصلحة، سواء الإداريين أو الأكاديميين، في عمليات صنع القرار.
- وضع قواعد وقوانين واضحة يسترشد بها جميع العاملين في الجامعات عند تولي المهام الإدارية، بما يكفل العدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعة، للوصول إلى أداء مميز وفعال من جميع شرائح الجامعة.
- تعزيز مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، والأكاديميين، والطلاب في عمليات صنع القرار.
- تسهم الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتوفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من الجامعات.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق معايير وآليات تتسم بالدقة والوضوح، وتمكين العاملين من ممارسة مهامهم بشكل كامل، مع المشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.

5.1.2 أهمية حوكمة الجامعات:

تُعَدُّ الحوكمة إحدى الوسائل التي تهدف إلى تحقيق التنمية وترسيخ قيم الديمقراطية، والعدالة، والمساواة، والشفافية، وهي عناصر تضمن النزاهة، وتُرسِّخ الفصل بين المصالح الخاصة والعامة، مما يمنع استغلال المناصب (أبو النصر، 2015). وخلال العقدين الماضيين، شهدت معظم دول العالم إصلاحات شملت مؤسسات التعليم العالي، في إطار توجه عالمي متزايد. فقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي، لا سيما في ظل التغييرات الجذرية التي طرأت عليه خلال العقود الأخيرة (برقعان، القرشي، 2012). وتُعتبر الحوكمة من العمليات الأساسية والضرورية لضمان حسن سير العمل في الجامعات، وتأكيد النزاهة، حيث تُوفّر وسائل رقابة تُسهم في رفع جودة الأداء وتطويره، بما يضمن الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (الحايك، 2016). وتبرز أهمية تبني الحوكمة في الجامعات في الحد من مخاطر الفساد المالي، وتعزيز القدرة التنافسية، إضافة إلى وضع أطر تنظيمية تُساعد على التخطيط وتحديد الأهداف وآليات تنفيذها. كما تُسهم في تحقيق الشفافية، والدقة، والوضوح في الوثائق، بما يضمن الحقوق والمصالح الإدارية والأكاديمية، ويعزّز الثقة بين العاملين وأصحاب المصلحة في الجامعة. كذلك، تدعم الحوكمة نظام الرقابة والإشراف الذاتي، بما يُسهم في تطبيق التشريعات بكفاءة (حركاتي، 2024). وفيما يأتي توضيح لأهمية حوكمة الجامعات:

1. أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة للجامعة:

إنَّ الاتجاه نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات يحمل أهمية كبيرة، إذ تُسهم في وضع إطار تنظيمي يُحدِّد الأهداف وسبل تحقيقها. وتُعزِّز الحوكمة الثقة بالجامعات من خلال ضمان حماية حقوق جميع المتعاملين معها، لا سيما أصحاب المصلحة (المروان وآخرون، 2021). كما تُساهم في رفع كفاءة العمل، والحد من الفساد المالي والإداري، وتحسين الأداء، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار. وتوفّر الحوكمة هيكلًا تنظيميًا يُمكن من تحديد الأهداف ومتابعة الأداء، إلى جانب توفير بيئة عمل مرنة تُعزِّز من الشفافية، والوضوح، والدقة، مما ينعكس إيجابًا على زيادة الثقة داخل الجامعة (محمد، 2024).

2. أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة لأصحاب المصلحة:

تتمثل أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والعاملين، وغيرهم من المرتبطين بأداء مؤسسات التعليم العالي، في تعزيز الإفصاح الكامل عن الأداء، والوضع المالي، والقرارات المتخذة من قبل القيادات الجامعية. كما تُوفّر ضمانًا لحقوق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسهم في تحقيق رضا المجتمع عن الجامعة، وحماية حقوق الأفراد، وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية داخل المجتمع (بركات ورحال، 2018).

3. الأهمية المحاسبية لحوكمة الجامعات:

تبرز أهمية الحوكمة من الجانب المحاسبي والرقابي في مكافحة الفساد المالي والإداري داخل الجامعات، ومنع تكرار حدوثه. كما تُسهم في ضمان النزاهة، والحيادية، والاستقامة لجميع العاملين في الجامعة، من الإدارة العليا حتى أدنى المستويات. وتهدف الحوكمة إلى تقليل الأخطاء المتعمدة والانحرافات إلى أدنى حد ممكن، من خلال استخدام نظم رقابية متطورة، وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية والإفصاح، والاستفادة المثلى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، إلى جانب ضمان فاعلية الإنفاق (يحيوي وآخرون، 2012).

نستنتج ممّا سبق أن تطبيق حوكمة الجامعات والالتزام التام بمبادئها، والمتمثلة في الإفصاح، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، يُسهم في ضمان النزاهة في جميع المعاملات المرتبطة بأصحاب المصلحة. كما تُساعد في الحد من هدر المال العام، والحفاظ على الأصول والممتلكات، والالتزام بإنفاق الموارد وفقًا للبنود المعتمدة في الموازنة العامة. إضافة إلى ذلك، تُعزِّز الحوكمة الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين، وتضمن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

6.1.2 خصائص حوكمة الجامعات:

الحوكمة هي نظام يهدف إلى توجيه ومراقبة أنشطة المنظمة على أعلى مستوى، وذلك بغرض تحقيق أهدافها، والامتثال للمعايير المطلوبة فيما يتعلق بالمسؤولية، والنزاهة، والشفافية، وذلك لحماية المصالح العامة والخاصة. وترتكز الحوكمة على مجموعة من الخصائص الرئيسية، كما أشار إلى ذلك كل من (أبو النصر، 2015) و(الفريخ، 2019)، وهي كالآتي:

- **السلوك الأخلاقي:** ويعني ضمان الالتزام بالأخلاقيات المهنية، وقواعد السلوك الرشيد، وتحقيق التوازن في مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، إلى جانب الشفافية في عرض المعلومات المالية.
- **تفعيل دور أصحاب المصلحة:** وذلك من خلال إشراك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في عمليات الإشراف والرقابة على الأنشطة داخل المؤسسة.
- **إدارة المخاطر:** ويتم ذلك عبر التركيز على الانضباط، والتمسك بالسلوك الأخلاقي السليم، مع الحرص على تقديم صورة واقعية لما يحدث، وذلك من خلال الشفافية، والاستقلالية، وتفعيل آليات المساءلة، وتحميل المسؤوليات أمام مختلف الأطراف داخل الجامعة، مع ضمان العدالة واحترام حقوق الجميع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- **الشفافية:** وتعني توافر المعلومات وإتاحتها للأشخاص المتأثرين بالقرارات، بما يشمل تقديم معلومات كافية، واضحة، وسهلة الوصول.
- **التجاوب:** تستوجب الحوكمة الاستجابة لاحتياجات وتطلعات الأفراد، والعاملين، والمؤسسات، ضمن أطر زمنية محددة.
- **التوافق:** نظراً لتعدد واختلاف جهات النظر بين الأفراد والأقسام، وما قد يترتب على ذلك من تداخلات في العوامل المؤثرة، فإن الحوكمة تتطلب تحقيق توافق وتنسيق بين هذه التوجهات.
- **العدل والشمولية:** يستند هذا المبدأ إلى وجود نظام عادل يضمن مشاركة جميع الفئات داخل الجامعة، بما يعزز من شمولية عملية اتخاذ القرار.
- **الكفاءة والفعالية:** تهدف الحوكمة إلى توجيه عمل الجامعات نحو تلبية احتياجات المجتمع، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **المساءلة والمحاسبة:** تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في فاعلية الحوكمة، إذ تضمن المساءلة والمحاسبة التزام جميع الأطراف بمسؤولياتهم، وتحقيق الأداء المنشود.

7.1.2 أشكال حوكمة الجامعات:

تتعدد أشكال حوكمة الجامعات، ومن أبرزها ما ذكره (شيلي ومحسن، 2020) كالتالي:

- **الحوكمة الأكاديمية:** وهي تشمل مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يُشارك من خلالها أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الأكاديمي. يُمثل هذا النوع من الحوكمة الدور الفاعل لأعضاء هيئة التدريس في توجيه العملية التعليمية داخل الجامعات.
- **حوكمة أصحاب المصلحة:** وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة التي يقوم بها المعنيون وأصحاب المصلحة، الذين تم تفويضهم بسلطات محددة ضمن نطاق اختصاصاتهم.
- **حوكمة التنظيم الخارجي:** وهي تتعلق بسلطة الإدارة العليا في المؤسسة، وما تمتلكه من صلاحيات لوضع اللوائح، والتشريعات، والقوانين التي تنظم عمل الجامعات.
- **الحوكمة الإدارية الذاتية:** تُعبر عن دور القيادة الجامعية، ممثلة برئيس الجامعة والعمداء، في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجيه والسلوك الجامعي، إلى جانب إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة التعليمية، أي أنها تمثل شكلاً من أشكال الإدارة الذاتية للجامعات.
- **الحوكمة الإلكترونية:** وتتضمن الإجراءات، والعمليات، والأنشطة التي تقدم من خلالها الجامعة خدماتها الإلكترونية والمعلوماتية للمتفاعلين معها، باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

8.1.2 مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

- يتمثل الهدف الأساسي من تطبيق حوكمة الجامعات في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ يسهم التطبيق الفعال للحوكمة في تأطير العلاقة بين الجامعات ومجالاتها، وأصحاب المصلحة، والعاملين (سواء الأكاديميين أو الإداريين)، والطلبة، وذلك ضمن أسس علمية واضحة تُحدّد المسؤوليات وتُقلّل الانحرافات (بن طيبة وتحانوت، 2020). ويُشير (العريبي، 2020) إلى أن تطبيق حوكمة الجامعات يمر بعدة مراحل رئيسية تُسهم في تأسيس نظام حوكمة فعال، وتتمثل هذه المراحل فيما يأتي:
- **مرحلة التعريف بحوكمة الجامعات:** تُعدّ من أهم مراحل التنفيذ، حيث يتم فيها توضيح مفهوم الحوكمة كنهج إداري وثقافي، إلى جانب كونها أساساً للمعاملات النزيهة. كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الأبعاد والمفاهيم المرتبطة بالحوكمة، وشرح معالمها.
 - **مرحلة بناء أساس فعال للحوكمة:** تتطلب هذه المرحلة تأسيس بنية تنظيمية قوية، تشمل المجالس واللجان والهيئات المختلفة مثل مجلس الجامعة ومجالس الكليات. كما يجب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح، لتجنب تداخل الأدوار وضمان التفاعل الإيجابي مع التغييرات الداخلية والخارجية.
 - **مرحلة وضع برنامج فعال للحوكمة:** تعتمد الحوكمة الناجحة على وجود برنامج واضح ومُحدد بجدول زمني لمتابعة مدى التقدم. ويتطلب ذلك أيضاً تحديد التحديات التي قد تعيق التنفيذ، ووضع خطط مالية طويلة الأجل لضمان الاستدامة، إلى جانب تطوير الميزانيات السنوية بما يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية للجامعات.

- **مرحلة تطبيق مبادئ الحوكمة:** يجب أن تُطبق مبادئ الحوكمة بصورة عملية، من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية، مثل: الإدارة، واللجان، والمجالس، والأكاديميين. وفي حال اكتشاف أي نقاط ضعف أثناء التطبيق، لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (بن طيبة وتحانوت، 2020).
- **مرحلة المتابعة والتقييم:** تهدف إلى التأكد من تنفيذ الحوكمة بالشكل الأمثل، من خلال مراقبة تنفيذ السياسات والخطط، وتقييم الأداء بشكل دوري. كما تتضمن مراجعة نظام الحوكمة بانتظام لاكتشاف نقاط القوة والضعف، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة بناءً على النتائج والتوصيات (العريبي، 2020).

9.1.2 قواعد حوكمة الجامعات:

ينبغي على كل مؤسسة أن تلتزم بالقواعد الأساسية للحوكمة وتطبيقها بدقة واهتمام، بهدف الوصول إلى حوكمة فعالة. ويشترط في هذه العملية مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات. وتتمثل القواعد الأساسية في الآتي:

- **قاعدة الشفافية:** تُعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال الحوكمة، وهي من أبرز السمات التي يجب أن تتمتع بها الجامعات في تعاملها مع أصحاب المصلحة (الغامدي، 2022). وعلى إدارة الجامعات الالتزام بها لما لها من أثر بالغ الأهمية؛ حيث تشمل تصميم وتنفيذ النظم، والسياسات، والتشريعات التي تضمن حقوق الجميع. وتعني الشفافية في سياق الجامعات الوضوح في جميع العمليات الداخلية، والابتعاد عن الغموض والسرية والتضليل، بما يتيح إمكانية التحقق، والرؤية السليمة، والإفصاح. كما تشمل تسهيل تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها (الخطيب، 2018).
- **قاعدة المساءلة:** تُعنى بتمكين أصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها من متابعة سير العمل، ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أفعالها، دون أن يؤثر ذلك سلباً على جودة الأداء أو يسيء إلى الآخرين. وتحمل المساءلة إدارة الجامعة مسؤولية أفعالها أمام أصحاب المصلحة (الخطيب، 2018)، مع التأكد من سير العمل وفق القوانين والتعليمات والأهداف الموضوعية. وتشير كذلك إلى تقييم أداء العاملين ومحاسبتهم على نتائج أعمالهم، فهي مكون رئيسي في العمل الإداري، وثمّن من متابعة كيفية استخدام السلطة والصلاحيات (الغامدي، 2022).
- **قاعدة المشاركة:** تعني إتاحة الفرصة لكل من مجلس الجامعة والهيئتين الأكاديمية والإدارية للمشاركة في رسم السياسات وصياغة قواعد العمل في مختلف المجالات. كما تعني مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار وتحديد الأسس التي تحكم العمل داخل الجامعة (الغامدي، 2022).
- **قاعدة الأداء:** تُشير إلى مدى استجابة الجامعة لمتطلبات أصحاب المصلحة ضمن إطار من الكفاءة والفاعلية، بهدف تحقيق نتائج تُلبّي احتياجاتهم.

10.1.2 مبادئ حوكمة الجامعات

تُعَدُّ الحوكمة نهجًا وأسلوبًا تنظيميًا ينبغي على الوحدات الإدارية الالتزام به لتحديد المسؤوليات، وتعزيز الثقة بين المتعاملين، ومنح أصحاب المصلحة الدور المناسب، بما يُسهم في الحد من الممارسات الخاطئة وتحقيق أداء متميز، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام بها (المروان وآخرون، 2021)، وتتمثل مبادئ حوكمة الجامعات في مجموعة من الأسس والممارسات التي تُطَبَّق داخل المؤسسات الجامعية، وتشمل الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين، وتنعكس من خلال اللوائح والأنظمة المعتمدة (يحياوي وبوحديد، 2014، 62). كما تُسهم هذه المبادئ في تطوير العمل، وتُعزز من الالتزام بالقوانين وضمان النزاهة في الأداء المالي (الشاوش، 2021). ويجب على مؤسسات التعليم العالي الالتزام بمبادئ الحوكمة الآتية: الشفافية، الإفصاح، النزاهة، السلوك المهني، أخلاقيات العمل، العدل، المسؤولية، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية، بما يدعم وظائفها الأساسية. وقد تناولت الدراسات السابقة عددًا من المبادئ الأساسية، حيث ركزت دراسة عبدالمحمدي (2022) على المبادئ الآتية:

- الإفصاح والشفافية.
- حماية حقوق المساهمين.
- المساواة بين المساهمين.
- دور أصحاب المصلحة.
- وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.
- مسؤولية مجلس الإدارة.
- واستعرضت دراسة صالح (2020)، المبادئ الآتية:
- ضمان وجود إطار فعّال للحاكمية المؤسسية.
- حماية حقوق المساهمين والمستثمرين.
- دور أصحاب المصلحة.
- المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤولية مجلس الإدارة.

وفي سياق متصل تناولت دراسة النسر ومفتاح (2022)، مجموعة من مبادئ الحوكمة، وهي:

- ضمان وجود إطار فعّال لحوكمة المؤسسات.
- حقوق المساهمين وخصائص الملكية الأساسية.
- السلوك الأخلاقي.
- المعاملة العامة المتكافئة للمساهمين.
- دور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات المالية.
- الإفصاح والشفافية.

- مسؤولية مجلس الإدارة.

أما دراسة الشرجي (2024)، فقد قدمت منظوراً مختلفاً، حيث ركزت على المبادئ الآتية:

- الرؤية الاستراتيجية.

- الشفافية.

- المساءلة والمحاسبة.

- الاستجابة والمشاركة.

- تعزيز سلطة القانون.

- الفعالية والتميز.

بينما تناولت دراسة البركي (2023) مجموعة من المبادئ التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة الحوكمة في

التعليم العالي، تمثلت في الآتي:

- مجلس الحوكمة.

- المسؤولية والمساءلة.

- المشاركة.

- الإفصاح والشفافية.

- الاستقلالية.

- ميثاق السلوك المهني.

- أخلاقيات العمل.

وسعيًا لتقديم رؤية أكثر شمولاً حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي للجامعات، ومن خلال استعراضنا للمبادئ التي تناولتها الدراسات السابقة، تبيّنت للباحث أوجه القصور البحثي القائمة. وبناءً على ذلك، استندت دراستنا حول حوكمة الجامعات إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، التي نرى أنها الأنسب لتطبيقها في أغلب الجامعات، وأبرز هذه المبادئ ما يأتي:

- الشفافية والإفصاح.

- السلوك المهني وأخلاقيات العمل.

- النزاهة والاستقلالية.

- المسؤولية والمساءلة.

- المشاركة.

1.10.1.2 مبدأ الشفافية والإفصاح:

يُعدُّ مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تتبعها أي مؤسسة في سبيل تحقيق الحوكمة (العجيلي والمنديل، 2018)، ويعني اتباع أساليب صنع القرار وتنفيذه ضمن الضوابط والأسس القانونية الحاكمة والمعلنة (محمد، 2024). فوجود نظام متطور للمعلومات لا يقتصر على خدمة الأغراض الداخلية مثل اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا فقط، بل يشمل نشر تلك المعلومات والإفصاح عنها لكافة الأطراف ذات العلاقة داخل

الجامعات وخارجها (القاضي، 2010)، والسعي إلى تطبيق مبدأ الشفافية داخل الجامعة يتطلب الانفتاح والتخلي عن الغموض، وجعل كل ما يدور داخل الجامعة واضحًا مع ضمان سهولة تدفق المعلومات ودقتها وموضوعيتها، بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها واستخدامها من قبل الأطراف الفاعلة في الجامعة، وتتسم الشفافية بالوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات وغيرها من الأدوات التي تضمن حق كل طرف من أطراف الجامعة. كما يجب على الجامعات إعلان استعدادها الدائم لتلقي النقد بشأن سياساتها في أي وقت، وهو ما ينعكس إيجابيًا على تقاريرها وتقييماتها السنوية لأنشطتها وبرامجها.

وتعني الشفافية في الجامعات أيضًا الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات، وغيرها من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة، مع ضمان سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية واستخدامها من قبل أصحاب المصلحة (بشير، 2019).

وقد عرفت هيئة الأمم المتحدة بأنها "حرية تدفق المعلومات بمعناها الواسع، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة مفتوحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء".

كما عرفت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الأنتوساي) الشفافية بأنها: "قيام الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح العام بطريقة آنية وموثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاعها القانونية وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها واستراتيجيتها وأدائها، وكذلك ضرورة الإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة واستنتاجاتها، فضلاً عن تمكين الجمهور من الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الأجهزة" (معيار الأنتوساي رقم 20). فالشفافية تعني عرض الحقيقة بأمانة دون تضليل أو تزييف، والسماح للأطراف المعنية بالحصول على المعلومات التي تجعلهم على اطلاع كامل بواقع الأمور للإدارة الفاعلة، وتمكنهم من التنبؤ بالمستقبل بناءً على تلك المعطيات الصحيحة، والمشاركة الفعالة في التخطيط والبناء من خلال تمكينهم من مراقبة الأداء والمطالبة بتحديد المسؤولية وتوقيع الجزاءات (بالحبيب، 2017، 9).

ممّا سبق، يمكن القول إنّ الشفافية هي الجانب الآخر للغموض أو الإبعاد، إذ تعني توفير المعلومات الكاملة عن أعمال الجامعة وما يتعلق بها من جوانب إيجابية وسلبية على حد سواء، دون إخفاء عن أفراد المجتمع. كما تنطوي الشفافية على سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل أداء الموظفين لمهامهم ويرفع كفاءة وفعالية الرقابة الإدارية عبر توضيح وتدقيق الإجراءات المعمول بها.

وتمضي الشفافية والإفصاح جنبًا إلى جنب، فلا شفافية دون إفصاح. لذا، يجب أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل مثل الموقف المالي والأداء وأسلوب ممارسة السلطة (فداوي، 2014). فالشفافية والإفصاح هما عكس الغموض والسرية؛ إذ تعتمد الشفافية على وضوح المعلومات، ويعتمد الإفصاح على مدى توافرها بالشكل المطلوب. وهما متكاملان لتوضيح الأنشطة المختلفة لأي مؤسسة، وتبرز أهمية الإفصاح في القواعد المنظمة للحوكمة، لما يتيح من فهم سريع ودقيق لكافة البيانات المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك الموقف المالي والأداء والرقابة على المؤسسة (أبو حمام، 2009)، وقد عُرِف الإفصاح بأنه وضوح ما تقوم به المنظمة، وعلاقتها مع المواطنين المنتفعين بالخدمة ومموليها، وعلانية

الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (وكواك وآخرون، 2023، 22).

ويعد الإفصاح الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال المعلومات لكافة أصحاب المصلحة بكل شفافية، كما عُرِف الإفصاح أيضاً بأنه المعلومات التي تنشرها الإدارة للجهات الخارجية من مستخدمي القوائم المالية، بهدف تلبية احتياجاتهم المختلفة من المعلومات المتعلقة بأعمال المنشأة، ويشمل الإفصاح أية معلومات إضافية محاسبية أو غير محاسبية، تاريخية أو مستقبلية، تصرح عنها الإدارة وتدرجها في التقارير المالية.

كما عرف بأنه عرض المعلومات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية من خلال مجموعة من القوائم والتقارير المالية لمساعدة القارئ على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتم عرض تلك المعلومات إمّا في صلب القوائم المالية أو في الملاحظات الملحقة، بالإضافة إلى الإفصاح عن السياسات المحاسبية المتبعة وأي تغيير طرأ عليها، وذلك لتحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المرجوة (العلول، 2019، 20).

2.10.1.2 مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

يعني ذلك أن على المجتمع أن يضمن شعور جميع العاملين في الجامعات بأنهم جزء لا يتجزأ منه، وأنهم يحظون بالدعم وليس التهميش. ويتطلب ذلك توفير فرص متكافئة تلبي تطلعاتهم وتدعم مشاركتهم. وتُعد العدالة أحد أبرز مبادئ الحوكمة، حيث يجب أن يشعر العاملون بوجود عدالة شاملة داخل الجامعات. فالالتزام بمبدأ العدالة، والابتعاد عن المحسوبية، يسهمان بفعالية في تحقيق أهداف الجامعة، ما يستوجب من الإدارة تبني العدالة كأداة لتحقيق هذه الأهداف من خلال رؤية ورسالة واضحتين (عمرو، 2021)، من جانب آخر، يشير السلوك المهني إلى القيم المؤسسية التي يتم تعميمها في الجامعات، إذ تحدد هذه القيم الإطار الملئم لإجراء حوارات بناءة في الوقت المناسب حول التحديات القائمة، كما تُعد ركيزة في منع الفساد، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وذلك عبر وضع سياسات وآداب وأخلاقيات عمل واضحة لموظفي الجامعات (عمر وبكبير، 2019).

أمّا أخلاقيات العمل، فهي من المرتكزات المهمة في أي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، إذ تمثل جملة من المبادئ التي ترتبط بالتمييز بين السلوك الصحيح والخاطئ في تصرفات الأفراد (عبد الحفيظ وآخرون، 2020). وتشمل هذه الأخلاقيات جوانب تنماشى مع ثقافة المجتمع وهويته السياسية والاقتصادية، حيث لا تقتصر على مجتمع بعينه، بل تُعد ضرورة ملحة للمجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، خاصة في ظل تراجع المعايير الأخلاقية المتعارف عليها (شراد، 2013)، ويبنى مفهوم أخلاقيات العمل على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد سلوك العاملين، والتي تنبع في مجملها من منظومة الأخلاق العامة التي يكتسبها الفرد عبر الأسرة والمدرسة والجامعة والمجتمع. وقد عُرِفَتْ بأنها تلك القيم والمعايير التي تعتمدها المؤسسة لتمييز الصواب من الخطأ في المواقف المختلفة، وتؤثر هذه الأخلاقيات في توجهات الإدارة واتخاذ قراراتها (دريد،

2015). كما أنها مجموعة من القيم التي ينشئها الأفراد خلال وجودهم داخل المؤسسة، لتنظيم سلوكهم وتحقيق أهدافهم (شراد، 2013).

وقد أصبحت أخلاقيات العمل من أهم الأدوات الداعمة لنمو المؤسسات، حيث برزت في العقود الأخيرة كقيمة محورية تحظى باهتمام عالمي واسع، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تعزيز دورها التنموي عبر غرس الثقة في موظفيها، ما يعكس ثقة المجتمع بها، ويقود إلى كسب احترامه، وبالتالي تحقيق النجاح وضمان استمرارية النمو (عبدالحفيظ وآخرون، 2020).

3.10.1.2 مبدأ النزاهة والاستقلالية:

تدعو الدراسات الحديثة في مجال الحوكمة إلى تعزيز استقلالية الجامعات، لما لهذا المبدأ من أثر في منح الجامعات حرية اتخاذ القرارات وتوسيع صلاحياتها الإدارية والمالية لتحقيق أهدافها بكفاءة (الشواش، 2021). وتُعد الاستقلالية عنصراً أساسياً في حوكمة الجامعات، فهي تعني قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها وتنفيذ سياساتها بحرية في إطار مسؤولياتها، بما يشمل الحرية الأكاديمية والمالية (Muftahu، 2023) ولا يمكن تحقيق استقلالية فعالة ما لم تنجح المؤسسات في مواءمة مهامها مع أهدافها، وتحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة المعنيين (Mwiria, K, 2022)، كما يتطلب ترسيخ النزاهة وجود مدونات سلوك وقواعد أداء واضحة، تعزز الأمانة وتحدد التزامات العاملين بالجامعات. وتسعى هذه المبادئ إلى إرساء ضوابط تسهم في ترسيخ العدالة والشفافية، وتمكين المساءلة في الإدارة الجامعية، بما يحمي حقوق أصحاب المصلحة ويمنع استغلال السلطة بطريقة تضر بالمصلحة العامة.

4.10.1.2 مبدأ المسؤولية والمساءلة

إنَّ خضوع المؤسسات العامة وموظفيها للمساءلة عن ممارساتهم وقراراتهم يمثل أحد الأسس الجوهرية للحكم الرشيد، حيث تتطلب الحوكمة الفعالة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمساءلة الأفراد عن المخالفات للقوانين والأنظمة (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، 2017)، وقد برزت الحاجة إلى المساءلة نتيجة تصاعد الأزمات المجتمعية وتراجع أداء بعض المؤسسات (براق، موساوي، 2013). ورغم أن مفهومي "المساءلة" و"المسؤولية" قد يُستخدمان بشكل مترادف، إلا أن المساءلة مفهوم أوسع وأكثر شمولاً (الصويجي، 2019)، وتعني المساءلة إخضاع موظفي المؤسسات العامة لقواعد واضحة تحكم سلوكهم، وتسمح بمحاسبتهم عند ارتكابهم أفعالاً تتعارض مع التشريعات (الكبيجي، 2019، 38) وتُعد المساءلة ضرورية بشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي، بالنظر إلى الانتقادات المتزايدة التي تواجهها الجامعات بشأن أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها. لذا، فمن المهم تمكين جميع المعنيين من مراقبة الأداء دون تعطيل سير العمل الأكاديمي.

5.10.1.2 مبدأ المشاركة:

يُعدُّ مبدأ المشاركة أحد المبادئ الجوهرية في الحوكمة، حيث يشجع كافة الأطراف على الانخراط الفعّال في صنع القرار (الحصري، 2024). وتُعرّف المشاركة بأنها إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في تبادل الأفكار والمقترحات بهدف تحديد الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات (حرب، 2011)، وتتجلى المشاركة في تمكين أصحاب المصلحة من موظفين وأعضاء هيئة تدريس وطلبة- من أداء دور فاعل في صنع القرار، والمساهمة في رسم السياسات العامة للجامعة، ووضع لوائح العمل، وتقييم تنفيذ الخطط التعليمية ومعالجة الأخطاء (الكبيجي، 2019)، كما تقيس المشاركة مدى قدرة المواطنين على التأثير في اتخاذ القرار، ورسم الاستراتيجيات، والتعبير بحرية، ومحاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم (فيصل وأبو بكر، 2024).

11.1.2 متطلبات نجاح حوكمة الجامعات:

- حتى يتحقق النجاح في تطبيق الحوكمة، لا بد من الالتزام بمجموعة من المتطلبات الأساسية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة والرقابة، ومن أبرزها (حاجي وشيحاوي، 2021):
- التخطيط السليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة؛ لإتمام وتنفيذ عملية التنمية.
 - ضمان جودة الإنتاج وتوفير التكنولوجيا والموارد البشرية المؤهلة.
 - الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفعاليته عبر التدريب وربط التعليم بسوق العمل.
 - وضع السياسات الاقتصادية المناسبة.
 - الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك الحميد.
 - تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف، وتفعيل المسؤولية المجتمعية، والحفاظ على بيئة نظيفة.
 - تفعيل الرقابة والمساءلة.

12.1.2 مميزات تطبيق حوكمة الجامعات:

يوفر تطبيق حوكمة الجامعات العديد من المزايا التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءته، ومنها (الخطيب، 2018):

- تشجّع حوكمة الجامعات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد حوكمة الجامعات في تحقيق التطور والنمو المستدام، وتشجيع الإنتاجية.
- تُقلّل الحوكمة من كلفة رأس المال على الجامعة، وتسهم في تقليص الهدر وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد.
- تُسهّل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجامعة ومخرجاتها.
- تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، حيث تُسهم الحوكمة في تحقيق التوازن بين الصلاحيات الممنوحة لكل جهة إدارية والمسؤوليات الموكلة إليها.

- توزيع السلطة على الحلقات الإدارية في الهرم الإداري للسلطة، حيث تساعد الحوكمة على توزيع السلطات بين مختلف الجهات من خلال اعتماد التنظيم الإداري الشبكي بدلاً من النظام الهرمي التقليدي.
- التحقق من الرقابة على الأداء، لأنَّ الحوكمة تُسهم في ضمان وجود رقابة فعالة على الأداء.

13.1.2 متطلبات تطبيق حوكمة الجامعات:

يمكن تصنيف متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات إلى أربعة جوانب أساسية، وهي كالاتي (محمد، 2024):

- المتطلب الاستراتيجي: يتمثل في ضرورة وجود رؤية استراتيجية مستقبلية تتناسب مع موارد الجامعة وإمكاناتها.
- المتطلب الأخلاقي: يتمثل في أهمية وجود قواعد أخلاقية، ونشر ثقافة حوكمة الجامعات ومبادئها، مثل الشفافية والمساءلة، على جميع المستويات الإدارية في الجامعات.
- المتطلب الرقابي: يتحقق من خلال دعم وتفعيل الرقابة على المستويين الداخلي والخارجي في الجامعات.
- المتطلب الإشرافي: يتمثل في دعم وتفعيل الدور الإشرافي لجميع القيادات الإدارية ذات العلاقة والمسؤولية في الجامعات.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المالي

تمهيد:

يستعرض هذا المبحث بشكل عام الأداء المالي، من خلال إبراز مفهومه، وأهدافه، وأهميته، وخصائصه، إلى جانب تناول العوامل المؤثرة فيه. كما يُركّز على توضيح طبيعة الأداء المالي في الجامعات وأبعاده المختلفة، ويتناول كذلك سبل تحسين هذا الأداء، مع تسليط الضوء على العلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي في الجامعات.

1.2.2 الأداء المالي:

تُعَدُّ دراسة الأداء المالي من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام واسع من قِبل الباحثين في مختلف المجالات العلمية، إذ يُعتبر أحد أهم أنواع الأداء، والركيزة الأساسية لتحقيق أهداف الجامعات (بن خيرة، 2023). ويعكس الأداء المالي الأنشطة والإنجازات التي تقوم بها الجامعات، كما يُعد من المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي، كونه عنصراً فعالاً في نموها وتطورها. وتلجأ المؤسسات إلى تقييم أدائها المالي لإعداد الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة بشأن أوضاعها المالية والإدارية (علي، 2023).

وبناءً على ذلك، يُعتبر الأداء المالي الدافع الرئيسي لوجود أي مؤسسة، فهو مفهوم شامل يتضمن العديد من الجوانب الأساسية المتعلقة بنجاح أو فشل المؤسسات. كما يُسهم في تحديد مستوى الإنجاز ومدى كفاءة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة. وقد أصبح الأداء المالي شرطاً أساسياً لاستمرارية المؤسسات وبقائها؛ فلم يعد مجرد خيار لتعزيز القدرة التنافسية؛ بل غدا جزءاً من الفكر الاستراتيجي لأي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة. ويؤدي الأداء المالي دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تسعى جميع المؤسسات إلى ضمان استمراريتها من خلال الوصول إلى أعلى معدلات الأداء (حموية وآخرون، 2024). وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لموضوع الأداء، إلا أنه لم يُتوصل بعد إلى تعريف موحد له، وذلك بسبب تنوع الاتجاهات واختلاف الأهداف.

2.2.2 مفهوم الأداء المالي:

قبل تناول مفهوم الأداء المالي، من الضروري التطرق أولاً إلى تعريف الأداء بشكل عام. فقد عرّف الأداء بأنه "مدى جودة تنفيذ المهام المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة. وبعبارة أخرى، يُعتبر الأداء مقياساً لجودة التنفيذ وكفاءة تحقيق النتائج" (حسن، 2024، ص37). ويُعبّر الأداء عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ يرتبط مفهوم الأداء بمفهومي الكفاءة والفاعلية؛ فالكفاءة تشير إلى القدرة على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، بينما تعكس الفاعلية مدى تحقيق النتائج المرجوة.

وقد شهد الأداء المالي تحولات كبيرة في مختلف مراحل تطور المؤسسات، نتيجة للتغيرات الواسعة التي طرأت على العوامل المؤثرة فيه. فالأداء المالي لا يقتصر على إعداد الميزانيات والموازنات لتحقيق الأهداف، بل يتطلب أيضاً متابعة وتقييماً مستمرين للأداء، ويُعد الأداء المالي من المفاهيم المهمة لجميع المؤسسات، حتى أصبح ظاهرة شمولية تمس مختلف فروع وحقول المعرفة. ورغم كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد له، نظراً لتعدد وجهات النظر واختلاف الزوايا التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم (الزبيدي، 2000)؛ كون أن كل باحث ينظر الي مفهوم الأداء المالي حسب الزاوية التي ينظر إليها.

وقد عرّف حاجي وبهداج (2022، 13) الأداء المالي بأنه "تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في نشاطها"، بينما عرّفه مزهودة (2001، 86) بأنه "الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتعرف على الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلياً"، كما عرّفه عبد الهادي (2016) بأنه "تقديم حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على تلبية مصالح ورغبات مختلف الأطراف المعنية"، أمّا الزبيدي (2000) فقد عرّفه على أنه : أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة، سواء ككل أو لجزء معين من نشاط المؤسسة أو لأسهمها في السوق المالي في وقت وفترة محددة .

بينما عرّف بلجوهر وعلاق (2017) الأداء المالي بأنه الطريقة التي تُنجز بها الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُعبّر عن المنهج المنظم الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق غاياتها. في حين يرى الشیخي والعريبي (2024)، ويشمل الأداء المالي جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها داخل المؤسسة، مع تتبّع تطور هذه العلاقة على فترات زمنية متعاقبة أو محددة، من خلال المقارنة بين الأهداف المستهدفة وما تم تحقيقه فعلياً، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

ومن خلال ما سبق، يتّضح أنه لا يوجد تعريف دقيق وواضح للأداء المالي، إذ تختلف المؤشرات المستخدمة في قياسه وفقاً للجانب المراد تقييمه، سواء كان مالياً، أو محاسبياً أو إدارياً أو غير ذلك (الشیخي والعريبي، 2024). كما يُفسّر الأداء المالي من منطلق مصالح الأطراف المختلفة؛ فإدارة المؤسسة تسعى نحو الاستمرارية والبقاء، والعاملون يسعون إلى زيادة الأجور والحوافز، في حين تسعى الحكومات إلى تقليل التمويل العام. من جهة أخرى، ينظر المجتمع إلى الأداء المالي من زاوية تحقيق الرفاه الاقتصادي والعدالة الاجتماعية. ولهذا، يصعب الوصول إلى مفهوم موحد للأداء المالي (بلجوهر وعلاق، 2017).

3.2.2 أهداف الأداء المالي:

تتمثل الأهداف العامة للأداء المالي في الجامعات في اتخاذ قرارات سليمة، تضمن الاستمرارية وتنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (علي، 2023). ويمكن تلخيص أبرز أهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسات على النحو الآتي:

- متابعة تنفيذ الأهداف المرسومة سابقاً من حيث الكم والنوع، ضمن الخطة الزمنية المحددة، بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتعلقة بسير الأداء.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف، وتحليلها تحليلاً شاملاً، مع بيان الأسباب وتقديم الحلول المناسبة لتجنب تكرار الأخطاء مستقبلاً.
- قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحقيق أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات مالية تُسهم في وضع السياسات والدراسات المستقبلية لتحسين الأداء المالي وكفاءته.

4.2.2 أهمية الأداء المالي:

تتبع أهمية الأداء المالي من كونه أداة لتقييم أداء الجامعات، ويُعد جزءاً لا يتجزأ من الأداء الكلي للجامعة (الخطيب، 2009). كما يعتمد الأداء المالي المستقبلي على كفاءة إدارة الأداء المالي الحالي (زغبين، 2024)، إضافةً إلى دوره في توفير بيانات تُسهم في ترشيد القرارات المالية (علي، 2023)، كما تُبرز أهمية الأداء المالي في متابعة نشاطات الجامعة، وتحليل سلوكها، ومراقبة أوضاعها، وتقييم مستويات وفعالية أدائها، وتوجيه الأداء نحو الأهداف المنشودة من خلال تحديد المعوقات وتحليل أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، وترشيد استخدام الأموال المتاحة وفقاً للأهداف الموضوعية والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء (حوية وآخرون، 2024).

5.2.2 خصائص الأداء المالي:

- يتسم الأداء المالي بعدة خصائص، نذكر منها (بنقة وعديلية، 2018):
- أداة تحفيزية لاتخاذ القرارات وتوجيهها بما يخدم الخطط الاستراتيجية.
 - يقدّم صورة واضحة عن الوضع المالي داخل الجامعات.
 - يُستخدم لمعالجة الانحرافات والثغرات والمعوقات التي قد تعيق تحقيق الأهداف.
 - يحفز الإدارة على بذل جهد إضافي لتحقيق نتائج أفضل من الفترات السابقة.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

- يُعدُّ الأداء المالي في الجامعات موضوعاً يحظى باهتمام الباحثين في التعليم العالي، نظراً لأهمية الجامعات في توفير بيئة تعليمية فعّالة. ويتأثر الأداء المالي بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها:
- الموارد المالية المتاحة: تشمل الميزانيات والحوالات التي تُخصصها وزارة المالية، لتُمكن الجامعات من أداء مهامها وتحقيق أهدافها التنموية، والاستمرارية لتقديم خدماتها للمجتمع.

- الهيكل التنظيمي: يُمثل الإطار الذي تتفاعل فيه كافة المتغيرات المؤسسية، ويتحدد من خلاله تقسيم المهام والصلاحيات والمسؤوليات، ممّا يؤثر على الكفاءة المالية (حاجي وبهداج، 2024)، (بن دحمان، 2017)، فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية الموضوعة ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة (زكار، 2016)
- المناخ التنظيمي: يشمل مدى وضوح العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات وتوجيه الأداء، وتنمية العنصر البشري (حاجي وبهداج، 2004)، وكذلك مدى إدراك العاملين لعلاقة أهداف الجامعة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي؛ حيث إن استقرار المناخ التنظيمي يُعد عاملاً منطقياً لضمان سلامة الأداء المالي بشكل ملحوظ وإيجابي، إضافة إلى تحسين جودة المعلومات المالية وسهولة الحصول عليها، مما يُسهم في تكوين صورة واضحة وجيدة عن النشاط المالي، وبالتالي عن الأداء المالي بشكل عام (نوبلي، 2015).
- التكنولوجيا المستخدمة: يقصد بها الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرغوب في تحقيقها؛ لذا فإن على الجامعات أن تولي اهتماماً كبيراً بالتكنولوجيا التي يتم استخدامها، والتي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المؤاممة بين التقنية والأداء المالي؛ ممّا يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة (نوبلي، 2015).

7.2.2 تقييم الأداء المالي:

- يُعدُّ تقييم الأداء المالي أداة أساسية في صناعة القرار، حيث يساعد على اتخاذ قرارات تُحقق الأهداف الاستراتيجية، وذلك استناداً إلى تحليل دقيق للأداء. كما يُمكن أن يُشكّل أساساً لتحديد الاستراتيجيات وإجراءات التحسين، إلى جانب تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي (غريب، 2012). ويُعرّف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس إنجازات المؤسسة باستخدام مؤشرات تُعبّر عن نتائج الأداء الفعلي، ومقارنتها بالنتائج المقدّرة، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء المالي إلى أربع مجموعات أساسية، وهي:
- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تطويرها، وتتوقف هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
 - مؤشرات تتعلق بمدى كفاءة استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويُعبّر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
 - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المُقدمة، وتشمل هذه المؤشرات تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تُشكّل جودة الخدمة بشكل عام، وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

وقد عُرِفَ تقييم الأداء المالي بأنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً (حسن، 2024، 43). كما تم تعريفه بأنه إصدار حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد المالية والمادية في المؤسسات، ومدى إشباع منافع ورغبات الأطراف المختلفة. أي أنه يُعنى بقياس النتائج المحققة أو المنتظرة وفق معايير مُحددة سلفاً، لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثمّ تقييم مدى تحقيق الأهداف، ومعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين الموارد المستخدمة والنتائج، بما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة (خنفري وبورنيس، 2017).

1.7.2.2 أهداف تقييم الأداء المالي:

يمكن تحديد أهداف تقييم الأداء المالي فيما النقاط الآتية (كعوار وغمراني 2023)، (غريب، 2012):

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات التي تُحقق الأهداف الاستراتيجية.
- يُستخدم لتحفيز العاملين والإدارة على بذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل من السابقة، كما يُوفّر معلومات حول أداء العاملين، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف.
- يُستخدم للتعرف على الوضع المالي القائم في لحظة معينة.
- يساهم في الكشف عن مواطن الخلل والضعف، مع توضيح أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
- يساعد في تقييم كفاءة الإدارة في أداء مهامها، وتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، إلى جانب الاتفاق على خطة لتحسين الأداء في المستقبل.

2.7.2.2 مستويات الأداء المالي:

توجد مجموعة من المستويات التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرّف على مدى قوة أدائها المالي، مرتبة من الأعلى إلى الأدنى مستوى كما يأتي (صليحة، 2014):

- الأداء الاستثنائي: يعكس التميّز في الأداء على المدى الطويل، مع التزام قوي من الأفراد، وازدهار ملحوظ في الوضع المالي (غانمي، 2023).
- الأداء البارز: يدل على استقرار مالي جيد، أو تحقيق عدة فرص عمل مربحة و متميزة (لعراب، 2015).
- الأداء الجيد: يعكس قوة في الأداء ووضوحاً في الرؤية المستقبلية، إلى جانب الاستقرار المالي.
- الأداء المعتدل: يُشير إلى أداء أقل من المستوى المطلوب، مع تغلّب نقاط الضعف على نقاط القوة في تقديم الخدمات.
- الأداء الضعيف: يُعبّر عن تدني الأداء بشكل كبير، ووضوح نقاط الضعف في معظم المجالات، إلى جانب تحديات كبيرة في استقطاب الكفاءات ومشاكل مالية جسيمة (علالي و خروبي، 2017).

- الأداء المتأزم: يمثل أسوأ مستويات الأداء، حيث تواجه المؤسسة مشكلات وتحديات كبيرة تؤثر سلبًا على أدائها العام، مع عدم القدرة على تحقيق الأهداف أو تلبية التوقعات، ووجود صعوبات تؤثر على استمرارية العمل.

8.2.2 الإطار المفاهيمي للأداء المالي في الجامعات

يُعدُّ الأداء المالي أحد المرتكزات الأساسية التي تُعبّر عن كفاءة الجامعة في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل تزايد ضغوط التمويل، وتعدد تحديات التخطيط المالي، وكفاءة الإنفاق المرتبطة باستدامة المؤسسات التعليمية، ويضاف إلى ذلك أهمية الالتزام باللوائح والقوانين المالية، وفي هذا السياق، تُوضح فيما يأتي طبيعة الأداء المالي في الجامعات:

1.8.2.2 الأداء المالي في الجامعات:

تؤثر الموازنة العامة بشكل مباشر على نشاط الجامعات، حيث تتحكم في حجم إيراداتها ومصروفاتها. وتُعد الموازنة العامة، التي تُحدد وفق قوانين إلزامية، غير خاضعة لتقلبات السوق، وعلى أساسها تقوم الجامعات بتحديد حجم ومستوى الخدمات التي ستُقدّم. ويختلف هذا عن الوحدات التجارية الخاصة، التي تتأثر إيراداتها ومصروفاتها بظروف السوق (تولا، 2016).

وتُعدُّ الموازنة العامة من أهم القوائم المالية في الجامعات، في حين أن التقارير المالية التي تُعدها الوحدات الاقتصادية في نهاية كل عام هي الأكثر أهمية لتلك الوحدات، إذ تُعتمد من قِبَل الأطراف الخارجية في تقييم الأداء، بينما لا تمثل الموازنة السنوية أكثر من تقرير داخلي. أما في الجامعات، فإن الموازنة العامة غالبًا ما تكون محور الاهتمام، لأنها تُستخدم لتحديد الانحراف بين الإيرادات والمصروفات الفعلية والمخططة، وتحليل الأسباب وراء هذه الفروقات.

ونظرًا لأن تنفيذ الموازنة في الجامعات يخضع لإجراءات وقواعد قانونية، فإن التركيز يكون أيضًا على مدى التزام الجامعات بهذه القوانين أثناء التنفيذ، مع خضوعها للمناقشة والمساءلة.

أمّا من حيث الإيرادات، فهي في الجامعات لا تُعبّر بالضرورة عن حجم الطلب على الخدمات المقدمة. بينما في الوحدات الاقتصادية التي تعمل ضمن بيئة تنافسية، تُعد الإيرادات مؤشرًا على حجم الطلب، فكلما زادت الإيرادات، دلّ ذلك على زيادة الإقبال ونجاح المؤسسة في تلبية احتياجات عملائها.

وبالتالي، فإن إيرادات الجامعات قد لا تعكس بالضرورة رضا الجمهور أو مدى الطلب على خدماتها، وهو ما يجعل الموازنة غير قادرة على تقديم مؤشرات واضحة حول حجم الطلب. وعليه، لا توجد علاقة مباشرة بين الإيرادات والمصروفات في الجامعات، مما يجعل مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات غير مناسب لطبيعة عملها.

2.8.2.2 جوانب الأداء المالي في الجامعات:

يسهم الأداء المالي في ضمان استدامة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. وتتوّع مكونات الأداء المالي بين التخطيط المالي، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وفيما يأتي أبرز جوانب الأداء المالي في الجامعات:

- **إدارة الميزانيات الحكومية:** تشمل الموارد المالية التي تخصصها الدولة للجامعات، بالإضافة إلى مصادر أخرى مثل الهياث، التبرعات، الرسوم الطلابية والمعونات. تُدار هذه الموارد لتحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة، وتنفيذ مهام تعليمية وخدمية وثقافية، ممّا يتطلب استخداماً فعالاً وكفاءً لها (جبر، 2014).
- **تحصيل الإيرادات:** تتعلق هذه الإيرادات برسوم تسجيل الطلاب في مرحلتها الجامعة والدراسات العليا، إضافة إلى الإيرادات الناتجة عن استثمار المباني والمرافق داخل الجامعة.
- **إدارة الإنفاق:** من خلال الخبرة العملية، يرى الباحث أن إدارة الإنفاق تُعد مجموعة من الأعمال التي تتضمن التخطيط، والتنفيذ، والإشراف على النفقات المالية في الجامعات، بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- **الاستثمارات:** تشمل جميع العمليات التي تقدم الجامعات من خلالها خدمات للغير، سواء عبر الأصول الثابتة أو من خلال مراكز الاستشارات والخدمات التابعة لها.
- **الرقابة المالية:** تعني متابعة مدى التزام الجامعة بالخطّة المالية، وترشيد الإنفاق، وضمان استخدام الموارد بكفاءة. وتمثل الرقابة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المالي وضمان الجودة الشاملة (جعفر وأبو ختالة، 2022).
- **الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة بالجامعات:** الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المالية والمادية يُعد ضرورة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويعكس كفاءة الإدارة العليا في التنسيق والاختيار بين البدائل، مما يعزز جودة المخرجات، وعلى هذا الأساس فإن الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة المالية والمادية يحتاج إلى كوادر تمتاز بالكفاءة والفاعلية (عبد اللطيف، 2025).

9.2.2 تحسين الأداء المالي:

تتجلى أهمية الأداء المالي من خلال دوره في متابعة أنشطة المؤسسات، وتحليل السلوك المالي، وتقييم النتائج، بهدف توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة بالإضافة إلى التعرف على نقاط الضعف واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها ومعالجتها، ويعتمد ذلك على اتخاذ قرارات سليمة تضمن استدامة المؤسسات واستمراريتها (حسن، 2025)، ولكي تكون عملية تحسين الأداء المالي ذات أهمية، يجب على المؤسسة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمخطط مسبقاً، وذلك كالاتي (بن دحمان، 2017):

- التأكد من الملاءمة بين السياسات والخطط والإجراءات: عند قيام المؤسسة بوضع أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ينبغي عليها أن تُحكم السيطرة على مختلف السياسات والإجراءات بشكل دقيق وصارم، مما يتطلب وضع خطط واضحة ومدرسة تساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- حماية الأصول: تمتلك الجامعات أصولاً تسهم في تنفيذ العملية التعليمية والخدمية تجاه المجتمع، مثل المباني، والمعدات، والأدوات التعليمية، وغيرها من الممتلكات. وتهدف مبادئ الحوكمة إلى المحافظة على هذه الأصول، وضمان سلامتها وحسن استخدامها.
- التأكد من سلامة المعلومات والبيانات المسجلة: تضمن مبادئ الحوكمة دقة وجودة المعلومات المرتبطة بالوثائق المحاسبية، إذ تعكس البيانات التي تقدمها الجامعات للجهات الخارجية وضعها الحقيقي وصورتها العامة. ولذلك، يجب أن تكون هذه المعلومات مستندة إلى توقيت الحصول عليها، وأن تعبر بدقة عن الواقع.

1.9.2.2 مفهوم تحسين الأداء المالي:

يُقصد بتحسين الأداء المالي أن ينصف الأداء بعنصري الكفاءة والفعالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوافر عدد من المتطلبات، أبرزها: مبدأ الشفافية ومبدأ الجودة في ممارسة الأداء المالي داخل الجامعات (حسن)، ويعتمد تحسين الأداء المالي على نتائج قياس وتحليل مؤشرات الأداء، والتي تُعد أداة أساسية للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، سواء كانت خدمية أو تجارية أو صناعية، كما يتطلب تحسين الأداء المالي وضع خطط تصحيحية، من خلال تحديد فجوات الأداء، ومعرفة مصادرها وأسبابها، تمهيداً لمعالجتها. ومن الضروري أن تُصمم هذه الخطط بما يتناسب مع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولهذا يُعد تحسين الأداء المالي أحد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (علي، 2023).

2.9.2.2 خطوات تحسين الأداء المالي:

يمر تحسين الأداء المالي بعدة خطوات أساسية، تشمل ما يأتي (علي، 2023) (الحايك، 2016):

- تحليل الأداء: يُعدُّ تحليل الأداء من أولويات المؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، ويتم من خلال التعرف على الوضع الحالي والمتوقع للجامعة. ويرتبط هذا التحليل بمفهومين رئيسيين، هما: الوضع المرغوب، ويعني الإمكانيات والقدرات المتوفرة في بيئة العمل لتحقيق أهداف واستراتيجيات الجامعة، والوضع الفعلي، ويصف المستوى الحقيقي للأداء، والإمكانيات المتاحة كما هي على أرض الواقع.
- البحث عن المسببات: يُقصد به البحث عن الأسباب الجذرية للفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي. وغالبًا ما تفشل معالجة مشكلات الأداء بسبب التركيز على الأعراض الخارجية بدلاً من الأسباب

الحقيقية، وهذا سيؤدي إلى نتائج أفضل. لذلك، يُعد تحليل المسببات خطوة مهمة تربط بين الفجوة في الأداء والإجراءات المناسبة لتحسينه.

- اختيار وسيلة المعالجة: تُعتبر هذه الخطوة من أكثر الطرق تنظيماً وشمولاً للتعامل مع مشكلات الأداء، حيث يتم تحديد الإجراءات المناسبة التي تساعد في الوصول إلى نتائج فعّالة في تحسين الأداء.
- التطبيق: بعد اختيار الطريقة المناسبة للمعالجة، يتم تنفيذها فعلياً، مع وضع نظام للمتابعة. كما تُحاول الجامعات دمج مفاهيم التغيير ضمن الأعمال اليومية، مع الانتباه لتأثير العوامل المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لضمان معالجة الآثار المباشرة وتحسين الأداء. وتُعدّ المتابعة والتقييم وسيلتين أساسيتين لقياس التغيير ومدى تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع. لذلك، من الضروري إجراء مقارنة دورية بين الأداء المحقق والأداء المطلوب، مما يساعد في الحصول على معلومات قيّمة تُستخدم لاحقاً في عمليات التطوير والتحسين. فتحقيق هدف تحسين الأداء لا يتم إلاّ من خلال دراسة شاملة لعناصر الأداء ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه.

10.2.2 علاقة مبادئ حوكمة الجامعات بتحسين الأداء المالي:

تُعدّ مبادئ حوكمة الجامعات من العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز الأداء المالي، وذلك من خلال تحسين أساليب الإدارة واتخاذ القرار. فعندما تُدار الجامعات بطريقة منظمة وشفافة، ينخفض الهدر المالي وتزداد كفاءة استخدام الموارد. وتظهر علاقة هذه المبادئ بتحسين الأداء المالي من خلال الجوانب الآتية:

- دور مبادئ حوكمة الجامعات في الحد من الفساد المالي: تُسهم مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والإفصاح، والسلوك المهني، وأخلاقيات العمل، والنزاهة، والاستقلالية، والمسؤولية، والمساءلة، والمشاركة، في الحد من الفساد المالي وتحسين الأداء. فاتباع هذه المبادئ يقلل من التخصيص غير المناسب للموارد المالية المُتاحة، ويمنع التلاعب في السجلات المحاسبية.
- دور مبادئ حوكمة الجامعات في اتخاذ القرار: تلعب مبادئ الحوكمة دوراً مهماً في جميع مراحل اتخاذ القرار، من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في الوصول إلى قرارات فعّالة وذات جودة، تتماشى مع أهداف الجامعة.
- دور مبادئ حوكمة الجامعات في تعزيز كفاءة استخدام الموارد: تعني كفاءة استخدام الموارد الاستغلال الأمثل لها، والحد من أشكال الهدر، دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة. ومن أهم العوامل التي تعزز هذه الكفاءة: الشفافية والمساءلة (الغامدي وآخرون، 2023)

- دور مبادئ حوكمة الجامعات في الرقابة والمساءلة: تشمل وجود آليات واضحة لتقييم الأداء، ومتابعة مدى الالتزام بالقوانين واللوائح، ومساءلة الأفراد عن أداائهم. وتهدف هذه الرقابة إلى تحقيق النزاهة والشفافية في جميع الجوانب المالية داخل الجامعة.
- دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق الاستدامة المالية: يقصد بالاستدامة المالية قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وهي ليست هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لضمان استمرار الجامعة في أداء رسالتها التعليمية والبحثية، والحفاظ على استقرارها المالي، مع تلبية متطلبات المستقبل الأكاديمية (الغامدي وآخرون، 2023).

11.2.2 دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين الأداء المالي:

- تلعب مبادئ الحوكمة دورًا مهمًا في تحسين الأداء المالي للجامعات، حيث تخلق بيئة مستقرة وقوية تساعد على تحقيق الكفاءة والاستقرار المالي. كما تسهم في بناء نظام مالي متين ومستدام يدعم أهداف الجامعة ويحسن جودة العملية التعليمية، وذلك من خلال:
- الشفافية والمساءلة: من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز المساءلة عبر التقارير المالية الدورية (النسر ومفتاح، 2022).
- التخطيط المالي: تطوير خطط مالية طويلة الأجل تستند إلى أهداف الجامعة وتحدد الاحتياجات المالية المستقبلية.
- إدارة الموارد المالية: تطبيق نظام محكم لإدارة الموارد، يشمل تحديد الأولويات، وتقليل النفقات غير الضرورية، وتحسين كفاءة العمليات المالية والإدارية.
- تنويع مصادر التمويل: البحث عن مصادر تمويل إضافية، مثل: الشراكات مع القطاع الخاص، والتبرعات، وتمويل المشاريع البحثية، والاستفادة الأمثل من أصول الجامعة لزيادة العوائد.
- الابتكار: تشجيع الابتكار في العمليات المالية لتحسين الكفاءة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يضمن استدامة الموارد.
- التقييم: إجراء تقييم دوري للأداء المالي لتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام النتائج لتحسين السياسات والإجراءات المالية.
- المشاركة: مساهمة جميع أصحاب المصلحة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة، بهدف تعزيز الفاعلية والانتماء والمسؤولية لدى جميع الأطراف.

الخلاصة:

ظهرت حوكمة الجامعات استجابةً للضغوط التي تواجهها الجامعات من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة وتفعيل آليات اتخاذ القرار. ويتم ذلك من خلال مجموعة من المبادئ مثل: الشفافية والإفصاح، والسلوك المهني، والنزاهة والاستقلالية، والمسؤولية والمساءلة، والمشاركة. وهذه المبادئ تمثل أساسًا قويًا لتحقيق إدارة جامعية رشيدة وتعزيز فعالية ممارساتها التنظيمية، كما تساهم في تحسين مخرجات التعليم والبحث وجودة الأداء، وتحقيق التنمية المستدامة، ومنع الهدر غير المسؤول للموارد المالية المتاحة عبر إجراءات رقابية وإدارية شفافة.

يعتبر الأداء المالي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق الاستدامة والتوازن بين الكفاءة (الاستغلال الأمثل للموارد) والفاعلية (تحقيق الأهداف الاستراتيجية). ولتحسين الأداء المالي، يجب تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الشفافية والإفصاح والمسؤولية والمساءلة، وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الجانب العملي (الميداني)، حيث يقدم عرضاً تفصيلياً لأداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبانة. كما يتضمن تعريفاً بمجتمع الدراسة ومنهجية اختيار العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات التي جُمعت. كما يتطرق هذا الفصل أيضاً إلى اختبار الفرضيات التي بُني عليها الدراسة، وصولاً إلى عرض نتائج الدراسة والتوصيات، وذلك من خلال المباحث الآتية.

المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية

1.1.3 منهج الدراسة:

هو الطريق أو الأسلوب الذي يختاره الباحث من بين عدة طرق وأساليب علمية تتناسب مع موضوع بحثه، وذلك لمعالجة إشكاليته وفق خطوات محددة بهدف الوصول إلى حلول أو نتائج (محمد، 2022، 249)، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافه، حيث يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وقد تمّ اختيار الجامعات الليبية ميدانياً للدراسة لما لها من أهمية علمية. يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الليبية في المنطقة الوسطى، حيث تم اختيارها لتسهيل جمع البيانات، وتوفير الوقت والجهد، ولزيادة معدل الاستجابة من خلال التواصل الفعال مع الأفراد المستهدفين. كما أن التركيز على جامعات المنطقة الوسطى يسمح بدراسة العوامل الداخلية المؤثرة على تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الهيكل التنظيمي والقيادة. وتستهدف الدراسة مبادئ حوكمة الجامعات باعتبارها أساسية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافه، تم تحديد مجتمع الدراسة من متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا بالجامعات الليبية الحكومية الواقعة في المنطقة الوسطى وهي (جامعة سرت، جامعة الجفرة، جامعة خليج السدرة، جامعة مصراته، جامعة المرقب، جامعة بن وليد)، وقد تمّ إجراء المسح الشامل من خلال توزيع الاستبانة على عينة قصدية ممثلة لمجتمع الدراسة؛ وتضمنت رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية، والكتاب العامين، وعمداء الكليات، ومديري المكاتب والإدارات، بالإضافة إلى متخذي القرار من ذوي العلاقة المباشرة بالأداء المالي وهم رؤساء الأقسام في مكاتب الشؤون المالية في كل من (جامعة سرت، جامعة خليج السدرة، جامعة الجفرة). وتمّ اختيار هذه الجامعات لسهولة التواصل والتفاعل المباشر مع الأطراف ذات العلاقة، مما يدعم جمع المعلومات بدقة وكفاءة. كما اعتمد الاختيار على توفر الظروف اللوجستية المناسبة، مثل سهولة التنقل والوصول الميداني، مما ساعد على تقليل التكاليف والجهد الزمني في جمع البيانات، وتجاوز تحديات جمع المعلومات. حيث تم توزيع (70) استبانة، وأمكن الحصول على (63) استبانة صالحة للتحليل، وبذلك تكون نسبة الردود 90%، وهي نسبة جيدة للتحليل وكافية في مثل هذه

الدراسات. وتم توزيع الاستبانات وفقاً للهيكل التنظيمية لكل جامعة، لضمان تمثيل متوازن. والجدول رقم (1-3) يوضح عدد الاستبانات، الموزعة على العينة ونسبة الردود منها.

جدول (1-3) الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الغير مستلمة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الغير صالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
جامعة سرت	30	2	28	1	27	90%
جامعة الجفرة	25	1	24	0	24	96%
جامعة خليج السدرة	15	3	12	0	12	80%
المجموع	70	6	64	1	63	90%

تمّ توزيع الاستبانة بشكل مباشر في جامعتي سرت وخليج السدرة، بينما جرى توزيعها في جامعة الجفرة بمساعدة عدد من معاونين. كما تم إعداد نسخة إلكترونية من الاستبانة، أرسلت إلى الأفراد الذين تعذر تسليمها لهم حضورياً نتيجة سفرهم خلال فترة تنفيذ الدراسة الميدانية.

3.1.3 أداة جمع البيانات:

أُستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد قُسمت الاستبانة إلى جزأين، أنظر ملحق رقم (1). الجدول رقم (2-3) يوضح الفقرات المستخدمة في كل محور من محاور الدراسة كما يأتي:

جدول (2-3) فقرات الاستبانة

عدد الأسئلة	متغيرات الدراسة
7	أولاً: مبدأ الشفافية والافصاح
6	ثانياً: مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل
7	ثالثاً: مبدأ المسؤولية والمسألة
7	رابعاً: مبدأ النزاهة والاستقلالية
7	خامساً: مبدأ المشاركة
10	كفاءة الأداء المالي
44	إجمالي عدد التساؤلات

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحديد الإجابات على الفقرات، حيث صُنِّفت درجات موافقة المستجيبين على أسئلة الاستبانة، كما موضحة بالجدول رقم (3-3).

جدول (3-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الي حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وللتعرّف على اتجاهات العينة، تم تحديد طول فقرات مقياس ليكرت الخماسي (الحدين الأدنى والأعلى) بالاعتماد على حساب المدى، بهدف تحديد طول الفترة، وذلك على النحو الآتي:

$$\text{أقل قيمة} - \text{أكبر قيمة} = \text{المدى}$$

$$4 = 1 - 5$$

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات (الدرجات)}} = \text{طول الفترة}$$

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) الي كل درجة لتحديد المدى، كما موضحة بالجدول رقم (4-3)

جدول (4-3) الدرجة والوزن النسبي والمدى لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الي حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	$20\% \leq 36\%$	$36\% \leq 52\%$	$52\% \leq 68\%$	$68\% \leq 84\%$	$84\% \leq 100\%$
المدى	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5

4.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تعتمد هذه الدراسة على الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات، لإظهار الاتجاهات العامة للإجابات، وتم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبالا اعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه لمتغيرات الدراسة الميدانية، واختبار ألفا

كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك اختبار T واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار فرضيات الدراسة.

5.1.3 اختبارات الصدق والثبات:

بعدما تمت صياغة الاستبانة لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات لضمان موثوقية أداة الدراسة وذلك كما يأتي:

1.5.1.3 صدق الاستبانة:

عُرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 2) للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قبل توزيعها، والذي يُعرف أيضاً بصدق المحكمين، وذلك بهدف التأكد من سلامة صياغة الأسئلة ووضوحها. بناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات المناسبة بما يتوافق مع أهداف الدراسة. وبعد توزيع الاستبانات وجمع البيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي للتأكد من صلاحية المقياس المستخدم، من خلال حساب الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكذلك الصدق البنائي لمحاورها. كما جرى تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بمجال الدراسة، ثم عُرضت مجدداً على عدد من الخبراء المتخصصين، المذكورين أسماؤهم في الملحق رقم (2)، حيث قدّموا ملاحظات واقتراحات بناءً ساهمت في تحسين الاستبانة وتطويرها حتى ظهرت في صورتها النهائية.

2.5.1.3 صدق المقياس:

تُستخدم عدة أساليب لقياس صدق الاستبانة عند تحليلها باستخدام برنامج SPSS، ومن أبرز هذه الأساليب ما يأتي اختبار صدق الاتساق الداخلي:

اختبار صدق الاتساق الداخلي:

مفهوم الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو مدى ارتباط كل بُعد أو محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع المحاور.

جدول (5-3) معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

ت	المحور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	المتغير المستقل	0.81	0.00
2		0.77	0.00
3		0.88	0.00
4		0.76	0.00
5		0.86	0.00
6	المتغير التابع	0.74	0.00

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول (5-3) وجود ارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لجميع المحاور، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن المحاور الفرعية تشترك في عناصر مشتركة، مما يجعلها متجانسة، ويدل ذلك على قوة الصدق البنائي للاستبانة.

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: مبدأ الشفافية والإفصاح

تمّ التركيز على التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، الذي يعكس دور مبدأ الشفافية والإفصاح في تعزيز كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بالدرجة الكلية، مما يدعم مصداقية أداة القياس كما هو موضح في الجدول رقم (6-3):

جدول (6-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تقوم الجامعة بنشر اللوائح والقرارات المالية التي يتم اتباعها.	0.26	0.03
2	تقوم الجامعة بالإعلان عن السياسات المالية المتبعة.	0.86	0.00
3	تتبنى الجامعة مبدأ الشفافية في جميع العمليات والقرارات، مما يجعلها واضحة ومفهومة لكافة الأطراف المعنية داخل الجامعة.	0.79	0.00

4	تقوم الجامعة بالإفصاح عن مصادر الدخل وطرق توزيع الموارد وكافة المعلومات المالية بوسائل متنوعة وفعالة.	0.76	0.00
5	تقوم الجامعة بالإفصاح عن الآلية والإجراءات المتعلقة بصرف المكافآت والمزايا المالية والعينية، وأوجه الانفاق المالي.	0.80	0.00
6	تقوم الجامعة بتقديم معلومات شاملة وشفافة حول الأداء المالي، والإفصاح عنها بالتقارير المالية في الوقت المناسب.	0.81	0.00
7	تقوم الجامعة بالكشف عن الأنظمة المالية والإجراءات المتعلقة بها، وكافة التقارير المتعلقة بالخطط المستقبلية والمخاطر المحتملة.	0.71	0.00

*Correlation is significant the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يُظهر الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول، وهو محور 'مبدأ الشفافية والإفصاح'، مع الدرجة الكلية للمحور. ويوضح هذا الارتباط مدى قوة العلاقة بين كل فقرة ومستوى الشفافية المالية في الجامعة. يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرين؛ حيث تشير القيم القريبة من (1) إلى علاقة قوية جداً، في حين تشير القيم القريبة من (0) إلى علاقة ضعيفة، أما القيم السالبة فتعني وجود علاقة عكسية. ومن خلال الجدول (3-6)، يتبين أن جميع القيم إيجابية، مما يدل على أن الفقرات ترتبط بشكل مباشر بالدرجة الكلية للمحور الأول.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

تمّ فحص صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، الذي يتناول أثر السلوك المهني وأخلاقيات العمل في تعزيز كفاءة الأداء المالي. ويعتمد هذا الفحص على تحليل معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح في الجدول رقم (3-7):

جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	يوجد دليل مكتوب ومعلن يوضح أخلاقيات المهنة في الجامعة.	0.64	0.00
2	تعمل الجامعة على تحقيق العدالة والمساواة للجميع.	0.70	0.00
3	تعمل الجامعة على تعزيز القيم الأخلاقية بين منتسبيها، ومعاملتهم بإنصاف ودون أي تمييز.	0.74	0.00
4	تساهم الجامعة في التزام منتسبيها بالسلوك المهني من خلال التدريب والتوعية، كأداة لتوضيح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	0.75	0.00
5	تعمل الجامعة على توطيد السلوك المهني الجيد لتعزيز انتماء منتسبيها داخل الجامعة وتقوية الروابط بينهم.	0.66	0.00

0.00	0.67	تحتزم الجامعة حقوق أصحاب المصلحة، وتتجز اعمالها وفقا لميثاق أخلاقيات وشرف المهنة.	6
------	------	---	---

*Correlation is significant the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يُتَّضح من الجدول رقم (3-7)، الذي يُظهر معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الثاني 'مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل'، أن جميع الفقرات لها ارتباط إيجابي قوي مع الدرجة الكلية للمحور. وهذا يشير إلى أن هذه الممارسات ترتبط بشكل وثيق بأخلاقيات المهنة داخل الجامعات.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

تمّ تقييم صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث، الذي يتناول دور مبدأ المسؤولية والمساءلة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية. ويهدف هذا التقييم إلى التأكد من مدى ارتباط فقرات المحور بالدرجة الكلية، وذلك باستخدام معاملات الارتباط، كما هو موضح في الجدول رقم (3-8):

جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتحمل الجامعة مسؤولياتها تجاه القرارات المالية التي يتم اتخاذها.	0.74	0.00
2	تطبق الجامعة قوانين ومبادئ محددة لضمان المساءلة عن الأداء الإداري والمالي فيها.	0.67	0.00
3	تقوم الجامعة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاسبة أي شخص يخالف السلوك المهني.	0.74	0.00
4	تقوم الجامعة بتنفيذ خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى الإشراف والرقابة على الأداء داخلها.	0.74	0.00
5	تعتمد الجامعة على الرقابة الداخلية كوسيلة لضمان الالتزام باللوائح والقوانين والإجراءات المعمول بها.	0.65	0.00
6	تلتزم الجامعة بإجراء تقييم دوري وبصفة مستمرة للأعمال المالية والإدارية.	0.71	0.00
7	توفر الجامعة أماكن مخصصة لاستقبال المقترحات والشكاوى ويتم التعامل معها بمهنية.	0.72	0.00

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث: "مبدأ المسؤولية والمساءلة"، والدرجة الكلية لهذا المحور. وتشير جميع القيم الواردة في الجدول إلى وجود ارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثالث.

رابعاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

ثمّ تقييم صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع، الذي يتناول أثر مبدأ النزاهة والاستقلالية في تحسين كفاءة الأداء المالي داخل الجامعات الليبية. ويهدف هذا التقييم إلى التحقق من مدى ترابط فقرات المحور مع الدرجة الكلية، وذلك باستخدام معاملات الارتباط، كما هو موضح في الجدول رقم (3-9):

جدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تلتزم الجامعة بالمصداقية والنزاهة في أداء كافة الأنشطة الإدارية والمالية، ووفق مبادئ السلوك المهني والأخلاقي.	0.67	0.00
2	تتعهد الجامعة بالامتثال للأنظمة والقوانين والتوجيهات الصادرة عن وزارة التعليم العالي ووزارة المالية.	0.53	0.00
3	تمتلك الجامعة القدرة على إدارة مواردها المالية، واتخاذ جميع قراراتها الإدارية والمالية باستقلالية تامة.	0.77	0.00
4	تقوم الجامعة بتعزيز النتائج الإيجابية من التقييم الدوري للأداء ومعالجة الانحرافات بدون أي ضغوط من جهات خارجية.	0.69	0.00
5	تعمل الجامعة وفق آليات داخلية تضمن الاستقلالية في العمل المالي والإداري.	0.70	0.00
6	تتماشى جميع أنشطة الجامعة مع اللوائح والقوانين المعمول بها	0.56	0.00
7	تعمل الجامعة وفق إجراءات داخلية كافية تمنع تضارب المصالح	0.76	0.00

*Correlation is significant the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: "مبدأ النزاهة والاستقلالية". ويتضح من الجدول أن جميع الفقرات ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالدرجة الكلية للمحور.

خامساً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

تمّ تقييم صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس، الذي يتناول دور مبدأ المشاركة في تحسين كفاءة الأداء المالي داخل الجامعات الليبية. ويهدف هذا التقييم إلى التحقق من مدى ترابط فقرات المحور مع الدرجة الكلية، وذلك باستخدام معاملات الارتباط، كما هو موضح في الجدول رقم (10-3):

جدول (10-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة المشاركة، وتدعيم مبدأ العمل الجماعي بتكوين فرق العمل.	0.60	0.00
2	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات لمناقشة الإجراءات والقرارات المالية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية.	0.70	0.00
3	تعمل الجامعة على تعزيز مبدأ الشورى في إدارة الأنشطة الإدارية والمالية.	0.78	0.00
4	تُعزز الجامعة مشاركة منتسبيها في وضع السياسات والخطط والأهداف العامة للجامعة.	0.80	0.00
5	تسمح الجامعة بمشاركة منتسبيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.79	0.00
6	تسعى الجامعة إلى تحقيق توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات والصلاحيات من خلال هيكل تنظيمي معن.	0.54	0.00
7	تقوم الجامعة بإجراء مناقشات شفافة حول الميزانيات التقديرية مع الجهات المعنية.	0.70	0.00

*Correlation is significant the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يوضّح الجدول (10-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس: "مبدأ المشاركة". ويتّضح أن جميع الفقرات تمتلك ارتباطاً إيجابياً مع الدرجة الكلية للمحور.

سادساً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور كفاءة الأداء المالي

تمّ تقييم صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: «كفاءة الأداء المالي»، وذلك من خلال تحليل معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. ويهدف هذا التحليل إلى التحقق من مدى اتساق الفقرات

وترابطها، بما يدعم موثوقية الأداة المستخدمة ويؤكد صلاحيتها في تمثيل كفاءة الأداء المالي ضمن سياق الدراسة، كما هو موضَّح في الجدول رقم (11-3):

جدول (11-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور

ت	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات له دور إيجابي في تحسين كفاءة الأداء المالي.	0.67	0.00
2	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمحافظة عليها.	0.64	0.00
3	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق العدالة والمساواة في التعامل مع كل الأطراف المرتبطة، بالجامعة والتي لها تأثير على الأداء.	0.77	0.00
4	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساعد الجامعة على رسم سياسات مالية واضحة وفعالة، لمنع الهدر في الموارد.	0.81	0.00
5	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في حماية الأصول والموارد من سوء الاستخدام.	0.84	0.00
6	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق نظام رقابي جيد يعمل على ضمان استدامة الموارد المالية وحمايتها.	0.83	0.00
7	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق تطبيق سليم لمبادئ المسؤولية والمسألة على الأداء المالي.	0.79	0.00
8	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في الحد من انحرافات الأداء والمخاطر قبل وقوعها.	0.78	0.00
9	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يضمن تطبيق فعال لمراجعة الأداء المالي بصورة دورية ومنتظمة.	0.85	0.00
10	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يجعل الأداء المالي أكثر التزاماً بالبنود الواردة في الميزانية، والمراقبة من قبل ديوان المحاسبة.	0.81	0.00

**Correlation is significant the 0.01 level (2-tailed).

يتَّضح من الجدول (11-3) أن جميع فقرات المتغير التابع: «كفاءة الأداء المالي»، تُظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.64) و(0.85). ويُشير ذلك إلى وجود علاقة طردية قوية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

6.1.3 اختبار ثبات الاستبانة

يُستخدم اختبار الثبات لقياس مدى اتساق ومصدقية إجابات المشاركين في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق المحتوى. ويتراوح معامل الثبات بين (0) و(1)، ويُعد المقياس موثوقاً إذا بلغت القيمة المحسوبة 0.60 فأكثر. وقد تم تحليل معامل الثبات للاستبانة من خلال احتساب معامل "ألفا كرونباخ"، كما يوضح الجدول رقم (12-3) نتائج ثبات الاستبانة.

جدول (12-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ت	البيان	العدد	الفاكرونباخ	الصدق
1	مبدأ الشفافية والافصاح	7	0.85	0.92
2	مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل	6	0.78	0.88
3	مبدأ المسؤولية والمسألة	7	0.83	0.91
4	مبدأ النزاهة والاستقلالية	7	0.79	0.88
5	مبدأ المشاركة	7	0.83	0.91
6	كفاءة الأداء المالي	10	0.93	0.96
	الاجمالي	44	0.95	0.97

* تم حساب مؤشر الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمؤشر الثبات

يتضح من الجدول رقم (12-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول بلغت (0.85)، وللمحور الثاني (0.78)، وبينما بلغت للمحور الثالث (0.83)، وللمحور الرابع (0.79)، أما المحور الخامس فقد بلغت قيمته (0.83). كما كانت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (0.93)، في حين بلغت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ (0.95)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن درجة الثبات بين الإجابات مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن نتائج اختبارات الصدق والثبات تشير إلى أن أداة الدراسة (الاستبانة)، بصيغتها النهائية كما وردت في الملحق رقم (1)، صالحة للاستخدام وقابلة للتوزيع، مما يمنح الباحث ثقة كبيرة في قدرتها على الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي للبيانات، بهدف الوصول إلى نتائج وصفية تتعلق بفرضيات الدراسة، تمهيداً لاختبارها إحصائياً.

2.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

يُقصد بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تلك المرحلة التي يتم فيها استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، لتحويل البيانات الأولية إلى نتائج رقمية قابلة للفهم والتفسير.

1.2.3 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

فيما يأتي، نعرض نتائج التحليل الإحصائي لبعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة:

1. النوع:

جدول (3-13) توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	52	82.5%
أنثى	11	17.5%
المجموع	63	100%

يتبين من الجدول رقم (3-13) النتائج المتعلقة بنوع أفراد العينة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة كانت من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (82.5%)، تليهم الإناث بنسبة (17.5%). ويُعزى ذلك إلى طبيعة الأعمال المسندة للذكور مقارنة بالإناث، وهذا يدل على طبيعة الأعمال المناطة بالذكور عن الإناث.

2. العمر:

جدول (3-14) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1.6
من 30 سنة الي أقل من 40 سنة	18	28.6

69.8	44	من 40 سنة فأكثر
%100	63	المجموع

يتبين من الجدول رقم (3-14) أن أعلى نسبة من أفراد العينة تندرج ضمن الفئة العمرية (40 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (69.8%). تليها الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (28.6%)، ثم الفئة العمرية الأقل من (30 سنة) بنسبة (1.6%). وتشير هذه البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (40) سنة فأكثر، مما يعكس طابعاً ناضجاً وخبرة مهنية عالية لدى أفراد العينة.

3. الوظيفة الحالية:

جدول (3-15) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
رئيس الجامعة	2	%3.2
وكيل الشؤون العلمية بالجامعة	3	%4.8
كاتب عام	2	%3.2
عميد كلية	27	%42.9
مدير إدارة	12	%19
مدير مكتب	11	%17.5
أخرى	6	%9.5
المجموع	63	%100

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتكون من عمداء الكليات، حيث يمثلون 42.9% من إجمالي المشاركين، بعدد بلغ 27 فرداً. يليهم مديرو الإدارات بنسبة 19% (12 فرداً)، ثم مديرو المكاتب بنسبة 17.5%، بعدد 11 فرداً. أما المناصب العليا، مثل رئيس الجامعة، ووكيل الشؤون العلمية، والكاتب العام، فقد شكلت مجتمعة نسبة 11.2% من إجمالي المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، يوجد 6 أفراد ضمن فئة "أخرى" بنسبة 9.5%، وهم رؤساء الأقسام في مكاتب الشؤون المالية ذوي العلاقة المباشرة

بالأداء المالي بالجامعات عينة الدراسة، وهذا يدل على كفاءة أفراد العينة وقدرتهم على الإجابة عن عبارات الاستبانة لما لها من ارتباط مباشر مع مؤهلاتهم العلمية وضمن مجال أعمالهم الوظيفية.

4. المؤهل العلمي

جدول (3-16) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	27	42.9%
ماجستير	16	25.4%
بكالوريوس	14	22.2%
دبلوم عالي	2	3.2%
دبلوم متوسط	1	1.6%
أخرى	3	4.8%
المجموع	63	100%

يتبين من الجدول رقم (3-16) أنَّ النسبة الأكبر من أفراد العينة، والبالغة 42.9% (أي 27 فرداً)، يحملون شهادة الدكتوراه، وهو ما يدل على أن العينة تضم عدداً كبيراً من الأكاديميين ذوي الخبرة العالية. يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة 25.4% (16 فرداً)، ثم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 22.2%. أما المؤهلات الأخرى، مثل الدبلوم العالي (3.2%)، والدبلوم المتوسط (1.6%)، والتخصصات الأخرى كانت ليسانس (قانون، آداب) نسبتها (4.8%)، فتشكل نسباً أقل ضمن العينة. ويعكس ذلك تنوعاً في الخبرات الأكاديمية والإدارية، وهذا يدل على أن أفراد العينة لها مستويات تعليمية يمكنها من الإجابة بشكل أكاديمي على تساؤلات الدراسة وهو مؤشر جيد يرفع من مستوى الثقة في المعلومات والآراء المتحصل عليها من قبلهم.

5. التخصص

جدول (3-17) توزيع العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
محاسبة	23	36.5%
إدارة أعمال	1	1.6%

تمويل ومصارف	1	1.6%
اقتصاد	1	1.6%
أخرى	37	58.7%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن نسبة 36.5% من أفراد العينة يحملون مؤهلات في تخصص المحاسبة، في حين بلغت نسبة تخصص إدارة الأعمال 1.6%، وهي نفس النسبة لتخصصي التمويل والمصارف، والاقتصاد. أما التخصصات الأخرى، مثل العلوم، والهندسة، والآداب، والتربية، والقانون، والطب، فقد شكّلت ما نسبته 58.7% من إجمالي العينة. ويُعكس هذا التنوع في الخلفيات الأكاديمية منظورًا متعدد الأبعاد قد يسهم بشكل إيجابي في إثراء موضوع الدراسة.

6. سنوات الخدمة:

جدول (3-18) يبين توزيع العينة بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	29	46%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	18	18%
من 20 سنة فأكثر	16	20%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن أعلى نسبة لسنوات الخدمة تندرج ضمن الفئة (أقل من 10 سنوات)، حيث تمثل 46% من إجمالي العينة. تليها الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 18%، ثم الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة 20%. ويُشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يعكس تمثيلًا جيدًا للفئات المختلفة من حيث عدد سنوات الخدمة. ويسهم هذا التنوع في توفير رؤية شاملة حول مدى تأثير الخبرة العملية على تصورات الأفراد تجاه موضوع الدراسة.

2.2.3 التحليل الوصفي لآراء أفراد عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمبادئ حوكمة الجامعات، والتي تشمل: مبدأ الشفافية والإفصاح، مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، مبدأ النزاهة والاستقلالية، مبدأ المسؤولية والمساءلة، ومبدأ المشاركة. وقد تمّ ذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى تحديد درجة الموافقة على كل عبارة، وذلك بعرض نتائج كل محور على حدة.

1.2.2.3 المحور الأول: دور مبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين كفاءة الأداء المالي:

لتحليل واختبار بيانات الفرضية الأولى، تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة والموضحة في الجدول رقم (3-19) تحليلاً وصفيًا، حيث تضمنت الأسئلة المرتبطة بمبدأ الشفافية والإفصاح. وقد مكّن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية:

جدول (3-19) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ الشفافية والإفصاح

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	تقوم الجامعة بنشر اللوائح والقرارات المالية التي يتم اتباعها.	2.95	1.02	0.59	1	موافق الي حد ما
2	تقوم الجامعة بالإعلان عن السياسات المالية المتبعة.	2.68	1.06	0.54	5	موافق الي حد ما
3	تتبنى الجامعة مبدأ الشفافية في جميع العمليات والقرارات، مما يجعلها واضحة ومفهومة لكافة الأطراف المعنية داخل الجامعة.	2.83	1.02	0.57	2	موافق الي حد ما
4	تقوم الجامعة بالإفصاح عن مصادر الدخل وطرق توزيع الموارد وكافة المعلومات المالية بوسائل متنوعة وفعّالة.	2.6	0.93	0.52	7	غير موافق
5	تقوم الجامعة بالإفصاح عن الآلية والإجراءات المتعلقة بصرف المكافآت والمزايا المالية والعينية، وأوجه الانفاق المالي.	2.7	1.06	0.54	6	موافق الي حد ما
6	تقوم الجامعة بتقديم معلومات شاملة وشفافة حول الأداء المالي، والإفصاح عنها بالتقارير المالية في الوقت المناسب.	2.79	1.02	0.56	3	موافق الي حد ما

7	تقوم الجامعة بالكشف عن الأنظمة المالية والإجراءات المتعلقة بها، وكافة التقارير المتعلقة بالخطط المستقبلية والمخاطر المحتملة.	2.79	0.92	0.56	4	موافق الي حد ما
	الدرجة الكلية للمحور	2.76	0.06	0.55		موافق الي حد ما

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن مستوى تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في الجامعات الليبية ضمن عينة الدراسة قد بلغ متوسطاً حسابياً قدره (2.76)، وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي (3). ويعزى انخفاض هذه القيمة إلى أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات إجابات المشاركين تراوحت بين (2.6 و 2.95). إذ جاءت الإجابات على معظم العبارات في اتجاه "موافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.68 و 2.95) مع انحراف معياري بين (0.92 و 1.06) على التوالي، بينما كانت إجابات المشاركين على العبارة الرابعة في اتجاه "غير موافق" بمتوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.93).

2.2.2.3 المحور الثاني: دور مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في تحسين كفاءة الأداء المالي:

لتحليل واختبار بيانات الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات المستخلصة من الاستبانة، والمبينة في الجدول رقم (3-20)، والتي تتضمن الأسئلة الخاصة بمؤشرات قياس البعد البيئي. وقد مكن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية:

جدول (3-20) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	يوجد دليل مكتوب ومعلن يوضح أخلاقيات المهنة في الجامعة.	3.03	1	0.61	5	موافق الي حد ما
2	تعمل الجامعة على تحقيق العدالة والمساواة للجميع.	3.02	0.99	0.60	6	موافق الي حد ما
3	تعمل الجامعة على تعزيز القيم الأخلاقية بين منتسبيها، ومعاملتهم بإنصاف ودون أي تمييز.	3.1	0.87	0.62	4	موافق الي حد ما
4	تساهم الجامعة في التزام منتسبيها بالسلوك المهني من خلال التدريب والتوعية، كأداة لتوضيح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	3.3	0.89	0.66	2	موافق الي حد ما
5	تعمل الجامعة على توطيد السلوك المهني الجيد لتعزيز انتماء منتسبيها داخل الجامعة وتقوية الروابط بينهم.	3.33	0.78	0.67	1	موافق الي حد ما

6	تحتزم الجامعة حقوق أصحاب المصلحة، وتتجزز اعمالها وفقا لميثاق أخلاقيات وشرف المهنة.	3.3	0.91	0.66	3	موافق الي حد ما
	الدرجة الكلية للمحور	3.18	0.081	0.64		موافق الي حد ما

يُتضح من الجدول رقم (3-20) أن مستوى تطبيق مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في الجامعات الليبية ضمن عينة الدراسة قد بلغ متوسطاً عاماً قدره (3.18)، وهو قيمة تفوق المتوسط الفرضي (3). ويُعزى ارتفاع هذه القيمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المشاركين تراوحت بين (3.02 و 3.33). جاءت الإجابات على جميع العبارات في اتجاه 'موافق إلى حد ما'، مما يعكس توجهات إيجابية لعينة الدراسة ويؤكد درجة الموافقة على جميع عبارات هذا المحور.

3.2.2.3 الإحصاء الوصفي للمحور الثالث: دور مبدأ النزاهة والاستقلالية في تحسين كفاءة الأداء المالي:
لتحليل واختبار بيانات الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات المستخلصة من الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-21)، والتي تتضمن الأسئلة المتعلقة بمبدأ النزاهة والاستقلالية. وقد مكن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية:

جدول (3-21) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ النزاهة والاستقلالية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	تتحمل الجامعة مسؤولياتها تجاه القرارات المالية التي يتم اتخاذها.	3.19	1.01	0.64	3	موافق الي حد ما
2	تطبق الجامعة قوانين ومبادئ محددة لضمان المساءلة عن الأداء الإداري والمالي فيها.	3.27	0.85	0.65	1	موافق الي حد ما
3	تقوم الجامعة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاسبة أي شخص يخالف السلوك المهني.	3.27	0.88	0.65	2	موافق الي حد ما
4	تقوم الجامعة بتنفيذ خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى الإشراف والرقابة على الأداء داخلها.	3.06	0.97	0.61	5	موافق الي حد ما
5	تعتمد الجامعة على الرقابة الداخلية كوسيلة لضمان الالتزام باللوائح والقوانين والإجراءات المعمول بها.	3.1	0.95	0.62	4	موافق الي حد ما
6	تلتزم الجامعة بإجراء تقييم دوري وبصفة مستمرة للأعمال المالية والإدارية.	3	0.97	0.60	6	موافق الي حد ما
7	توفر الجامعة أماكن مخصصة لاستقبال المقترحات والشكاوى ويتم التعامل معها بمهنية.	2.87	1.01	0.57	7	موافق الي حد ما

الدرجة الكلية للمحور	3.11	0.06	0.62	موافق الي حد ما
----------------------	------	------	------	--------------------

يُتضح من الجدول رقم (3-21) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحور بلغ (3.11)، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي (3). ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات إجابات المشاركين في الدراسة تراوحت بين (2.87 و3.27)، حيث جاءت جميع الإجابات في اتجاه 'موافق إلى حد ما'. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية مبدأ النزاهة والاستقلالية في تحسين الأداء المالي، إضافة إلى ثقتهم بوجود سياسات واضحة لضبط الأداء. وقد حصلت العبارة: "توفر الجامعة أماكن لاستقبال المقترحات والشكاوى ومعالجتها" على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.87)، وهو ما يفتح المجال أمام الجامعات لتطوير قنوات تواصل أكثر فاعلية، تعزز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والمنتسبين.

4.2.2.3 الإحصاء الوصفي للمحور الرابع: دور مبدأ المسؤولية والمساءلة في تحسين كفاءة الأداء المالي:
لتحليل واختبار بيانات الفرضية الفرعية الرابعة، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات المستخلصة من الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-22)، والتي تتضمن الأسئلة المتعلقة بمبدأ المسؤولية والمساءلة. وقد مكن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية:

جدول (3-22) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ المسؤولية والمساءلة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	تلتزم الجامعة بالمصداقية والنزاهة في أداء كافة الأنشطة الإدارية والمالية، ووفق مبادئ السلوك المهني والأخلاقي.	3.27	0.92	0.65	1	موافق الي حد ما
2	تتعهد الجامعة بالامتثال للأنظمة والقوانين والتوجيهات الصادرة عن وزارة التعليم العالي ووزارة المالية.	3.08	0.99	0.62	6	موافق الي حد ما
3	تمتلك الجامعة القدرة على إدارة مواردها المالية، واتخاذ جميع قراراتها الإدارية والمالية باستقلالية تامة.	3.05	0.99	0.61	7	موافق الي حد ما
4	تقوم الجامعة بتعزيز النتائج الإيجابية من التقييم الدوري للأداء ومعالجة الانحرافات بدون أي ضغوط من جهات خارجية.	3.14	0.95	0.63	4	موافق الي حد ما
5	تعمل الجامعة وفق آليات داخلية تضمن الاستقلالية في العمل المالي والإداري.	3.24	0.91	0.65	2	موافق الي حد ما

6	تتماشى جميع أنشطة الجامعة مع اللوائح والقوانين المعمول بها	3.1	0.91	0.62	5	موافق الي حد ما
7	تعمل الجامعة وفق إجراءات داخلية كافية تمنع تضارب المصالح	3.22	0.92	0.64	3	موافق الي حد ما
	الاتجاه العام	3.16	0.04	0.63		موافق الي حد ما

يُتضح من الجدول رقم (3-22) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الرابع قد بلغ (3.16)، وهو ما يفوق المتوسط الفرضي (3). ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات إجابات المشاركين تراوحت بين (3.05 و 3.27)، حيث جاءت جميع الإجابات في اتجاه 'موافق إلى حد ما'. ويشير ذلك إلى أنَّ المشاركين يرون أنَّ الجامعات تؤدي بشكل مقبول فيما يتعلق بمبدأ المسؤولية والمساءلة، إلا أن هناك مجالاً للتحسين. وقد حصلت العبارة: "تلتزم الجامعة بالمصداقية والنزاهة في كافة الأنشطة الإدارية والمالية" على أعلى متوسط حسابي (3.27)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية النزاهة في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويُشير إلى أن الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بهذا الجانب. في المقابل، جاءت العبارة: "تمتلك الجامعة القدرة على إدارة مواردها واتخاذ القرارات باستقلالية تامة" في أدنى مستوى بمتوسط حسابي (3.05)، وهو ما يدل على وجود بعض التحفظات بشأن مستوى الاستقلالية المالية والإدارية في الجامعات، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب لضمان فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي.

5.2.2.3 الإحصاء الوصفي للمحور الخامس: دور مبدأ المشاركة في تحسين كفاءة الأداء المالي:

لتحليل واختبار بيانات الفرضية الفرعية الخامسة، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات المستخلصة من الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-23)، والتي تتضمن الأسئلة المتعلقة بمبدأ المشاركة. وقد مكّن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية:

جدول (3-23) المقاييس الإحصائية لعبارات مبدأ المشاركة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتبة	اتجاه العينة
1	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة المشاركة، وتدعيم مبدأ العمل الجماعي بتكوين فرق العمل.	3.17	0.91	0.63	4	موافق الي حد ما
2	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات لمناقشة الإجراءات والقرارات المالية المتعلقة بالخطط	3.06	0.97	0.61	5	موافق الي حد ما

					الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية.	
موافق الي حد ما	7	0.60	1.01	2.98	تعمل الجامعة على تعزيز مبدأ الشورى في إدارة الأنشطة الإدارية والمالية.	3
موافق الي حد ما	2	0.64	0.97	3.21	تُعزز الجامعة مشاركة منتسبيها في وضع السياسات والخطط والأهداف العامة للجامعة.	4
موافق الي حد ما	1	0.65	0.93	3.24	تسمح الجامعة بمشاركة منتسبيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	5
موافق الي حد ما	3	0.64	0.98	3.19	تسعى الجامعة إلى تحقيق توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات والصلاحيات من خلال هيكل تنظيمي معن.	6
موافق الي حد ما	6	0.60	0.98	3.02	تقوم الجامعة بإجراء مناقشات شفافة حول الميزانيات التقديرية مع الجهات المعنية.	7
موافق الي حد ما		0.62	0.03	3.12	الاتجاه العام	

يُتضح من الجدول رقم (3-23) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الخامس بلغ (3.12)، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي (3). ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات إجابات المشاركين تراوحت بين (2.98 و 3.24)، حيث جاءت جميع الإجابات في اتجاه 'موافق إلى حد ما'. وقد حصلت العبارة: "تسمح الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" على أعلى متوسط حسابي (3.24)، مما يشير إلى أن الجامعات تولي أهمية واضحة لمشاركة منتسبيها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما جاء متوسط العبارة: "تُعزز الجامعة المشاركة في وضع السياسات والخطط والأهداف العامة للجامعة" بمقدار (3.21)، مما يدل على سعي الجامعة لتعزيز المشاركة في رسم السياسات والخطط العامة. أمّا العبارة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي، فكانت: "تعمل الجامعة على تعزيز مبدأ الشورى في إدارة الأنشطة الإدارية والمالية"، بمتوسط قدره (2.98)، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لدى الجامعة لتقوية هذا الجانب، من خلال ترسيخ مبدأ الشورى بشكل أكبر في إدارتها للأنشطة المختلفة.

6.2.2.3 الإحصاء الوصفي للمحور تحسين كفاءة الأداء المالي:

تمّ تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-24)، وذلك بطريقة وصفية، حيث تناولت الأسئلة المتعلقة بمحور تحسين كفاءة الأداء المالي (المتغير التابع)، وقد مكّن هذا التحليل الباحث من استقراء النتائج الآتية

جدول (3-24) إجابات العينة عن عبارات المحور تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات له دور إيجابي في تحسين كفاءة الأداء المالي.	3.22	0.94	0.64	1	موافق الي حد ما
2	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمحافظة عليها.	3.22	0.94	0.64	2	موافق الي حد ما
3	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق العدالة والمساواة في التعامل مع كل الأطراف المرتبطة، بالجامعة والتي لها تأثير على الأداء.	3.11	1.02	0.62	6	موافق الي حد ما
4	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساعد الجامعة على رسم سياسات مالية واضحة وفعالة، لمنع الهدر في الموارد.	3.11	1.00	0.62	7	موافق الي حد ما
5	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في حماية الأصول والموارد من سوء الاستخدام.	3.13	0.99	0.63	5	موافق الي حد ما
6	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق نظام رقابي جيد يعمل على ضمان استدامة الموارد المالية وحمايتها.	3.19	0.95	0.64	3	موافق الي حد ما
7	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق تطبيق سليم لمبادئ المسؤولية والمساءلة على الأداء المالي.	3.11	1.00	0.62	8	موافق الي حد ما
8	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في الحد من انحرافات الأداء والمخاطر قبل وقوعها.	3.14	0.96	0.63	4	موافق الي حد ما
9	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يضمن تطبيق فعال لمراجعة الأداء المالي بصورة دورية ومنظمة.	2.90	1.01	0.58	10	موافق الي حد ما
10	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يجعل الأداء المالي أكثر التزاما بالبنود الواردة في الميزانية، والمراقبة من قبل ديوان المحاسبة.	2.98	1.02	0.60	9	موافق الي حد ما
	الاتجاه العام	3.11	0.03	0.62		موافق الي حد ما

يتضح من الجدول رقم (3-24) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور "تحسين كفاءة الأداء المالي" بلغ (3.11)، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي (3). ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات

إجابات المشاركين في الدراسة تراوحت ما بين (2.90 – 3.22)، حيث جاءت الإجابات على جميع العبارات باتجاه "موافق إلى حد ما". وقد سُجل أعلى متوسط حسابي (3.22) في عبارتي: "تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات له دور إيجابي في تحسين كفاءة الأداء المالي"، و"تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمحافظة عليها"، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن لتطبيق مبادئ الحوكمة تأثيراً إيجابياً على كفاءة الأداء المالي. في المقابل، جاء أدنى تقييم بمتوسط حسابي (2.90) للعبارة: "تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يضمن تطبيقاً فعالاً لمراجعة الأداء المالي بصورة دورية ومنتظمة". ويُفهم من ذلك أن هناك حاجة لتحسين آليات تطبيق مراجعة الأداء المالي، وتعزيز التزام الجامعة بمبادئ الحوكمة. كما أن تحسين تنفيذ المراجعة الدورية والمنتظمة للأداء المالي من شأنه أن يسهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء المالي في الجامعات.

ملخص التحليل الوصفي لاتجاه محاور الدراسة:

لتحليل الاستبانة بشكل عام قمنا بتجميع بيانات محاور الدراسة في جدول واحد كما يلي:

جدول (3-25) ملخص التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

ت	العبارة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتبة	اتجاه العينة
1	مبدأ الشفافية والافصاح	7	2.76	0.06	0.55	6	موافق الي حد ما
2	مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل	6	3.18	0.08165	0.64	1	موافق الي حد ما
3	مبدأ النزاهة والاستقلالية	7	3.11	0.06	0.62	5	موافق الي حد ما
4	مبدأ المسؤولية والمسألة	7	3.16	0.04	0.63	2	موافق الي حد ما
5	مبدأ المشاركة	7	3.12	0.03	0.62	3	موافق الي حد ما
6	تحسين كفاءة الأداء المالي	10	3.11	0.03	0.62	4	موافق الي حد ما
	الاتجاه العام	44	3.08	0.05	0.61		موافق الي حد ما

وخلاصة هذا المحور يتّضح أنّ اتجاه أفراد العينة جاء موافقاً على دور مبادئ حوكمة الجامعات، والمتمثلة في المحاور الآتية: المحور الأول (مبدأ الشفافية والإفصاح)، المحور الثاني (مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، المحور الثالث (مبدأ النزاهة والاستقلالية)، المحور الرابع (مبدأ المسؤولية والمساءلة)، والمحور الخامس (مبدأ المشاركة)، في تحسين كفاءة الأداء المالي، والذي يُعد المتغير التابع في هذه الدراسة. وقد أوضح الجدول رقم (3-25) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.08)، بانحراف معياري قدره (0.05)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.76 – 3.18). وقد حصل مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل على أعلى متوسط حسابي (3.18)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هذا المبدأ يُطبق بدرجة جيدة مقارنةً ببقية المبادئ. في المقابل، جاء مبدأ الشفافية والإفصاح في أدنى مرتبة، بمتوسط حسابي (2.76)، ما يعكس وجود فرصة لتحسين مستوى وضوح الأداء المالي داخل الجامعات، وتعزيز تطبيق هذا المبدأ بشكل أكثر فاعلية.

3.3 اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج، تم في هذا المبحث تناول اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف تعميم النتائج على المجتمع الإحصائي، وتعزيز مدى موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة.

1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنّه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ حوكمة الجامعات وتحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية"؛ تمت صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية، كما يأتي:

0. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ

الشفافية والإفصاح وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، واختبار دور المتغير المستقل (مبدأ الشفافية والإفصاح) في المتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي)، تم استخدام الانحدار الخطي. وقد صيغت هذه الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الشفافية والإفصاح وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية".

الفرضية البديلة (H_1): "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الشفافية والإفصاح وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية".

جدول (27-3) دور مبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبدأ الشفافية والإفصاح	0.246	0.496	0.00

من خلال الجدول (27-3)، يتبين أن لمبادئ حوكمة الجامعات دوراً ذا دلالة معنوية في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث وُجد أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل ارتباط المتغير المستقل (مبدأ الشفافية والإفصاح) بالمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.496)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (0.246)، ما يعني أن مبدأ الشفافية والإفصاح يساهم في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، عينة الدراسة، بنسبة تصل إلى (24%)، في حين تعود النسبة المتبقية (76%) إلى عوامل أخرى، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، في هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل) على المتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي). وقد صيغت هذه الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

الفرضية البديلة (H_1): " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

جدول (28-3) دور مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	0.176	0.420	0.00

من خلال الجدول (3-28)، يتبين أن لمبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل علاقة ذات دلالة معنوية في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث وُجد أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل) والمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.420)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة ببقية المتغيرات الرئيسية. كما بلغ معامل التحديد (0.176)، ما يشير إلى أن مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل يسهم في تحسين كفاءة الأداء المالي بنسبة (17%)، في حين تعود النسبة المتبقية (83%) إلى مبادئ أو عوامل أخرى، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ النزاهة والاستقلالية وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، في هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (مبدأ النزاهة والاستقلالية) على المتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي). وقد صيغت هذه الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ النزاهة والاستقلالية وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

الفرضية البديلة (H_1): " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ النزاهة والاستقلالية وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

جدول (3-29) دور مبدأ النزاهة والاستقلالية تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبدأ النزاهة والاستقلالية	0.246	0.496	0.000

من خلال الجدول (3-29)، تبين أن لمبدأ النزاهة والاستقلالية دورًا ذا دلالة معنوية في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مبدأ النزاهة والاستقلالية) والمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.496)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.246)، ما يدل على أن مبدأ النزاهة والاستقلالية يسهم في تحسين كفاءة الأداء المالي بنسبة (24%)، في حين تعود النسبة المتبقية (76%) إلى مبادئ أو عوامل أخرى. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المسؤولية والمساءلة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، في هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (مبدأ المسؤولية والمساءلة) على المتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي). وقد صيغت الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المسؤولية والمساءلة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

الفرضية البديلة (H_1): " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المسؤولية والمساءلة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، عينة الدراسة ".

جدول (30-3) دور مبدأ المسؤولية والمساءلة تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبدأ المسؤولية والمساءلة	0.161	0.402	0.001

من خلال الجدول (30-3)، تبين أن لمبدأ المسؤولية والمساءلة دورًا ذا دلالة معنوية في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مبدأ المسؤولية والمساءلة) والمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.402)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.161)، ما يدل على أن مبدأ المسؤولية والمساءلة يساهم في تحسين كفاءة الأداء المالي بنسبة (16.1%)، في حين تُعزى النسبة المتبقية (84%) إلى مبادئ أو عوامل أخرى لم يتم دراستها، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة وتحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، وفي هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) على المتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي). وقد صيغت الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية ".

الفرضية البديلة (H1): " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية "

جدول (31-3) دور مبدأ المشاركة تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبدأ المشاركة	0.213	0.461	0.000

من خلال الجدول (31-3)، تبين أن لمبدأ المشاركة دورًا ذا دلالة معنوية في تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.461)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.213)، ما يشير إلى أن مبدأ المشاركة يساهم في تحسين كفاءة الأداء المالي بنسبة (21%)، بينما تُعزى النسبة المتبقية (79%) إلى مبادئ أو عوامل أخرى لم يتم دراستها، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يمكننا القول بوجه عام إن لمبادئ حوكمة الجامعات دورًا في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، وهو ما تؤكد نتائج اختبار إجمالي المحاور، كما هو موضح في الجدول (32-3)

جدول (32-3) دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي

ت	المتغير	قيمة R Square	قيمة R	القيمة الاحتمالية
1	مبادئ حوكمة الجامعات	0.28	0.53	0.00

من خلال الجدول (32-3)، يتبين أن مبادئ حوكمة الجامعات لها علاقة ذات دلالة معنوية بـ تحسين كفاءة الأداء المالي، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الجامعات) والمتغير التابع (تحسين كفاءة الأداء المالي) (0.535)، وهو ارتباط متوسط، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (0.286)، أي أن مبادئ حوكمة الجامعات تساهم في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، عينة الدراسة، بنسبة (28%)، بينما تعود النسبة المتبقية (72%) إلى عوامل أو متغيرات أخرى.

ومما تقدم يمكن ان نصل الى نتيجة مفادها أنه، من خلال قبول فرضيات الدراسة الفرعية، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ حوكمة الجامعات وتحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية".

2.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، التخصص، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة بشأن دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية. وقد صيغت هذه الفرضية في صورتين: فرضية صفرية وأخرى بديلة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ".

الفرضية البديلة (H_1): " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الجامعات الليبية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ".

جدول (34-3) ANOVA

المؤشرات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	قيمة الدلالة
النوع	ذكر	3.16	0.80	1.01	0.31
	انثى	2.90	0.59		
العمر	أقل من 30 سنة	2.60	-	0.21	0.80
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	3.12	0.89		
	40 سنة فأكثر	3.12	0.73		
الوظيفة الحالية	رئيس الجامعة	2.90	0.42	1.76	0.12
	وكيل الشؤون العلمية بالجامعة	3.20	1.03		
	كاتب عام	1.90	1.27		

		0.66	3.27	27	عميد كلية	
		0.71	2.76	12	مدير إدارة	
		0.71	3.35	11	مدير مكتب	
		1.01	3.10	6	أخرى	
0.23	1.41	0.67	3.18	27	دكتوراه	المؤهل العلمي
		0.62	3.03	16	ماجستير	
		1.07	3.09	14	بكالوريوس	
		0.49	2.35	2	دبلوم عالي	
		-	2.20	1	دبلوم متوسط	
		0.10	3.90	3	أخرى	
0.62	0.65	0.87	2.98	23	محاسبة	التخصص
		-	3.80	1	إدارة أعمال	
		-	3.90	1	تمويل ومصارف	
		-	3.40	1	اقتصاد	
		0.71	3.15	37	أخرى	
0.09	2.44	0.66	3.08	29	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
		0.97	2.88	18	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	
		0.62	3.44	16	من 20 سنة فأكثر	

من خلال الجدول رقم (3-34)، الذي يوضح مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار (F) للمتغيرات الديموغرافية، تبين أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) كانت أكبر من (0.05). كما تجاوزت قيم الاحتمال مستوى المعنوية المحدد لكل من المتغيرات (النوع، العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخدمة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لهذه المتغيرات. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

4.3 النتائج والتوصيات

استهدف الدراسة التعرف على دور مبادئ حوكمة الجامعات (مبدأ الشفافية والإفصاح، مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل، مبدأ النزاهة والاستقلالية، مبدأ المسؤولية والمساءلة، ومبدأ المشاركة) في تحسين كفاءة

الأداء المالي بالجامعات الليبية. وبعد الانتهاء من الدراسة بشقيها النظري والعملي، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم عرضها في هذا المبحث.

1.4.3 نتائج الدراسة:

بناءً على تحليل الجانب العملي للدراسة وإجراء الاختبارات اللازمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن توضيحها كما يأتي:

1. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ حوكمة الجامعات وكفاءة الأداء المالي، مما يشير إلى أن تطبيق هذه المبادئ يساهم في تحسين الأداء المالي إلى حدٍ ما، مع وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تشملها الدراسة.
2. أظهرت النتائج أن مبدأ الشفافية ومبدأ النزاهة يرتبطان ارتباط طردي قوي بكفاءة الأداء المالي، مما يعكس أهمية استقلالية القرارات في تعزيز فعالية الجامعات.
3. أوضحت النتائج وجود ارتباط معتدل بين مبدأ المشاركة وكفاءة الأداء المالي، مما يؤكد أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين الأداء.
4. أوضحت النتائج أن مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل له تأثير أقل في تحسين الأداء المالي، مما يشير إلى الحاجة لتطوير هذا الجانب عبر التدريب وتعزيز الالتزام الوظيفي.
5. أظهرت النتائج أن مبدأ المسؤولية والمساءلة أقل تأثير في تحسين الأداء المالي، وهو ما قد يدل على ضعف تطبيق آليات المحاسبة والمتابعة داخل الجامعات.
6. أظهرت النتائج تفاوت تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي، فكان من أكثر المبادئ فاعلية هو مبدأ الشفافية والنزاهة والمشاركة على التوالي، مما يستدعي تبني إطار مؤسسي يعزز هذه المبادئ ضمن السياسات الجامعية.
7. أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق معنوية في تقييم المشاركين لدور مبادئ الحوكمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية، مما يعكس توافقاً عاماً في الرؤية تجاه هذه المبادئ.

2.4.3 مناقشة نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج، تتم مناقشتها كما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين مبادئ حوكمة الجامعات وكفاءة الأداء المالي هي علاقة ارتباطية متوسطة، مما يشير إلى وجود تأثير واضح، لكنه ليس قوياً بدرجة كبيرة. ويُعزى ذلك إلى ضعف الوعي بمفهوم حوكمة الجامعات أو قلة الإلمام بمبادئها. وهذا ما أكدته دراسة الشرجي (2024)، التي خلصت إلى ضعف تطبيق معظم مبادئ الحوكمة في جامعات: المرقب، الأسمرية، مصراته، وسرت، من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، خصوصًا في مبادئ: الشفافية، المساءلة والمحاسبة، الاستجابة والمشاركة، تعزيز سيادة القانون، والفعالية والتميز.

- أوضحت النتائج أن مبدأ الشفافية والإفصاح له دور مهم في تحسين كفاءة الأداء المالي، إذ دلت القيم الإحصائية على وجود تأثير دال إحصائيًا، ما يعكس أهمية هذا المبدأ في تحقيق إدارة مالية فعالة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا المنذري (2022) والنسر (2022)، واللذان أكدتا تأثير مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات.
- بينت النتائج أن مبدأ النزاهة والاستقلالية يُعدُّ من أكثر المبادئ تأثيرًا في تحسين كفاءة الأداء المالي، مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة.
- كشفت نتائج عينة الدراسة أن مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل هو الأقل تأثيرًا، ما يشير إلى أن تحسين هذا الجانب قد يسهم في تطوير الأداء المالي، وإن كان تأثيره لا يرقى إلى مستوى مبدأ الشفافية والإفصاح. وقد دعمت ذلك نتائج دراسة النسر (2022)، التي أكدت أن هذا المبدأ يعزز الانتماء المؤسسي ويقوي العلاقات الداخلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي.
- أظهرت النتائج أن مبدأ النزاهة والاستقلالية له دور في تحسين كفاءة الأداء المالي، رغم أن قيمة الاختبار لم تكن مرتفعة، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أهمية هذا المبدأ في تعزيز الأداء المالي واستقراره.
- بينت النتائج أن مبدأ المسؤولية والمساءلة سجل أضعف نسبة تأثير بين مبادئ الحوكمة المدروسة، وهو ما قد يشير إلى ضعف في تطبيق آليات المحاسبة والمتابعة الإدارية داخل الجامعات عينة الدراسة. علمًا بأن لهذا المبدأ دورًا حاسمًا في ضبط العمليات وتقليل الفساد المالي، كما أوضحت دراسة المنذري (2022)، التي بينت دور المساءلة في تطوير أداء القيادات التنفيذية.
- بينت النتائج أيضًا أن مبدأ المشاركة مرتبط ارتباطًا معتدلاً بتحسين كفاءة الأداء المالي، مما يعكس أهمية تبني الإدارة التشاركية داخل الجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالله (2023)، والتي أكدت التزام الجامعات بمبادئ الحوكمة من خلال إشراك مختلف الأطراف ذات العلاقة ضمن أهدافها ورسالتها العامة.
- لم تُظهر النتائج وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين حول دور مبادئ الحوكمة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة). ما يعني أن هذه المتغيرات لم تؤثر تأثيرًا جوهريًا على تقييم المشاركين. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة ساسي وحسين (2022)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية في تأثير مبادئ الحوكمة على الحد من الفساد الإداري والمالي.

3.4.3 توصيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز الشفافية والإفصاح المالي داخل الجامعات، من خلال اعتماد سياسات واضحة لعرض تقارير مالية دقيقة وشفافة، بما يسهم في تحسين مستوى الشفافية والإفصاح، ويزيد من الثقة لدى الجهات ذات العلاقة.
2. دعم النزاهة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المالية، بما يضمن الحياد ويقلل من التدخلات، وذلك من خلال وضع سياسات رقابية فعالة تعزز من استقلالية القرار المالي داخل الجامعات.
3. إشراك أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري في عمليات صنع القرار، لتعزيز ثقافة المشاركة، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي.
4. تطوير السلوك المهني وأخلاقيات العمل من خلال برامج تدريبية متخصصة، وترسيخ القيم المؤسسية القائمة على الانضباط والالتزام المهني داخل بيئة العمل الجامعية.
5. تفعيل مبدأ المسؤولية والمساءلة عن طريق إنشاء نظام رقابي داخلي يربط الأداء بالنتائج، ويوفر آليات واضحة للمحاسبة والمتابعة الإدارية والمالية.
6. إصدار قانون لحوكمة الجامعات في ليبيا، كخطوة أساسية لتطبيق الحوكمة بشكل فعال، والمساهمة في الحد من الفساد المالي والإداري داخل مؤسسات التعليم العالي.
7. اعتماد إطار مؤسسي شامل لترسيخ مبادئ حوكمة الجامعات، والعمل على تفعيل هذه المبادئ ضمن السياسات والإجراءات الإدارية والمالية المعتمدة داخل الجامعات.
8. إعداد خطة تدريبية متكاملة تهدف إلى توعية وتنشيط مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسات الحكومية بمبادئ وتطبيقات الحوكمة، وذلك من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية تسهم في تهيئة الكوادر البشرية على تنفيذ هذه المبادئ بكفاءة.
9. إجراء مزيد من الدراسات حول مبادئ الحوكمة الأخرى التي لم يتم تناولها في هذا الدراسة، والتي قد يكون لها تأثير أكبر على الأداء المالي، كما يوصى بإجراء دراسات تُعنى بفهم تأثير العوامل غير الديموغرافية، مثل الثقافة المؤسسية والتجارب المهنية، على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وكفاءتها في تحسين الأداء المالي.

4.4.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

نظراً لما يحمله هذا الدراسة من أهمية علمية وعملية، فإن نتائجه تفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية الأكثر تفصيلاً وعمقاً، حيث يمكن أن يشكل كل عنصر من عناصر هذا الدراسة موضوعاً منفصلاً لدراسة جديدة. ومن المقترحات في هذا السياق:

- دراسة أثر الحوكمة الرقمية في تطوير كفاءة الأداء المالي في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية.
- دراسة مقارنة بين الجامعات الليبية وجامعات دولية، لقياس مدى اختلاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2015). **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**. مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
2. أبو حمام، ماجد اسماعيل (2009). **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. الأحمرى، عبدالله بن مشبب (2020). **مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**. *مجلة العلوم التربوية*، 22 (2)، 297-385، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
4. الأسود، رضا محمد مصباح والطويل، محمد خليفة (2021). **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق**. *مجلة الأكاديمية الإنسانية والاجتماعية*، 21، 7-18، ليبيا: الأكاديمية الليبية للدراسات العليا.
5. امحمد، مسعودي (2022). **العينات في البحث الوصفي**. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية*، 4(8)، 363-379، الجزائر: جامعة الجلفة.
6. بالحبيب، فريدة (2017). **مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
7. بتقة، عبدالوهاب وعديلية نورالدين (2018). **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
8. برقعان، أحمد محمد أحمد والقرشي، عبدالله علي (2012). **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**. *المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، 1-23، المملكة العربية السعودية: جامعة الجنان.
9. بركات، سارة ورحال، ايمان (2018). **استقرا التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر**. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 6 (10)، 343-366، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.
10. البركي، أحمد محمد حمد (2023). **درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية**. *مجلة العلوم التجارية والبيئة*، 2 (2)، المنصورة، مصر: الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية.
11. البسام، بسام عبدالله (2014). **الحوكمة الرشيدة "دراسة حالة العربية السعودية"**. *مجلة البحوث الاقتصادية العربية*، 67، 176-200، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. بشير، محمد حسن (2019). **الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان**. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (3)، 27-45، غزة، فلسطين: المركز القومي للبحوث.
13. بلجوهر، أسماء وعلاق، رزيقة (2017). **دور الحوكمة في رفع الأداء المالي للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة التأمين في الجزائر SAA"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.

14. بن خيرة، ميلود (2023). **مساهمة الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
15. بن دحمان، مريم (2017). **التدقيق المحاسبي كأداة فعالة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة وحدة الذبح والتحويل بوقيرات"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر.
16. بن طيبة، جميلة وتحانوت، خيرة (2020). **تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة**. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 9 (1)، 243-261، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
17. بويدي، سهيلة (2023). **أثر مبادئ الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة خلال سنة 2023"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
18. توق، محي الدين شعبان (2014). **الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. تولا، ياسر صلاح أحمد محمد (2016). **أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة**. الفكر المحاسبي، 20 (1)، 147-173. جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس.
20. جبار، مصطفى باسم، مهدي، نداء صالح (2020). **إمكانية تطبيق ابعاد الحوكمة الاكاديمية في المؤسسات التعليمية**. مجلة الإدارة والاقتصاد، 126، 72-86، العراق.
21. جبر، المأمون علي عبدالمطلب (2014). **أثر المخصصات المالية للتعليم الجامعي في مصر على جويد مخرجاته**. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 12، مصر: جامعة الأزهر.
22. جعفر، أحمد إبراهيم وأبو ختالة، يوسف محمد (2022). **الرقابة المالية ودور المراقب المالي في الحفاظ على المال العام**. مجلة دراسات الانسان والمجتمع، 19، 1-24، ليبيا.
23. حاجي، حمزة وبهداج، عبدالنور (2024). **دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
24. حاجي، حمزة وبهداج، عبدالنور (2024). **دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
25. حاجي، وهيبة و شياوي، وهيبة (2021). **دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية الجامعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
26. الحايك، نهى أحمد (2016). **أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية "دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
27. حرب، نعيمة محمد (2011). **واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28. حركاتي، مفيدة (2024). **القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية في مكتبة جامعة بسكرة نموذجا"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

29. حسن، عوض فرج عوض (2024). دور هيكل الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO في تحسين الأداء المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مصراته، ليبيا.
30. الحصري، طارق (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي "المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة 2021-206. الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، 1، 13-41، جمهورية مصر العربية.
31. حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2، 81-96، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح
32. حموية، أسماء وحساني، سعدية ورزقه، شيماء وعبيدي، غنية (2024). دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة " دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
33. حوية أسماء، حساني سعدية، رزقه شيماء، عبيدي غنية (2024). دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
34. خريس، يوسف إسماعيل فلاح (2020). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
35. الخطيب، أحمد محمود (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 38(2)، 1-15، عمان، الأردن.
36. الخطيب، محمد محمود (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الحامد.
37. الخليوي، لينا سليمان (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة". مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 30 (6)، 97-121، المملكة العربية السعودية.
38. خفري، خيضر وبورنيسة، مريم (2017). دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 27، 57-67، الجزائر.
39. دريد، نجوى (2015). أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز أخلاقيات الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
40. ربابعة، نائل موسى (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية "المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة". المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة للنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 15، 1-23، الأردن.
41. الزبيدي، حمزة (2000). التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
42. زروق، راضية (2016). دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات "دراسة تطبيقية لمؤسسة نפטال وحدة GPL أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
43. زغنين، عمر سالم عمر (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية لتحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية الليبية بمدينة مصراته. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، مصراته، ليبيا.

44. زكار، وليد (2016). دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
45. سراج الدين، إسماعيل (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
46. الشاوش، علي عبدالله محمد (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الآداب العلمية، 10، 7-51، اليمن: جامعة إب.
47. الشباطات، محمد علي (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38 (2)، 147-159، عمان، الأردن.
48. شبلي، مسلم علاوي ومحسن، عبدالرضا ناصر (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العلمية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية "دراسة ميدانية" المجلة العربية للإدارة. 40 (2)، 19-41، العراق.
49. شراد، وافية (2013). مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14، 139-151، الجزائر: جامعة بسكرة.
50. الشرجي، عادل محمد (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات "المرقب، الأسمرية، مصراته، سرت". المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، 9، 1-30، ليبيا: جامعة المرقب.
51. الشخي، فاطمة عبداللطيف والعريبي، حواء محمد (2024). أثر المخاطر المالية على الأداء المصرفي دراسة ميدانية على مصرف الوحدة بنغازي. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، 43 (1)، 240-261، ليبيا.
52. صالح، وسيم عبد الله (2014). أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي "دراسة حالة على الشركات الانشائية المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
53. صليحة، غريب (2014). دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
54. الصويغي، هند خليفة سالم (2019). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين. المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، 437-457، ليبيا: جامعة بنغازي.
55. عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد، بازينة، حنان مصطفى، المصراطي، سالم مفتاح (2020). أخلاقيات الوظيفة وأثرها على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، 7 (13)، 10-36، البيضاء، ليبيا: جامعة عمر المختار.
56. عبداللطيف، شيرين شريف (2025). تحليل العلاقة بين عناصر اليقظة الاستراتيجية وتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة في ضوء رؤية 2030 "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". المجلة العربية للإدارة، 1-18، المملكة العربية السعودية: جامعة الطائف.

57. عبدالله، منصور محمد ونيس (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة. جامعة بني وليد، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 30، 309-328، ليبيا: جامعة بن وليد.
58. عبدالمحمدي، مصطفى صباح (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، العلوم المالية والمحاسبية، عمان.
59. عبدالهادي، مخلوف (2016). دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
60. عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبيضين، عقلة (1999). منهجية البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: دار وائل للنشر.
61. عبيدي، رحاب وبولبة، سناء (2021). الحوكمة الجامعية كآلية لضمان تحسين جودة التعليم العالي "دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
62. العجيلي، صالح عبد عايد صالح ومنديل، ناظر أحمد (2018). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مؤتمر الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول مؤتمر الإصلاح الدستوري والمؤسساتي، 205-246، بغداد، العراق.
63. عرابة، الحاج (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 8(3)، 45-54، الجزائر.
64. العريبي، خالد عبد القادر (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة أفاق اقتصادية، 6 (12)، 29-56، ليبيا: جامعة المرقب.
65. العريني، اسلام عصام، أبوغبين، أحمد فاروق (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 12(3)، المملكة العربية السعودية.
66. عشي، عادل (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
67. علالي، فاطمة الزهراء وخروبي، كلثوم (2017). أثر تقلبات سعر صرف الدينار على الأداء المالي للبنوك التجارية "دراسة عينية من البنوك الجزائرية خلال فترة (2008-2017)". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصد مرباح ورقلة، الجزائر.
68. العلول، عبدالمعظم عطا (2019). دور الإفصاح المحاسبي في دعم نظام الرقابة والمساءلة في الشركات المساهمة العامة قطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
69. علي، حنان فرج محمود (2023). دور المعلومات المحاسبية في إدارة مخاطر السيولة لتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، مصراته، ليبيا.
70. علي، شيماء على عباس (2020). تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، 76، 500-532، سوهاج، جمهورية مصر العربية.

71. عمرو، فريال عبدالعزيز (2021). اثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. دولة فلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 47(5)، 32-56، الخليل، فلسطين.
72. الغامدي، عائض بن سعيد (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية كلية التربية*، 38(1)، 212-247، مصر: جامعة أسيوط.
73. الغامدي، فوزية بنت علي والمطيري، مشاعل سعد والمقحم، مي بنت محمد والمنصور، ريم بنت إبراهيم (2024). تحسين كفاءة الانفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 8(29)، 1-32، مصر.
74. غانمي، أسماء (2023). دور استراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر المنطقة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
75. غريب، أحمد محمد لطفي(2019). قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق. *مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية*، 2(3)، 1-30، مصر: جامعة الإسكندرية.
76. فداوي، أمينة (2014). دور ركانز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية "دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
77. فرغلي، أحمد أحمد زهران (2025). أثر تطبيق الحوكمة في المعاهد العليا على تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة مقارنة مصر والسعودية والامارات. *مجلة البحوث الادارية*، 43(2)، 1-52، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
78. الفريخ، وفاء بنت إبراهيم بن فهد (2019). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعة جنوب افريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، 65، المملكة العربية السعودية: كلية التربية.
79. فيصل، سعدة وأبوبكر، غفيصة (2024). حوكمة الجماعات المحلية كآلية لترشيد النفقات المحلية "دراسة حالة في بلدية البساس بولاية أولاد جلال". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر.
80. القاضي، حسين (2010). الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في القطاع العام الاقتصادي. ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون، 1-22، سوريا: جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
81. قليل، نبيل (2018). إمكانية تحسين المناخ الاستثماري في الجزائر من خلال تفعيل الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
82. الكبيجي، رولا وائل (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

83. كعوار، أحمد وغمراني، عبدالسلام (2023). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر.
84. لعراب، مختارية (2015). تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المنشأة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، الجزائر.
85. محمد، شيماء خالد شعبان (2024). حوكمة الجامعات مفهوما وأهدافها ومبادئها. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، م 11(1)، 311-338، مصر.
86. مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (الإصدار الثاني). المملكة الأردنية الهاشمية.
87. مرزوق، فاروق جعفر عبدالحكيم (2017). حوكمة التعليم العالي المفهوم والمتطلبات. مجلة كلية التربية، 172(2)، 423-435، جمهورية مصر العربية: جامعة الأزهر.
88. مركز أبوظبي للحوكمة. (د.ت). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة، الإمارات العربية المتحدة.
89. المروان، مصعب عبدالرحمن محمد وابوخشبه، عبدالعال بن هاشم والسعد، صالح بن عبدالرحمن (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 5 (19)، 125-190، المملكة العربية السعودية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
90. مزهود، عبدالمليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية، *مجلة العلوم الإنسانية*. 1، 85-100، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
91. مصطفى، أميمة حلمي (2024). نماذج الحوكمة الجامعية وتطبيقاتها في كل من جامعة أمستردام بهولندا وجامعة أسلو بالنرويج وجامعة طنطا بمصر "دراسة مقارنة". *مجلة التربية المقارنة والدولية*، 21، 340-499، مصر: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
92. المنذري، طالب بن علي بن عبد الله (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.
93. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنتوساي). المعيار الدولي رقم (20): مبادئ الشفافية والمساءلة، المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.
94. ناصرالدين، يعقوب عادل (2014). الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، المؤتمر العلمي الثالث، 1-20، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
95. النجار، عيسى حسين (2024). الحوكمة والاتفاق: مؤشرات الحوكمة وترشيد الإنفاق الحكومي في فلسطين (1996-2020) (ط1). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر.
96. النسر، عبد الكريم ساسي ومفتاح، حورية الهادي (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية "دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية". *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع*، 18، 1-37، ليبيا: مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات.

97. نوبلي، نجلاء (2015). استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
98. هلولو، اسلام عصام، أبوغبين، أحمد فاروق (2023). أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 1، 98-133، فلسطين.
99. وكواك، راوية وخريف، لمياء وقنوني، مسعودة (2023). مبدأ الشفافية والمساءلة في المرفق العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
100. الياسين، عبد العزيز أحمد بزيغ (2013). الحوكمة الحكومية والآثار المؤسسية المترتبة على تطبيقها في الأجهزة الحكومية (ط1). الكويت.
101. يحيوي نعيمة وعاقلي، فضيلة وبوسلمة، حكيمة (2012). الحوكمة كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي في الشركات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس لبنان: جامعة الجنان.
102. يحيوي، الهام وبوحديد، ليلي (2014). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليل NCA بالروبية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 5، 59-68، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

103. Asiimwe, S., & Steyn, G. M. (2013). Obstacles hindering the effective governance of universities in Uganda. *Journal of Social Sciences*, 34(1),
104. Côme, T. (2013). Editorial: La gouvernance des universités. *Gestion ET management public*, 2(3).
105. Greenwell, B. (2017). *Business strategies to increase the financial stability of private universities* (Doctoral dissertation, Walden University).
106. Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2022). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *First published: 16 July 2022*.
107. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice. Washington, DC: American Council on Education.
108. KONE, D., & HIEN, S. C. (2024). Impact de la gouvernance universitaire sur la performance dans les universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire: le rôle du profil psychologique du dirigeant. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4), 388–412.

109. Marques, M. C. C. (2017). Corporate governance and international audit in public higher education institutions in Portugal. *Revista Guillermo de Ockham*, 15(1).
110. Mwiria, K. (2022). Gouvernance dans l'enseignement supérieur. Article commandé à l'occasion de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur du 18 au 20 mai 2022.
111. Nawaz, T., & Ohlrogge, O. (2022). Clarifying the impact of corporate governance and intellectual capital on financial performance: A longitudinal study of Deutsche Bank (1957–2019). *International Journal of Finance & Economics*. John Wiley & Sons Ltd.
112. Sabandar, S. Y., Tawe, A., & Musa, C. I. (2017). La implantación de una buena gobernanza universitaria en universidades privadas de Macasar (Indonesia).
113. Sall, A. S. (2017). Gouvernance universitaire: Une expérience africaine. Dakar: Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique.
114. World Bank,(1993). Governance, Washington, D.C.
115. Ararat L. Osipian, (2008) Transforming University Governance in Ukraine: Collegiums, Bureaucracies, and Political Institutions. Vanderbilt University
116. Muftahu, Muhammad (2023). The Governance and Management of Higher Education in the Commonwealth of Asia: Sharing the Asian Experience for the Common Good in the Commonwealth of Africa, National Higher Education Research Institute, Universiti Sains Malaysia, Malaysia Journal of Comparative & International Higher Education, Volume 15, Issue 3, pp. 48-62

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة

تحية طيبة وبعد..

نسعى من خلال هذا الاستبيان للإجابة على متغيرات الدراسة التي تحمل عنوان "دور مبادئ حوكمة الجامعات في تحسين كفاءة الأداء المالي بالجامعات الليبية دراسة ميدانية على جامعات المنطقة الوسطى "سرت – خليج السدرة – الجفرة"، وذلك لنيل درجة الماجستير في المحاسبة.

وقد وقع الاختيار عليكم كأفراد عينة الدراسة، شاكرًا لسيادتكم على الوقت الذي منحتموه لنا للإجابة على الاستبيان بموضوعية، كما أؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل معها بسرية كاملة ولن نستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرًا لكم وقتكم وجهدكم

الباحث: عدنان عبدالله علي

أولاً: البيانات العامة:

1. النوع ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الي أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
3. الوظيفة الحالية ☐ رئيس الجامعة ☐ وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ☐ كاتب عام ☐ عميد كلية ☐ مدير إدارة ☐ مدير مكتب ☐ أخرى، تذكر
4. المؤهل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ دبلوم متوسط ☐ أخرى، تذكر
5. التخصص ☐ محاسبة ☐ إدارة اعمال ☐ تمويل ومصارف ☐ اقتصاد ☐ أخرى، تذكر
6. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً: متغيرات الدراسة، يرجى وضع علامة (✓) داخل مربع الإجابة التي تراها أقرب إلى رأيك

ت	التساؤل	موافق بشدة	موافق	موافق الي حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: مبدأ الشفافية والافصاح						
1	تقوم الجامعة بنشر اللوائح والقرارات المالية التي يتم اتباعها.					
2	تقوم الجامعة بالإعلان عن السياسات المالية المتبعة.					
3	تتبنى الجامعة مبدأ الشفافية في جميع العمليات والقرارات، مما يجعلها واضحة ومفهومة لكافة الأطراف المعنية داخل الجامعة.					
4	تقوم الجامعة بالإفصاح عن مصادر الدخل وطرق توزيع الموارد وكافة المعلومات المالية بوسائل متنوعة وفعالة.					
5	تقوم الجامعة بالإفصاح عن الآلية والإجراءات المتعلقة بصرف المكافآت والمزايا المالية والعينية، وأوجه الإنفاق المالي.					
6	تقوم الجامعة بتقديم معلومات شاملة وشفافة حول الأداء المالي، والإفصاح عنها بالتقارير المالية في الوقت المناسب.					
7	تقوم الجامعة بالكشف عن الأنظمة المالية والإجراءات المتعلقة بها، وكافة التقارير المتعلقة بالخطط المستقبلية والمخاطر المحتملة.					
ثانياً: مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل						
1	يوجد دليل مكتوب ومعلن يوضح أخلاقيات المهنة في الجامعة.					
2	تعمل الجامعة على تحقيق العدالة والمساواة للجميع.					
3	تعمل الجامعة على تعزيز القيم الأخلاقية بين منتسبيها، ومعاملتهم بإنصاف ودون أي تمييز.					
4	تساهم الجامعة في التزام منتسبيها بالسلوك المهني من خلال التدريب والتوعية، كأداة لتوضيح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.					
5	تعمل الجامعة على توطيد السلوك المهني الجيد لتعزيز انتماء منتسبيها داخل الجامعة وتقوية الروابط بينهم.					
6	تحتزم الجامعة حقوق أصحاب المصلحة، وتنجز أعمالها وفقاً لميثاق أخلاقيات وشرف المهنة.					
ثالثاً: مبدأ المسؤولية والمسألة						
1	تتحمل الجامعة مسؤولياتها تجاه القرارات المالية التي يتم اتخاذها.					

2	تطبق الجامعة قوانين ومبادئ محددة لضمان المساءلة عن الأداء الإداري والمالي فيها.				
3	تقوم الجامعة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاسبة أي شخص يخالف السلوك المهني.				
4	تقوم الجامعة بتنفيذ خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى الإشراف والرقابة على الأداء داخلها.				
5	تعتمد الجامعة على الرقابة الداخلية كوسيلة لضمان الالتزام باللوائح والقوانين والإجراءات المعمول بها.				
6	تلتزم الجامعة بإجراء تقييم دوري وبصفة مستمرة للأعمال المالية والإدارية.				
7	توفر الجامعة أماكن مخصصة لاستقبال المقترحات والشكاوى ويتم التعامل معها بمهنية.				
رابعاً: مبدأ النزاهة والاستقلالية					
1	تلتزم الجامعة بالمصادقية والنزاهة في أداء كافة الأنشطة الإدارية والمالية، ووفق مبادئ السلوك المهني والأخلاقي.				
2	تتعهد الجامعة بالامتثال للأنظمة والقوانين والتوجيهات الصادرة عن وزارة التعليم العالي ووزارة المالية.				
3	تمتلك الجامعة القدرة على إدارة مواردها المالية، واتخاذ جميع قراراتها الإدارية والمالية باستقلالية تامة.				
4	تقوم الجامعة بتعزيز النتائج الإيجابية من التقييم الدوري للأداء ومعالجة الانحرافات بدون أي ضغوط من جهات خارجية.				
5	تعمل الجامعة وفق آليات داخلية تضمن الاستقلالية في العمل المالي والإداري.				
6	تتماشى جميع أنشطة الجامعة مع اللوائح والقوانين المعمول بها				
7	تعمل الجامعة وفق إجراءات داخلية كافية تمنع تضارب المصالح				
خامساً: مبدأ المشاركة					
1	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة المشاركة، وتدعيم مبدأ العمل الجماعي بتكوين فرق العمل.				
2	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات لمناقشة الإجراءات والقرارات المالية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية.				
3	تعمل الجامعة على تعزيز مبدأ الشورى في إدارة الأنشطة الإدارية والمالية.				
4	تُعزز الجامعة مشاركة منتسبيها في وضع السياسات والخطط والأهداف العامة للجامعة.				
5	تسمح الجامعة بمشاركة منتسبيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.				

6	تسعى الجامعة إلى تحقيق توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات والصلاحيات من خلال هيكل تنظيمي معن.				
7	تقوم الجامعة بإجراء مناقشات شفافة حول الميزانيات التقديرية مع الجهات المعنية.				
كفاءة الأداء المالي					
1	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات له دور إيجابي في تحسين كفاءة الأداء المالي.				
2	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمحافظة عليها.				
3	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق العدالة والمساواة في التعامل مع كل الأطراف المرتبطة، بالجامعة والتي لها تأثير على الأداء.				
4	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساعد الجامعة على رسم سياسات مالية واضحة وفعالة، لمنع الهدر في الموارد.				
5	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في حماية الأصول والموارد من سوء الاستخدام.				
6	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق نظام رقابي جيد يعمل على ضمان استدامة الموارد المالية وحمايتها.				
7	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يحقق تطبيق سليم لمبادئ المسؤولية والمسألة على الأداء المالي.				
8	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يساهم في الحد من انحرافات الأداء والمخاطر قبل وقوعها.				
9	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يضمن تطبيق فعال لمراجعة الأداء المالي بصورة دورية ومنظمة.				
10	تطبيق الجامعة لمبادئ حوكمة الجامعات يجعل الأداء المالي أكثر التزاماً بالبنود الواردة في الميزانية، والمراقبة من قبل ديوان المحاسبة.				

أخي الكريم...أختي الكريمة ربما لم تعطك أسئلة الاستبانة فرصة للتعبير عن رأيك في أشياء كثيرة ذات صلة بك أو بوظيفتك أو الجامعة التي تعمل فيها من منظور موضوع الدراسة، من فضلك أكتب أي تعليق في المساحة الخالية التالية (إن رغبت):.....

.....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	الأسماء
جامعة سرت	أستاذ	محاسبة	د. أشرف سالم عبدالكافي
جامعة سرت	أستاذ مشارك	تمويل ومصارف	د. عبدالله محمد الفيتوري
جامعة الجفرة	أستاذ مشارك	محاسبة	د. صالح اغنية
أكاديمية الدراسات العليا -مصراته	أستاذ مشارك	محاسبة	د. أحمد محمد النير
جامعة سرت	أستاذ مساعد	محاسبة	د. أحمد الشريف
جامعة سرت	أستاذ مساعد	لغة عربية	د. فوزية عبدالحفيظ الواسع

ملحق رقم (3) نبذة عن الجامعات عينة الدراسة

رابط الموقع الالكتروني	شعار الجامعة	نبذة عن الجامعة	أسم الجامعة
/https://su.edu.ly		جامعة سرت هي جامعة حكومية ليبية تقع في مدينة سرت في ليبيا، وتتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست جامعة سرت عام 1989 كفرع من جامعة قاريونس في بنغازي، وظلت كذلك حتى انفصلت عنها بصدور قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (745) لسنة 1991 والذي اعتمدت بموجبه تحت اسم «جامعة التحدي» ومقرها الرسمي مدينة سرت، ثم غير الاسم في عام 2010 إلى مسمى جامعة سرت، ويبلغ عدد الكليات في الجامعة أربعة عشر كلية	جامعة سرت
/https://ju.edu.ly		هي جامعة حكومية ليبية تقع في مدينة الجفرة في ليبيا، وتتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست جامعة الجفرة في سنة 2017 بقرار رقم 10 لسنة 2017 ميلادي من رئيس المجلس الرئاسي وحكومة الوفاق، هناك 10 كليات في جامعة الجفرة، وهي شبه مستقلة في إدارتها، لكنها مرتبطة بالجامعة بنوع من النظام الإداري	جامعة الجفرة
/https://gsu.edu.ly		هي جامعة حكومية ليبية تقع في مدينة بن جواد في ليبيا، وتتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست جامعة خليج السدرة بموجب القرار رقم (1284) لسنة 2017م، بلغ عدد الكليات في الجامعة 7 كليات	جامعة خليج السدرة

الملحق رقم (4) مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

Correlations

		Correlations							
		mean_a	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
mean_a	Pearson	1	.262*	.865**	.793**	.765**	.808**	.819**	.719**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.038	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a1	Pearson	.262*	1	.120	.005	.021	.000	.090	.222
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.038		.349	.971	.872	.998	.481	.080
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a2	Pearson	.865**	.120	1	.661**	.642**	.604**	.655**	.644**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.349		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a3	Pearson	.793**	.005	.661**	1	.521**	.710**	.599**	.441**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.971	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a4	Pearson	.765**	.021	.642**	.521**	1	.585**	.665**	.414**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.872	.000	.000		.000	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a5	Pearson	.808**	.000	.604**	.710**	.585**	1	.630**	.483**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.998	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a6	Pearson	.819**	.090	.655**	.599**	.665**	.630**	1	.454**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.481	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
a7	Pearson	.719**	.222	.644**	.441**	.414**	.483**	.454**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.080	.000	.000	.001	.000	.000	

N	63	63	63	63	63	63	63	63
---	----	----	----	----	----	----	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean_b	b1	b2	b3	b4	b5	b6
mean_b	Pearson Correlation	1	.647**	.704**	.748**	.757**	.667**	.677**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
b1	Pearson Correlation	.647**	1	.341**	.292*	.369**	.399**	.255*
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.020	.003	.001	.043
	N	63	63	63	63	63	63	63
b2	Pearson Correlation	.704**	.341**	1	.482**	.414**	.138	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006		.000	.001	.279	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
b3	Pearson Correlation	.748**	.292*	.482**	1	.542**	.518**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000		.000	.000	.005
	N	63	63	63	63	63	63	63
b4	Pearson Correlation	.757**	.369**	.414**	.542**	1	.501**	.383**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000		.000	.002
	N	63	63	63	63	63	63	63
b5	Pearson Correlation	.667**	.399**	.138	.518**	.501**	1	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.279	.000	.000		.004
	N	63	63	63	63	63	63	63
b6	Pearson Correlation	.677**	.255*	.495**	.349**	.383**	.355**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.043	.000	.005	.002	.004	
	N	63	63	63	63	63	63	63

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean_c	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7
mean_c	Pearson Correlation	1	.742**	.676**	.740**	.745**	.654**	.715**	.720**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c1	Pearson Correlation	.742**	1	.503**	.374**	.350**	.486**	.543**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.005	.000	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c2	Pearson Correlation	.676**	.503**	1	.462**	.453**	.229	.433**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.071	.000	.004
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c3	Pearson Correlation	.740**	.374**	.462**	1	.717**	.336**	.377**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.000	.007	.002	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c4	Pearson Correlation	.745**	.350**	.453**	.717**	1	.347**	.432**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		.005	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c5	Pearson Correlation	.654**	.486**	.229	.336**	.347**	1	.370**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.071	.007	.005		.003	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c6	Pearson Correlation	.715**	.543**	.433**	.377**	.432**	.370**	1	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.003		.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
c7	Pearson Correlation	.720**	.419**	.362**	.474**	.440**	.470**	.397**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000	.000	.001	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean_d	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7
mean_d	Pearson Correlation	1	.678**	.539**	.770**	.699**	.701**	.561**	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d1	Pearson Correlation	.678**	1	.118	.428**	.418**	.558**	.142	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000		.357	.000	.001	.000	.266	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d2	Pearson Correlation	.539**	.118	1	.358**	.143	.194	.529**	.157
	Sig. (2-tailed)	.000	.357		.004	.265	.128	.000	.219
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d3	Pearson Correlation	.770**	.428**	.358**	1	.405**	.452**	.335**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.001	.000	.007	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d4	Pearson Correlation	.699**	.418**	.143	.405**	1	.464**	.283*	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.265	.001		.000	.025	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d5	Pearson Correlation	.701**	.558**	.194	.452**	.464**	1	.167	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.128	.000	.000		.192	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d6	Pearson Correlation	.561**	.142	.529**	.335**	.283*	.167	1	.185
	Sig. (2-tailed)	.000	.266	.000	.007	.025	.192		.146
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
d7	Pearson Correlation	.763**	.555**	.157	.623**	.590**	.492**	.185	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.219	.000	.000	.000	.146	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean_e	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7
mean_e	Pearson	1	.602**	.700**	.786**	.809**	.795**	.547**	.702**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e1	Pearson	.602**	1	.355**	.285*	.362**	.333**	.342**	.343**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.023	.004	.008	.006	.006
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e2	Pearson	.700**	.355**	1	.482**	.554**	.469**	.225	.376**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000	.000	.000	.076	.002
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e3	Pearson	.786**	.285*	.482**	1	.630**	.642**	.297*	.525**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.000		.000	.000	.018	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e4	Pearson	.809**	.362**	.554**	.630**	1	.751**	.297*	.406**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000	.018	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e5	Pearson	.795**	.333**	.469**	.642**	.751**	1	.233	.512**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.000		.066	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e6	Pearson	.547**	.342**	.225	.297*	.297*	.233	1	.300*
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.076	.018	.018	.066		.017
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
e7	Pearson	.702**	.343**	.376**	.525**	.406**	.512**	.300*	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.002	.000	.001	.000	.017	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean _y	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
mea	Pearson	1	.673**	.640**	.778**	.815**	.840**	.838**	.799**	.787**	.854**	.810**
n_y	Correlation											
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y1	Pearson	.673**	1	.599**	.479**	.521**	.384**	.422**	.384**	.426**	.480**	.606**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002	.001	.002	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y2	Pearson	.640**	.599**	1	.597**	.453**	.401**	.332**	.350**	.355**	.548**	.406**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.008	.005	.004	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y3	Pearson	.778**	.479**	.597**	1	.526**	.689**	.563**	.636**	.427**	.684**	.482**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y4	Pearson	.815**	.521**	.453**	.526**	1	.635**	.657**	.630**	.667**	.679**	.615**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y5	Pearson	.840**	.384**	.401**	.689**	.635**	1	.849**	.684**	.655**	.639**	.637**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y6	Pearson	.838**	.422**	.332**	.563**	.657**	.849**	1	.691**	.728**	.608**	.718**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.008	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

y7	Pearson Correlation	.799**	.384**	.350**	.636**	.630**	.684**	.691**	1	.617**	.727**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.005	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y8	Pearson Correlation	.787**	.426**	.355**	.427**	.667**	.655**	.728**	.617**	1	.626**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y9	Pearson Correlation	.854**	.480**	.548**	.684**	.679**	.639**	.608**	.727**	.626**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
y10	Pearson Correlation	.810**	.606**	.406**	.482**	.615**	.637**	.718**	.521**	.672**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		mean_ALL	mean_a	mean_b	mean_c	mean_d	mean_e	mean_y
mean_ALL	Pearson Correlation	1	.819**	.773**	.888**	.768**	.863**	.741**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_a	Pearson Correlation	.819**	1	.617**	.707**	.557**	.641**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_b	Pearson Correlation	.773**	.617**	1	.730**	.513**	.642**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_c	Pearson Correlation	.888**	.707**	.730**	1	.651**	.833**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_d	Pearson Correlation	.768**	.557**	.513**	.651**	1	.726**	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.001

	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_e	Pearson Correlation	.863**	.641**	.642**	.833**	.726**	1	.461**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
mean_y	Pearson Correlation	.741**	.496**	.420**	.496**	.402**	.461**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.001	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	63	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	63	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.833	7
------	---

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	44

Frequencies

Statistics

		النوع	العمر	الحالية الوظيفة	العلمي المؤهل	التخصص	الخبرة سنوات
N	Valid	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.17	2.68	4.60	2.10	3.44	1.79

Median		1.00	3.00	4.00	2.00	5.00	2.00
Std. Deviation		.383	.502	1.386	1.304	1.924	.826
Percentiles	25	1.00	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00
	50	1.00	3.00	4.00	2.00	5.00	2.00
	75	1.00	3.00	6.00	3.00	5.00	3.00

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	52	82.5	82.5	82.5
أنثى	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	1	1.6	1.6	1.6
سنة 40 من أقل الي سنة 30 من	18	28.6	28.6	30.2
فأكثر سنة 40من	44	69.8	69.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الحالية الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الجامعة رئيس	2	3.2	3.2	3.2
بالجامعة العلمية الشؤون وكيل	3	4.8	4.8	7.9
عام كاتب	2	3.2	3.2	11.1
كلية عميد	27	42.9	42.9	54.0
إدارة مدير	12	19.0	19.0	73.0
مكتب مدير	11	17.5	17.5	90.5
أخرى	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	دكتوراه	27	42.9	42.9	42.9
	ماجستير	16	25.4	25.4	68.3
	بكالوريوس	14	22.2	22.2	90.5
	عالي دبلوم	2	3.2	3.2	93.7
	متوسط دبلوم	1	1.6	1.6	95.2
	أخرى	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة	23	36.5	36.5	36.5
	اعمال إدارة	1	1.6	1.6	38.1
	ومصارف تمويل	1	1.6	1.6	39.7
	اقتصاد	1	1.6	1.6	41.3
	أخرى	37	58.7	58.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 من أقل	29	46.0	46.0	46.0
	سنة 20 من أقل الى سنوات 10 من	18	28.6	28.6	74.6
	فأكثر سنة 20 من	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Statistics

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
N	Valid	63	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.84	2.68	2.83	2.60	2.70	2.79	2.79
Std. Deviation		.865	1.060	1.025	.925	1.057	1.019	.919
Percentiles	25	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	50	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
	75	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00

Frequencies**Statistics**

		b1	b2	b3	b4	b5	b6
N	Valid	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.03	3.02	3.10	3.30	3.33	3.30
Std. Deviation		.999	.992	.875	.891	.783	.909

Frequencies**Statistics**

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7
N	Valid	63	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.19	3.27	3.27	3.06	3.10	3.00	2.87
Std. Deviation		1.014	.846	.884	.965	.946	.967	1.008

Frequencies**Statistics**

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7
N	Valid	63	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.27	3.08	3.05	3.14	3.24	3.10	3.22
Std. Deviation		.919	.989	.991	.948	.911	.911	.924

Frequencies**Statistics**

		e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7
N	Valid	63	63	63	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.17	3.06	2.98	3.21	3.24	3.19	3.02
Std. Deviation		.908	.965	1.008	.970	.928	.981	.975

Frequencies**Statistics**

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
N	Valid	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.22	3.22	3.11	3.11	3.13	3.19	3.11	3.14	2.90	2.98
Std. Deviation	.941	.941	1.018	1.002	.992	.948	1.002	.965	1.011	1.024

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
mean_ALL	.118	63	.30	.945	63	.07

a. Lilliefors Significance Correction

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.296	.234	.676

a. Predictors: (Constant), mean_e, mean_a, mean_b, mean_d, mean_c

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.933	5	2.187	4.783	.001 ^b
	Residual	26.057	57	.457		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_e, mean_a, mean_b, mean_d, mean_c

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.234	.676

a. Predictors: (Constant), mean_a

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.109	1	9.109	19.930	.000 ^b
	Residual	27.881	61	.457		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_a

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 ^a	.176	.163	.707

a. Predictors: (Constant), mean_b

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.521	1	6.521	13.056	.001 ^b
	Residual	30.468	61	.499		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_b

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.233	.676

a. Predictors: (Constant), mean_c

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.091	1	9.091	19.878	.000 ^b
	Residual	27.899	61	.457		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_c

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.161	.148	.713

a. Predictors: (Constant), mean_d

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.970	1	5.970	11.740	.001 ^b
	Residual	31.020	61	.509		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_d

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.213	.200	.691

a. Predictors: (Constant), mean_e

b. Dependent Variable: mean_y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.877	1	7.877	16.505	.000 ^b
	Residual	29.113	61	.477		
	Total	36.990	62			

a. Dependent Variable: mean_y

b. Predictors: (Constant), mean_e

Oneway**Descriptives**

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ذكر	52	3.16	.802	.111	2.93	3.38	1	4
أنثى	11	2.90	.597	.180	2.50	3.30	2	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.603	1	.603	1.011	.319
Within Groups	36.387	61	.597		
Total	36.990	62			

Oneway

Descriptives

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة 30 من أقل	1	2.60	.	.	.	.	3	3
من أقل الي سنة 30 من سنة 40	18	3.12	.891	.210	2.68	3.57	1	4
فأكثر سنة 40من	44	3.12	.735	.111	2.90	3.34	1	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.267	2	.134	.218	.805
Within Groups	36.723	60	.612		
Total	36.990	62			

Oneway

Descriptives

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
الجامعة رئيس	2	2.90	.424	.300	-.91-	6.71	3	3
العلمية الشؤون وكيل بالجامعة	3	3.20	1.039	.600	.62	5.78	2	4

عام كاتب	2	1.90	1.273	.900	-9.54-	13.34	1	3
كلية عميد	27	3.27	.660	.127	3.01	3.53	2	4
إدارة مدير	12	2.76	.712	.205	2.31	3.21	1	4
مكتب مدير	11	3.35	.717	.216	2.87	3.84	2	4
أخرى	6	3.10	1.010	.412	2.04	4.16	2	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.877	6	.980	1.763	.124
Within Groups	31.113	56	.556		
Total	36.990	62			

Oneway

Descriptives

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
دكتوراه	27	3.18	.670	.129	2.91	3.44	2	4
ماجستير	16	3.03	.628	.157	2.70	3.37	2	4
بكالوريوس	14	3.09	1.076	.288	2.46	3.71	1	4
عالي دبلوم	2	2.35	.495	.350	-2.10-	6.80	2	3
دبلوم متوسط	1	2.20	.	.	.	.	2	2
أخرى	3	3.90	.100	.058	3.65	4.15	4	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	4.087	5	.817	1.416	.232
Within Groups	32.903	57	.577		
Total	36.990	62			

Oneway

Descriptives

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
محاسبة	23	2.98	.877	.183	2.60	3.36	1	4
اعمال إدارة	1	3.80	.	.	.	.	4	4
تمويل	1	3.90	.	.	.	.	4	4
ومصارف	1	3.40	.	.	.	.	3	3
اقتصاد	1	3.40	.	.	.	.	3	3
أخرى	37	3.15	.716	.118	2.91	3.38	1	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.605	4	.401	.658	.624
Within Groups	35.385	58	.610		
Total	36.990	62			

Oneway

Descriptives

mean_y

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات 10 من أقل	29	3.08	.666	.124	2.82	3.33	2	4
من أقل الى سنوات 10 من سنة 20	18	2.88	.970	.229	2.40	3.36	1	4
فأكثر سنة 20 من	16	3.44	.621	.155	3.11	3.77	2	4
Total	63	3.11	.772	.097	2.92	3.31	1	4

ANOVA

mean_y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.786	2	1.393	2.444	.095
Within Groups	34.204	60	.570		
Total	36.990	62			

Abstract:

This research aims to explore the role of university governance principles in enhancing the efficiency of financial performance in Libyan universities. The study population consisted of decision-makers at senior administrative levels in Libyan public universities located in the Libyan central region (Sirte University, Al-Jufra University, and Gulf of Sidra University, university of Misurata , and Bin Walid university). A questionnaire was distributed to all members of the study population, which included university presidents, vice presidents for academic affairs, deans of faculties, and directors of offices and departments directly involved in financial performance. A total of 70 questionnaires were distributed, and 63 valid responses were collected for statistical analysis. To analyze the data collected and achieve the study objectives, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used. Descriptive statistics were applied to identify general trends in the respondents' answers, while inferential statistics were employed to test the study's hypotheses. The research concluded with several findings, the most notable of which is the existence of a moderate correlation between the principles of university governance and the enhancement of financial performance efficiency. It was found that the principles of transparency and disclosure, as well as integrity and independence, exhibited a strong correlation with financial performance efficiency. In contrast, the principle of participation demonstrated a moderate correlation with improvements in financial performance, while the principles of professional conduct and work ethics had a lesser impact. The weakest influence among the governance principles was attributed to the principle of responsibility and accountability. In light of these results, the research recommends adopting an integrated institutional framework that reinforces and implements university governance principles within established administrative and financial policies and procedures. It also suggests enhancing adherence to transparency and accountability within universities and enacting specific legislation regarding the governance of Libyan universities as a crucial step toward effective governance implementation.

Keywords

Financial performance efficiency, university governance principles, Libyan universities.



University of Sirte
Faculty of Economics
Department of Accounting

**The role of university governance principles in improving the
efficiency of financial performance in Libyan universities**

A field study on universities in the central region

Adnan Abdullah Ali Abucukaia

**This thesis or dissertation has been approved by the examination
committee:**

Prof. Dr. Shaala Abu Al-Qasim Al-Abyad (External examiner)
(Affiliation)

Prof. Dr. Ashraf Salem Abdel Kafi (Supervisor)
(Affiliation)

Dr. Ambarka Salem Miftah Al-Amari (Co-supervisor)
(Affiliation)

Dr. Mabrouk Farag Awad

Dr Gabriel Omar Abu Bakr

Head of Graduate Studies and Training Office

Dean of the Faculty

20 / August / 2025



**University of Sirte
Faculty of Economics
Department of Accounting**

The role of university governance principles in improving the efficiency of financial performance in Libyan universities

A field study on universities in the central region

Adnan Abdullah Ali Abucukaia

**Supervisor:
Embarka Salem Miftah Saleh
Associate Professor, Faculty of Economics, University of Sirte**

This thesis is submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Accounting on 26/safar/1447 corresponding to 20 /August/2025