



آفاق اقتصادية

Afāqiqtiṣādīyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدارالكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي
في الجامعات الليبية

د. خالد عبد القادر العربي

Khaled.Otman@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

المؤلفون Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

العربي، خالد عبد القادر. (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة آفاق اقتصادية. 6 [12] 29-56.

دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية

المستخلص

الجامعات تواجه في الوقت الحاضر العديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، ولتلبية متطلبات سوق العمل والإحتياجات المجتمعية. وعليه فإن تطبيق الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى المساعدة في إكساب الجامعات مزيداً من الشفافية والمساءلة والاستقلالية والحرية في إدارة شؤونها وأعمالها. وهذه الدراسة تناقش التحديات والمشاكل التي تواجه الجامعات، ومفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعاييرها ونماذجها، ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعاني من الفساد الإداري والمالي وهذا يرجع إلى العديد من المشاكل من بينها ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة بالجامعات الليبية. وأخيراً، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها إصدار "قانون حوكمة الجامعات" في ليبيا يتضمن مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي والمجلس التنفيذي وباقي مجالس الحوكمة الأخرى كخطوة أولى لتطبيق حوكمة فعالة للحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية.

الكلمات الدالة: الحوكمة الرشيدة، الفساد الإداري والمالي، الشفافية والمساءلة، الجامعات الليبية.

The Role of Good Governance in Reducing Administrative and Financial Corruption in Libyan Universities

Abstract

Universities are currently facing many pressures and challenges stemming from the extreme care they take to achieve their academic goals and to meet both societal needs and the requirements of the labour market. Therefore, the application of good governance helps universities to manage their affairs with more transparency, accountability, independence and freedom. This study discusses the challenges and problems facing universities, the concept and importance of implementing good governance, its standards and models, and its role in reducing administrative and financial corruption. This study finds that universities suffer from administrative and financial corruption, and this is due to many problems, including the weak application of good governance and the absence of transparency and accountability in Libyan university systems. Finally, this study provides a list of recommendations, the most important of which being the issuance of the ‘Law of Governance of Universities’ in Libya, which encourages the Board of Trustees, the Academic Council, the Executive Council and the rest of the Governing Councils to reduce administrative and financial corruption in Libyan universities as a first step in implementing effective governance.

Key Words: Good Governance, Administrative and Financial Corruption, Libyan Universities, transparency and accountability.

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية، مما أدى إلى حدوث ركود في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، خاصة وإنها تتطوي على تدمير الإقتصاد والقدرة المالية والإدارية للدولة والمؤسسات على حد سواء، نتيجة لذلك يواجه التعليم على المستوى الدولي بوجه عام والمستوى العربي بوجه خاص العديد من التشوهات والإختلالات سواء على مستوى السياسات والتشريعات والقوانين أو على المستوى الإداري والمالي وآلية صناعة القرار أو على مستوى إنعدام المواثمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات خطط التنمية، فضلا عن تدني جودة هذه المخرجات الأمر الذي أدى إلى أن أصبح إصلاح التعليم العالي ذات إهتمام دولي عام وبدأت الجامعات تتنافس فيما بينها من أجل تحقيق أعلى مرتبة في مخرجات التعليم، قوة البحوث، الحوكمة، الإستقلالية، والمساءلة.

نتيجة لذلك تعتبر مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة من أهم ما يجب أن تهتم به الدول لتحقيق ما تهدف إليه وذلك من خلال تحسين مستوى أدائها وجودة مخرجاتها وكفاءة هيئة التدريس فيها وتطوير برامجها التعليمية و توفير إطار قانوني ملائم لذلك، وتعود أهمية مؤسسات التعليم العالي إلى أن هذه المؤسسات تمد الدولة والمجتمع بالموارد البشرية المؤهلة التي من خلالها يمكن تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والتطور و الرقي، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من القيام بدورها المنوط بها، فإن أول ما يجب أن يتحقق فيها هي تطبيق الحوكمة الرشيدة في مختلف مستوياتها وهيكلها، ذلك أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق الجودة، الكفاءة،الرشادة، الفعالية، سيادة القانون، محاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال إعتداع معايير النزاهة، الشفافية، المساءلة، الإفصاح والرقابة على مستوى هذه المؤسسات للقيام بالإصلاح الإداري والمالي.

ولقد أصبحت الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى المعيشة، فهي تعتمد على تطبيق مفاهيم الشفافية، المساءلة، المصادقية، وعلى وجود مؤسسات عاملة فعالة ذات كفاءة تستجيب لإحتياجات المجتمع وتعزز العدالة الإجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية، وفي مجال التعليم العالي يعتبر تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة أساسا للإرتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية والإطار العام للجامعات وتساعد في إتخاذ القرارات والإجراءات وتحديد الأدوار للعاملين داخل الجامعة على أساس من الشفافية والرقابة والمتابعة لتحقيق الجودة والتميز والوصول إلى التنافسية. لهذا قد إهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأستراليا وكندا ونيوزيلاندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وتشيلي وغيرها بتطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعاتها (طيب، 2018). ومن هنا فإن على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والجامعات بشكل خاص تبني مثل هذه المفاهيم الحديثة والعمل بها من خلال إبداء إهتمام أكبر بالحوكمة الرشيدة التي أصبحت من أهم مظاهر الجامعات المعاصرة، ومن ثم فإن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على الحوكمة الرشيدة ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعات بشكل خاص العديد من التحديات والمشاكل التي تؤثر في جودتها وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية كضعف التأهيل والإعداد لقيادات التعليم، البيروقراطية والمركزية في القرارات، عدم وضوح معايير إختيار القيادات العليا، عدم الإستقرار الإداري والأكاديمي للقيادات العليا، عدم كفاية وإستقلالية ميزانيات الجامعات، ضعف ونقص التشريعات (قانون الجامعات) واللوائح القانونية والمالية، عدم

تطبيق مبدأ المساءلة في حال التجاوزات (2017, Khalil & Halis, 2011; Tamtam). الأمر الذي أدى إلى تدهور وقصور في جودة التعليم الجامعي، وبالتالي ضعف المخرجات وعدم تلبية متطلبات سوق العمل والإستجابة السريعة للتغيرات المجتمعية وإساءة إستخدام وإستغلال السلطة وإنتشار الفساد الإداري والمالي. وبناءً عليه يجب على الجامعات الإستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة للنهوض بالجامعات كمفهوم الحوكمة الرشيدة التي تتطلب تطبيق منظومة متكاملة لمساعدة إدارة الجامعات على القيام بأدوارها بكفاءة وفعالية وتحقيق التميز المؤسسي والشفافية والمساءلة والحد من الفساد. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في عرض التحديات والمشاكل التي تواجه الجامعات في ليبيا، ودراسة دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي. ومحاولة تقديم توصيات لتطوير الحوكمة في الجامعات الليبية.

أهداف الدراسة:

- 1- تسليط الضوء على التحديات والمشاكل التي تواجه الجامعات في الوقت الراهن في ليبيا.
- 2- التعرف على مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وأهدافها ومعاييرها وتحليل نماذجها المطبقة في الجامعات ذات التصنيف العالمي المرتفع.
- 3- التعرف على واقع الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام وبشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية.
- 5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء الحوكمة الرشيدة للجامعات الليبية.

أهمية الدراسة:

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الجامعات في إعداد الكفاءات البشرية لتلبية متطلبات سوق العمل ولضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم العالي بطريقة فعالة وجودة عالية في ظل التحديات والمشاكل التي تواجهها كغياب الشفافية والمساءلة وخطورة إنتشار الفساد الإداري والمالي.
- 2- تنطلق من أهمية مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات الذي يعبر عن الكيفية التي تدار بها الجامعة لتحقيق قدر كبير من الشفافية والمساواة والعدالة والمشاركة المجتمعية لأصحاب المصالح كما يساعد إدارة الجامعة في الإضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها وبمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة للإستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها البحثية والتعليمية.
- 3- تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات للحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات ويمكن أن يستفيد من هذه الدراسة متخذي القرار وصناع السياسات العامة للتعليم العالي ووزارة التعليم والقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات والمراكز البحثية الليبية.

منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجية دقيقة وتساهم بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة القائمة على جمع المعلومات عن دور حوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي .

وبالتالي هذه الورقة إستتدت على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة وإشتملت أيضا على دراسة تقارير منظمة الشفافية العالمية وديوان المحاسبة لعدة سنوات حول الفساد في ليبيا. ومن ثم إجراء تحليل نماذج مجالس الحوكمة الرشيدة المطبقة في الجامعات الرائدة عالمياً، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين وتطوير تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

2- التحديات والمشاكل التي تواجه الجامعات الليبية:

خلال الفترة الحديثة من تاريخ تطور التعليم العالي في ليبيا شهد هذا القطاع إنتشاراً أفقياً وعشوائياً كبيراً وعلى الرغم من النتائج الإيجابية الملموسة لهذا التوسع الكمي إلا أن العديد من الكتاب والباحثين المهتمين بقطاع التعليم أكدوا أن هذا النمو غير المسبوق جاء على حساب الجودة التعليمية وأنه لا يرتبط بأهداف تعليمية أو إحتياجات سوق العمل في تلك المناطق كما أضافوا أن التعليم العالي يعاني من مشكلات أهمها غياب التخطيط وإجراءاته حيث أن هذا التوسع غير المدروس والمفاجئ لإنتشار الجامعات والمعاهد العليا في العديد من المدن الليبية دون مراعاة للكثافة السكانية وتوفير الإمكانات المادية والبشرية جاء لإسباب إجتماعية وجهوية دون مراعاة لتوفير إحتياجات إنشاء هذه المؤسسات التعليمية من مباني وتوفر أعضاء هيئة تدريس مؤهلين في جميع المجالات وتوفر الموارد المالية الكافية. وفي هذا السياق لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين إلى أهم المشاكل التي تواجه الجامعات في ليبيا متمثلة في: (أرحومة، 2017؛ البديري، 2007؛ الفاخري وأبوخطوة، 2015؛ المبروك، 2017):

1- غياب الإستراتيجية

يجب أن يكون للجامعات خطة إستراتيجية واضحة الأهداف محددة الأولويات قابلة للتطبيق وقياس الأداء يشارك في بناءها كافة أصحاب المصالح كل حسب تخصصه ودوره في المجتمع، وهذه الإستراتيجية تقدم الرؤية المستقبلية والحلول لمشكلات الواقع وأفضل الطرق للوصول إلي المستهدف تماشياً مع المعايير الدولية، فالتخطيط بالمؤسسات الجامعية يتصف بالعديد من السلبيات التي جعلته يعجز عن تحقيق بعض أهداف هذه الجامعات.

2- ضعف نظام الجودة في الجامعات

تعتبر الجودة التعليمية أحد أهم التحديات التي تواجه الجامعات وتشمل على عدم التأهيل لأعضاء هيئة التدريس، وعدم تطبيق معايير قبول أعضاء هيئة التدريس والمعيين، عدم فاعلية البرامج التعليمية، عدم توفر المبنى الكافية لإستيعاب كل الطلبة وطاقتهم الأكاديمية، وضعف الإدارة بمؤسسات التعليم العالي، وعدم وجود معايير إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، وضعف التأهيل والإعداد للقيادات العليا بالجامعات.

3- الخلل التشريعي والإداري (فقدان إستقلالية الجامعات)

يحكم الجامعات مجموعة من التشريعات والنظم التعليمية والإدارية والأعراف والتقاليد الجامعية المستقرة القابلة للقياس لتقييم جودة الأداء، فإذا اختلفت هذه التشريعات والنظم والأعراف بسبب التدخلات السياسية وتعطيل بعض القوانين واللوائح من قبل الدولة، هذا يؤدي إلى قصور المخرجات والفوضى والإرتباك وضعف أداء الجامعات كما أن حجم التمويل لا يتناسب مع حجم الطلبة وطريقة تخصيص صرف الميزانية تكبل إستقلالية الجامعات.

4- المركزية في إتخاذ القرارات

تعتبر البيروقراطية والمركزية في صنع واتخاذ القرار أيضا أحد مشاكل التي تواجه جودة مؤسسات التعليم العالي في

ليبيا، حيث جميع القرارات والسياسات والمبادئ في جميع جوانب المؤسسة التعليمية تتخذ بطريقة مركزية من قبل الحكومة المركزية، وهذا التدخل واتخاذ قرارات فعالة من قبل جهة واحدة لا يمكن أن يقرر مصير مؤسسة كاملة بدون وجود الخبرة المناسبة، الأمر الذي يخلق الإحتكاك والصراع بين الجهات المختلفة.

5- غياب تطبيق الحوكمة الرشيدة

يعتبر ضعف أو غياب تطبيق الحوكمة من أهم أسباب تفشي الفساد الإداري والمالي في الجامعات من تعيين أعضاء هيئة تدريس وموظفين، ترفيات إدارية وأكاديمية غير مستحقة، تقييم الأداء الإداري والأكاديمي، إختيار القيادات الإدارية، المكافآت المالية، وطريقة الصرف المالي، حيث لم تراعى معايير تطبيق الحوكمة في الجامعات مثل الشفافية والمساءلة والعدالة والفاعلية و المشاركة وسيادة القانون، نظرا لغياب تشريعات وقوانين الحوكمة في الجامعات الليبية.

6- حالة عدم الإستقرار السياسي والأمني

لم يقتصر تأثير حالة عدم الإستقرار السياسي والأمني على الناحية الإجتماعية والإقتصادية بل أثرت أيضا على جودة الجامعات، حيث تم تأجيل وإلغاء الكثير من المؤتمرات والندوات التي تحاول تسليط الضوء ومحاولة إقتراح حلول لمشكلات عاجلة يعاني منها الإقتصاد الليبي بسبب عدم توفر الأمن وتقاسم الكثير من الباحثين، إضافة إلى ذلك ترك العديد من أعضاء هيئة التدريس الليبيين والأجانب البلاد وعدم عودة الكثير من الموفدين للدراسة بالخارج إلى الجامعات الليبية بسبب عدم إستقرار الأوضاع في ليبيا.

7- عدم ملائمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل

الجامعات فشلت في خلق علاقة مع سوق العمل من خلال ربط برامج البكالوريوس والدراسات العليا مع سوق العمل، ويعاب على المناهج الجامعية عدم تميزها للتطورات العصرية من حيث مضمونها وطرق تدريسها ولا تتركس الترابط والتكامل بين العلوم والتخصصات وبالتالي عدم توافرها مع متطلبات سوق العمل. وهذا يرجع إلى عدم وجود التنسيق بين جهات التخطيط في الجامعات والقطاعات الأخرى في المجتمع فيما يتعلق باحتياجات سوق العمل.

وبالإضافة إلى المشاكل التي ذكرت سلفا قد تأثر قطاع التعليم العالي كغيره من القطاعات بالحرب على الأرهاب التي اندلعت في شرق البلاد وبالأخص في بنغازي و درنة مما نتج عنها خسارة كبيرة مثل تدمير و حرق بعض المباني بجامعة بنغازي وأدى إلى توقف الدراسة في جامعة بنغازي ودرنة، مما اضطر كثيرا من الطلبة الإنتقال إلى الجامعات الأخرى، وكذلك توقفت الدراسة في كل من جامعة الزاوية ومناطق ورشفاة في غرب البلاد وأوباري والكفرة وكذلك جامعة سرت وجميع المعاهد العليا أكثر من مرة بسبب الإشتباكات والصراعات المسلحة في تلك المناطق.

3- الحوكمة الرشيدة في الجامعات

تعاني الجامعات من عدم القدرة على أداء أدوارها كما يجب، كما غاب عنها التنسيق والتخطيط مع سوق العمل، وأدى ذلك إلى عدم مؤامة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات خطط التنمية الشاملة ومشكلات واحتياجات المجتمع. نتيجة لذلك ظهر مفهوم الحوكمة الرشيدة (Good Governance) في الجامعات ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والطلول المقترحة لها ، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات

جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، لتكون مهمتها إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس والإداريين) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز إستمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعات بوصفها مؤسسات أكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرارات في يد طرف واحد (إدارة الجامعة) من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين) في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (خورشيد ويوسف، 2009).

وتعد الحوكمة الرشيدة في الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر إستخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الجامعة. وتعرف حوكمة الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (خورشيد ويوسف، 2009). في حين عرفت (العريني، 2014) حوكمة الجامعات بأنها عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عالي من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة. وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً بأنها: المشاركة في صناعة القرار من قبل ممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة من طلاب ومجتمع محلي عن طريق المسألة والشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات، والطلاب والمجتمع المحلي للجامعة.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) الحوكمة الرشيدة بأنها ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية في تسيير شؤون المجتمع على كافة المستويات. وفقا لتعريف الأمم المتحدة الإنمائي فإن الحوكمة الرشيدة تقوم على المشاركة، وتتسم بالشفافية، وتتطوي على المساءلة. كما أنها تتسم بالكفاءة في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد. ويمكن القول من التعريفات السابقة أن الحوكمة الرشيدة تؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز لأنها تحدث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي من خلال تعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات، وتوجيه المساءلة وفق آليات تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة، ما يعزز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي.

وتهدف حوكمة الجامعات إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وتوضيح علاقة الطلبة بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات أسست من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستويين الفكري والمعرفي للمستقبل، فالطلبة يتأثروا بشكل مباشر بالقرارات التي تصدرها الجامعات أو وزارات التعليم العالي، فمثلا تؤخذ القرارات ذات العلاقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلبة حق التشاور أو المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، في الوقت ذاته نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم، ويديريهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية

في الحياة العامة، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات (حلاوة وطه، 2012).

وبناءً على ذلك فإن الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية، وذلك من خلال إختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الإنسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب ضعفها أو عدم وجودها خلا كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها، لذلك أصبحت من أهم المطالب التي ينادى بها في المحافل الدولية من منظمات وهيئات عالمية هو تحقيق التنمية الشاملة لدول العالم، خاصة منها الدول النامية التي مازالت تبحث عن أفضل السبل لمنافسة الدول المتقدمة، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك يجب عليها الإهتمام بأهم الركائز والدعائم والمقومات التي تساعد على الوصول إلى ذلك.

ويلعب تطبيق الحوكمة في الجامعات دور بارز في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتعظيم قيمتها وبالأخص في مجال مخرجاتها الأكاديمية ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الإتجاه الإستراتيجي للجامعة عن طريق إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد المادية والمعنوية للجامعة. نتيجة لذلك الحوكمة تؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل الجماعي الذي يسعى للوصول إلى غايات محدّدة وهي موجّهة للإستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما إن حسن توزيع المهمات والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الإختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الإندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة. وبناءً على ما سبق فإن الحوكمة تعتبر منظومة شاملة إذا ما تم تطبيقها وفق منهج علمي منظم في الجامعات، وتساعد على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الإندماج مع المجتمع والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي الحصول على الإعتماد العلمي إقليمياً ودولياً (Wang, 2010).

وقد أشار (Robert & Carey, 2006) أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات جاء كحل لمجموعة من المشاكل التي عانت منها الجامعات خلال عمليات التوسع الأفقي، فالمستويات الإدارية التي تم إنشائها في العقود الماضية قد أثرت على قدرة الجامعات على التقدم نحو نظام إستراتيجي رشيد ومتناسك، مما أثر على فاعلية وقدرة التعليم العالي في ظل مجموعة من التوقعات الواضحة وتحديد أطر المساءلة والشفافية والتي تشمل كل من الهياكل والتعليمات، إضافة إلى غياب الشفافية للقضاء على العيوب التي تظهر في مراحل إعداد قوانين الجامعات وتطبيقها على حد سواء. فظهور مدخل الحوكمة في الجامعة هدفه إيجاد الحلول لهذه المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي. وفي هذا السياق يرى البعض أن الجامعات الرائدة قد أحرزت مجموعة من النجاحات التي لا يستهان بها أهمها إنشاء هيئات مستقلة لتنفيذ بعض مهمات الرقابة المالية والإدارية والقيام بمجموعة من وظائف الإشراف. واعتماد نماذج التمويل التي تعطي المزيد من الحريات للجامعات لتطوير مصادر جديدة للدخل. وإنشاء هيئات خارجية لمراقبة وتقييم جودة التعليم والأداء في الجامعات، وتطوير أشكال جديدة من المساءلة تشمل مراقبة الأداء والنتائج وتقييم مدى تحقيق أهداف الجامعة (Lee & Land, 2010).

وقد ناقشت دراسة (Deboer, Huissman and Meister-Scheytt, 2010) أوضاع حوكمة الجامعات في ثلاثة دول هي هولندا، والنمسا، وبريطانيا من خلال المقارنة بين مجالسها الإشرافية في ما يتعلق بتطبيق المساءلة والإستقلالية والشفافية، وقد توصلت الدراسة أن من الأساليب الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم في

أوروبا هو تشكيل مجالس جديدة لحكومة الجامعات، وأن المجالس الإشرافية هي جزء من عمليات الإصلاح، وأن التطوير والتحسين في المجالس الحالية لا يتم إلا من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل كامل، وتفعيل دور الرقابة الداخلية. وقد ناقشت دراسة (Wang, 2010) نظام حوكمة التعليم العالي وإستقلالية الجامعات في الصين وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها: الشفافية والمشاركة والمساءلة أظهر المزيد من الإبداع والإبتكار والقدرة على الإرتقاء بالجامعة وانعكس على جودة مخرجاتها بشكل إيجابي. وقام (Lee and Land, 2010) بدراسة بعنوان "ماذا يمكن أن تتعلم الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية في مجال الحوكمة" وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات التايوانية تعتمد نموذج المجلسين للحوكمة وأن أنظمة الحوكمة يجب أن تكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية، وأن يكون مجلس الجامعة مسؤول عن الأمور الأكاديمية، وأوصت الدراسة أن الحوكمة في تايوان تحتاج إلى المزيد من التغييرات التشريعية ووسائل الإتصال.

وفي دراسة أخرى قام بها (Corcoran, 2004) أشارت أن الحوكمة في الجامعات تؤدي إلى توزيع عملية إتخاذ القرار داخل الجامعة بين مجالس الحوكمة المختلفة في الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء والأقسام والإدارات الإدارية إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل ممارسة سلطة إتخاذ القرار. وقام (Mulili, 2011) بدراسة بعنوان "تحو ممارسة أفضل للحوكمة في الجامعات الحكومية في الدول النامية، دراسة حالة في الجامعات الحكومية في كينيا. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الكينية تواجه العديد من التحديات كأعداد الكبيرة للطلبة وضعف مستوى التجهيزات والوسائل العلمية. وكما قامت (Lokuwaduge, 2015) بدراسة بعنوان "تقييم آليات الحوكمة كمحددات للأداء: دراسة حالة الجامعات الأسترالية" وناقشت العلاقة بين الحوكمة والأداء في الجامعات الأسترالية وتوصلت الدراسة أن هناك إصلاحات مهمة فيما يتعلق بحوكمة الجامعات في أستراليا، وأن هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين كل من السلطة التنظيمية وإستقلالية مجلس الجامعة وشفافية التقارير وبين أداء الجامعات. وفي دراسة (Festo & Nkote, 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة على الأداء المالي للجامعات في أوغندا وأظهرت الدراسة أن غياب أو ضعف الحوكمة أثر سلباً على الأداء المالي للجامعات، وأوصت الدراسة لتفعيل أداء الجامعات يجب أن يتم صياغة سياسات أفضل، وإتخاذ قرارات ذات مصداقية، وتشكيل مجلس إستشارياً ولجان إستشارية يتبع مجالس الجامعات لتفعيل وتحسين أداء إدارات الجامعات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من البحوث أكدت أن هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق حوكمة الجامعات، وهذه المعوقات تحتاج إلى حلول حتى يلقى مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح. ومن بين هذه المعوقات: غياب الرؤية المستقبلية، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، عدم الإستقرار الأكاديمي، صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الجامعي بسبب تضخم الجهاز الإداري، وأيضاً أحد المعوقات الهامة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في أي مؤسسة يعتمد في المقام الأول في قناعة القائمين عليها بأهميتها وارتباطها الإيجابي بتحسين وتطوير الأداء، وذلك يحتم على القيادات الجامعية من الأكاديميين والإداريين التعرف على مبادئ الحوكمة في الجامعات وقياس مستوى ممارستها. وقد أشارت إحدى الدراسات أن من بين المعوقات: ضعف إستجابة وظائف الجامعة للمستجدات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، قلة وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الإشتراك بفاعلية في صناعة القرارات، ضعف وجود آليات لتقييم أداء الجامعات وضمان جودة مخرجاتها (ربابعة والشمران، 2017؛ عزت، 2010).

1- معايير حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات تلبية للأزمات التي تمر بها الجامعات، وتتمثل تلك الأزمات في عدم وضوح آليات إتخاذ القرارات، وضعف قواعد المساءلة والمحاسبة، وضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة لجميع فئات المستفيدين، الأمر الذي دفع الخبراء والباحث والمنظمات الدولية لوضع مجموعة من المعايير للحوكمة الرشيدة في الجامعات والتي تعتبر بمثابة أدوات لقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات. وبالتالي فإن من أبرز معايير الحوكمة الجامعية أنها تتسم بالمشاركة، والشفافية، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاية والفاعلية للجامعة، وتسهم في تطوير العمليات الإدارية، وذلك من خلال القرارات التي يتم إتخاذها بمشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة، بهدف رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة التي تضمن منفعة الجميع، ووضع أنظمة للرقابة والمساءلة على أداء الجامعات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق، والمسؤوليات، والقواعد، والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وقد تبنى برنامج الأمم المتحدة (UNDP, 1997) مجموعة من المعايير:

1- **الرؤية الإستراتيجية:** يجب أن يكون للجامعة رؤية إستراتيجية كمرحلة أولية يتم على أساسها إعداد الخطة التي تحدد أهدافها ورسالتها، لهذا يجب أن يكون هناك تخطيط مستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، وترشد المؤسسة لما تريد أن تقوم به للوصول إلى مكانة متميزة مستقبلاً، إن صياغة الرؤية الإستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة.

2- **المشاركة والإستجابة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري، أو الأكاديمي أو المالي، تركز على أن المشاركة في إتخاذ القرار حق للجميع، وتتخصص في أن مجلس الحوكمة يسمح للإداريين والأكاديميين من إبداء رأيهم وإعطائهم الفرص في المشاركة في صنع القرار، ووضع السياسات في الحياة الجامعية، وتعزيز المنافسة، وتحفيزهم بشكل مستمر بوضع حوافز مالية وإدارية.

3- **الإفصاح والشفافية:** وتشمل الإفصاح عن السياسات التعليمية والتنفيذية للجامعات، طرح الآراء والأفكار، والتعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية، وتعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في الجامعة تكون واضحة، مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في الجامعة، وتساعد الشفافية على إيجاد ترابط المؤسسة، وتفعيل دور العاملين للتأثير على القرارات ذات الصلة بهم وأن ممارسة الشفافية تساعد في القضاء على الفساد المالي والإداري.

4- **المساءلة والمحاسبة:** المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي. لذلك يجب أن تكون هناك مساءلة ومحاسبة في حال وجود إخفاقات وتشمل جميع المسؤولين والقيادات، وموظفي الهيئتين الأكاديمية والإدارية، لهذا يجب وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية.

5- **تعزز سيادة القانون والعدالة:** تتطلب الحوكمة في الجامعات تطبيق القانون بما يضمن حقوق جميع العاملين بالجامعة، ويتطلب ذلك وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل إستقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية المتمثلة في القيادات الإدارية والأكاديمية

وكيفية عمل الإدارات والكليات والأقسام. هذا كله في ظل المعاملة العادلة والمتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة بدون تحيز أو تمييز .

6-الكفاءة والفاعلية: وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفاعلية والكفاءة والعمليات، بهدف تحقيق نتائج تلبي الإحتياجات العامة والإستفادة القصوى من الموارد المتاحة. كما أن الفاعلية في هذه المؤسسات تهدف إلى توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ورفع الكفاءة والقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية في ظل جهاز إداري وقيادي متميز، ومشاركة مجتمعية، إن فاعلية مؤسسات التعليم العالي هي مؤشر يمكن من خلاله تقييم أداء هذه المؤسسات بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية ذو جودة وتميز .

2- مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تمر حوكمة الجامعات بعدة مراحل من أجل تطبيقها في الجامعات وهذه المراحل تنقسم إلى خمسة مراحل كالتالي(ناصر الدين، 2012):

1- المرحلة الأولى- التعريف بالحوكمة:

وهي تعد من أخطر مراحل تطبيق الحوكمة وأهمها، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وأسلوب إداري وبين الحوكمة كأساس المعاملات النزبها حيث يتم توضيح ملامح الحوكمة ومعالمها، ويتم أيضاً تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ورسالتها.

2- المرحلة الثانية- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية تشمل الهيكل المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة، تكون قادرة على التفاعل مع المتغيرات والمستجدات التي تحيط بها، حيث أن هذه البنية هي ضرورية من أجل تحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المشاركة.

3- المرحلة الثالثة- مرحلة وضع برنامج فعال للحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى برنامج واضح وفعال من أجل تطبيقها، وهذا البرنامج يجب أن يكون محدد بزمن معين، حيث يتم متابعة التقدم الذي سوف يحدث للجامعة، وكذلك تحديد الصعوبات التي تعرقل تطبيق الحوكمة.

4- المرحلة الرابعة- مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة القياس الفعلي للحوكمة ومدى إستجابة كافة الأطراف لها ورغبتهم في تطبيقها، حيث يتم إختيار تطبيق مبادئ الحوكمة.

5-المرحلة الخامسة- متابعة الحوكمة وتطويرها:

تهدف هذه المرحلة إلى المتابعة والتأكد من تطبيق الحوكمة بأحسن شكل ممكن وذلك من خلال الرقابة الداخلية والخارجية، وللتدقيق في الآليات المتبعة في تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

3- أهداف حوكمة الجامعات (الكسر، 2018):

1- زيادة كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية

الجامعات.

2- ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية.

3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، و القيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.

4- رفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعة.

5- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

6- العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات، لتحقيق الشفافية.

4- أهمية حوكمة الجامعات:

برزت أهمية الحوكمة الرشيدة في الجامعات كمنهج لحماية الحقوق نشأ من علاقة الحوكمة الرشيدة بنظرية أصحاب المصالح، على النحو التالي: الأهمية من منظور الإدارة، حيث أنها تعمل على تحقيق الجودة، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز القدرة على التطوير. والأهمية من وجهة نظر المجتمع (أصحاب المصالح)، الذي ينظر للحوكمة الرشيدة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي، وحسن الإدارة، وضمان حقوق جميع الأطراف، وبالتالي رضا المجتمع عن الجامعات. لهذا للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات فيما يلي (العريني، 2014):

1- تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الإتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.

2- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

3- تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

4- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة الأجل.

5- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

6- ضمان موارد الجامعات والإستثمار الأمثل لها.

7- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

8- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

5- نماذج حوكمة الجامعات

نماذج الحوكمة في الجامعات تشير إلى وجود إتجاهين أساسيين: الأول يخلق الأطر النظرية الموحدة في أي نوع

Clark, and Merrien من الأنواع المختلفة من نظم التعليم العالي . وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين منهم and de Boer, Enders and Schimank . الإتجاه الثاني يذهب إلى إيجاد أنماط مختلفة في ضوء الخصائص الخاصة بكل نوع من نظم التعليم العالي. وفي الواقع العملي، يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أن يكون لها تأثير متساوي على المؤسسات. ومع ذلك التحليل المفاهيمي يمكن أن يتداخل فيه المنهجين (Braun,1999). وقام (Trakman, 2008) بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية، والأسترالية، والأمريكية التي يقل فيها التوجيه الحكومي عن ما هو عليه في الجامعات الأوروبية، وقد قام بإقتراح أربعة نماذج لحوكمة الجامعات هي: النموذج الأكاديمي، ونموذج الشركات، ونموذج الأمناء، والنموذج التمثيلي.

تقوم نماذج الحوكمة الأكاديمية على إفتراض أن تخضع الجامعات لحوكمة الموظفين الأكاديميين من خلال منح سلطات إتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس الأمناء، في حين أن نموذج حوكمة الشركات يفترض أساليب الشركات من خلال المساءلة المالية، وسوف يساعد هذا على تحسين النتائج ويدل هذا النموذج على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس شخصاً أكاديمياً فقط. في حين أن الحوكمة من خلال مجالس الأمناء تمنح الإدارة سلطات الأمناء وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء غير منتخبين من داخل المؤسسة ولا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة ويجب على أعضائه الإعلان عن أي تضارب مصالح مع المجلس. أما الحوكمة التمثيلية تحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة لتناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنتظر في القضايا المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى (البنك الدولي، 2012). وقد قدم (Birnbau, 1991) نموذج مختلط يجمع بين الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الشركات، وحوكمة الأمناء، والحوكمة التمثيلية. أن الميزة التي يتمتع بها النموذج المختلط هي أنه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم إحتياجات المؤسسة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن أو الوفاء بأغراض محددة.

وتعتبر الولايات المتحدة من الدول التي تهتم بتطبيق حوكمة الجامعات في قطاع التعليم العالي، فخدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة تقدم من خلال ما يزيد عن 4000 جامعة وكلية، تعلن وبشكل واضح من خلال مواقعها الإلكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة وإدارتها ورقابتها، فمعظم الجامعات الأمريكية تحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون في غالب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات للجامعة، فضلاً عن ممثلين للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية، ويتم إختيار أعضاء هذا المجلس عن طريق الإنتخاب العام كما في (جامعة ستانفورد وجامعة نيويورك وجامعة شيكاغو وجامعة كاليفورنيا)، وفي بعض الجامعات يوجد مجلس المشرفين والذي يتكون من 30 عضواً كما في (جامعة هارفارد) و38 عضواً في (جامعة يال) يتم إختيارهم عن طريق الإنتخاب العام، والهدف من ذلك هو جعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تقتضيه مصالح مجتمعهم (Harvard University, Yale University, Stanford University, New York University, The University of Chicago, University of California, 2018).

وفي المملكة المتحدة يوجد حوالي 130 جامعة جميعها تدار بمجالس حوكمة ولديها نظام مكتوب ومعلن للحوكمة موجود في مواقع الجامعات الإلكترونية. فجامعتا أكسفورد وكامبردج مثلاً يحكمان من خلال (مجالس تشريعية) مجلس حاكم يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بسجل الجامعة. هذا المجلس يعرف ببيت الأوصياء في (جامعة كامبردج)، والتجمع أو الجمعية

في (جامعة أكسفورد) مع عدد من الأعضاء يبلغ أكثر من 3500 و5000 عضواً في هذه الجامعات. وفي بعض الجامعات البريطانية يوجد ما يسمى بالمحكمة، فوق مجلس الجامعة مثل جامعة (مدرسة لندن الإقتصادية) التي تتكون من 63 عضواً في المحكمة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنتظر في القضايا المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبيه وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من 50 إلى 400 عضواً في بعض الجامعات، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الحكومية، والمجتمع (University of Cambridge, University of Oxford & London School of Economics, 2018).

أما في أستراليا فموضوع حوكمة الجامعات يحظى باهتمام متزايد وقدمت عدة مشروعات منها مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يسمى "بالتقرير هوار" الذي أشار فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة لذلك القطاع (Hoare report, 1995)، كما تم اعتماد برتوكول الحوكمة الوطني للتعليم العالي لسنة 2007 والذي يتضمن نظام حوكمة واضح لكل الجامعات الأسترالية الذي يبلغ عددها 37 جامعة حكومية وتدار بمجالس تتكون من 22 عضواً كحد أقصى يتم تعيين بعضهم من الحكومة الأسترالية والبعض الآخر بالانتخاب من داخل الجامعة وخارجها. هذه المجالس تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنتظر في القضايا المختلفة المتعلقة بالجامعة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبيه وأعضاء المجالس الأكاديمية والتنفيذية الأخرى (National Governance protocols, 2007).

هذه المجالس سواء في بريطانيا أو أستراليا أو الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وعمداء الكليات والمجالس الأكاديمية. ولا بد أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين يتم إنتخابهم وأعضاء آخرين من مجلس الأمناء يتم إنتخابهم عن طريق مجلس الأمناء (وطلبة) يتم إنتخابهم عن طريق مجلس الطلبة. فضلاً عن المجالس المختلفة فإن الجامعة في هذه الدول تراقب من خلال عدة لجان من أهمها اللجنة المالية، والتي عليها أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام حول الأنشطة والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة، ولجنة المراجعة ومن مهماتها مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية كفاءة النظام المالي في الجامعة. وكذلك لجنة التعيينات تقوم بوضع آلية شفافة ومعايير واضحة للتعينين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين، ولجنة المكافآت لوضع سياسات لإدارة برامج المكافآت للإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

4- الفساد الإداري والمالي

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاد واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، وكل الدول المتقدمة والنامية تعاني من الفساد ولكن بدرجات متفاوتة، وهذا ما تؤكد العديد من الدراسات بأن الفساد الإداري والمالي يقل كثيراً في الدول ذات الإقتصاد القوي، ومستوى معيشة مرتفع بينما يرتفع الفساد وبمعدلات كبيرة في الدول النامية، وتعرف منظمة الشفافية العالمية الفساد على إنه "إساءة إستخدام الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية". أما الامم المتحدة فتعرف الفساد بأنه "سؤ إستعمال السلطة العامة للحصول على مكاسب شخصية ويضر بالمصلحة العامة". في حين يعرف البنك الدولي الفساد بأنه "إساءة إستعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص". أما صندوق النقد الدولي يعرف الفساد في تقريره سنة 1996 بأنه "سؤ إستخدام السلطة العامة من أجل مكاسب خاصة تتحقق حينما يقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يطلبها أو يستجديها أو يبتزها" (الخرجي، 2011؛ عبدالفضيل، 2004). والفساد

الإداري يتعلق بمظاهر الإنحرافات الوظيفية والإدارية والتنظيمية الصادرة عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه الوظيفية متجاوزاً القوانين والتشريعات ومنظومة قيم المجتمع. أما الفساد المالي فيتمثل في الإنحرافات المالية ومخالفة الضوابط والأنظمة المالية، والتعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوي والعمولات والإختلاسات والمحاباة والمحسوبية، ولا يكاد يخلو مجتمع من مظاهر الفساد الإداري والمالي (منتدى الرياض الإقتصادي، 2013).

1- أسباب الفساد الإداري والمالي:

هناك أسباب عديدة تكمن وراء إنتشار الفساد وتضخمه ونموه المستمر وهناك أسباب خاصة بكل مجتمع وأسباب أخرى عامة يمكن أن تكون مسببة للفساد في أي مجتمع. ولأجل معرفة الأسباب والتي تؤثر في مجملها على الإصلاح الإداري والمالي وتعميق تحقيق أي تقدم للمجتمعات نذكر أهمها (الفارسي، 2017؛ دودين، 2015):

1- غياب سيادة القانون تؤدي إلى إنتهاك الحرمات وحقوق الإنسان ومصادرة حرية التعبير عن الرأي، أيضاً يؤدي إلى إختلال التوازن بين السلطات الثلاث: التنفيذية، والتشريعية، والقضائية ويستشري الفساد الإداري والسياسي والإقتصادي.

2- ضعف الجهاز القضائي وعدم قدرته على تنفيذ الأحكام التي يصدرها، والرقابة على القرارات الإدارية الصادرة عن السلطة التنفيذية.

3- عدم الإلتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث: التنفيذية، والتشريعية، والقضائية في النظام السياسي، وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة والمساءلة والشفافية.

4- الأوضاع الإقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد من إنتشار للفقر الناتج عن ضعف المرتبات، بالإضافة إلى إرتفاع تكاليف المعيشة، الأمر الذي يساعد على الإختلاس وقبول رشاوي من الآخرين.

5- ضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها بحكم الفوضى السياسية والإدارية والأوضاع الأمنية الغير مستقرة، مما يسهل إنخراط المسؤولين والسياسيين في الفساد الإداري والمالي وتأثيرهم على الأجهزة الرقابية بما لديهم من سلطة دون الخوف من العقاب أو المساءلة.

6- ضعف نظم الرقابة والشفافية وعدم إتباع معايير الحوكمة الرشيدة وضعف الحاكمة على مختلف المستويات.

7- البيروقراطية المعقدة والروتين ووضع العراقيل أمام قضاء مصالح الناس، مما قد يجبرهم على دفع الرشاوي لإنهاء إجراءاتهم بطريقة غير قانونية.

8- غياب حرية الإعلام وعدم السماح للإعلام أو للموظفين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارسة دورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.

9- إنهيار وسقوط معظم مؤسسات الدولة بعد أحداث 17 فبراير 2011، وإنشاء مؤسسات وهيئات جديدة تفقر أغلبها إلى عناصر الخبرة وتسلل الكثير من المفسدين أصحاب السوابق للعمل بها، مما ساعد على إنتشار ظاهرة الفساد في ليبيا.

10- غياب قواعد العمل المكتوب والإجراءات المكتوبة، ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام وهو ما يفسح المجال لممارسة الفساد.

11- ضعف الإرادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بإتخاذ إجراءات وقائية أو عقابية بحق المفسدين، بسبب تورط السلطة أو بعض أطرافها في الفساد، لا سيما وأن الكثير من المسؤولين في الوزارات والسلطات العليا يحتمون وراء الحصانة المتوفرة لهم.

2- مظاهر الفساد الإداري والمالي:

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة مدمرة للإقتصاد والمجتمع، ويوصفه يمثل أحد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية، فإنه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى مرتكبي الفساد، وللفساد المالي والإداري مظاهر عديدة سياسية، مالية، إدارية، نوجزها فيما يلي (خلاط وموسى، 2017):

1- الرشوة: ومعناها حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمير أو تنفيذ أعمال مخالفة للنظم والقوانين والتشريعات.

2- المحسوبية: وتعني إمرار ما تريده بعض التنظيمات أو الأحزاب أو المناطق أو الأقاليم التي تتمتع بالأغلبية دون إستحقاقهم لها أصلاً.

3- المحاباة: ومعناها تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما يحدث في منح المقاولات وفي مجال إعطاء الصفقات عقود الإستثمار والإستثمار.

4- الوساطة: أي تدخل شخص ذو نفوذ وظيفي أو مكانة إجتماعية أو سياسية لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال منصب الخ

5- الإبتزاز أو التزوير: ويتمثل في إستغلال الشخص للمركز الذي يشغله في الحصول على الأموال بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين، كما يحدث في دوائر الضرائب أو تزوير بعض الشهادات والوثائق.

6- الإسراف ونهب المال العام: وذلك من خلال إستغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة ويتمثل ذلك في منح التراخيص، والإعفاءات الجمركية والضريبية لأشخاص وشركات غير مؤهلة أو كفوّة وبدون وجه حق وبشكل غير نزيه وغير عادل، هدفه إرضاء من هم في السلطة أو لتحقيق مصالح متبادلة.

7- تهريب الأموال: يمثل أحد مظاهر الفساد المالي عندما يتم الإستيلاء على الأموال بطريقة غير مشروعة من قبل بعض المسؤولين الكبار وذلك من خلال إستخدام نفوذه وصلاحياته بموجب القانون وتحويلها للخارج.

8- تبييض الأموال: ويرتبط هذا الشكل بتهريب الأموال، حيث أن المسؤول عندما يستولي على المال العام ويحاول إدخالها إلى المجرى المالي والإقتصادي بهدف إعطائها الصفة الشرعية، وتصبح كأنها أموال مكتسبة بطريقة مشروعة، ويتم ذلك من خلال إستخدام عملية التحويل عن طريق المصارف.

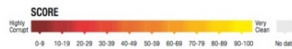
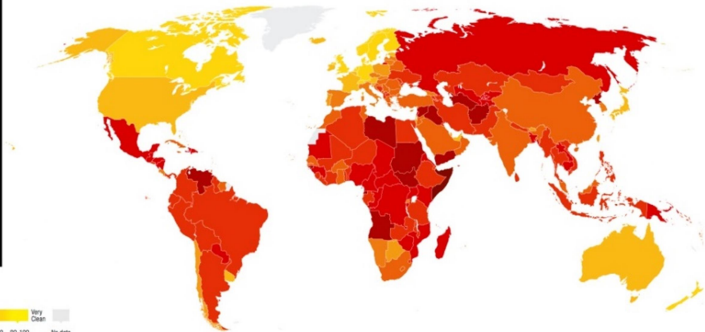
9- مخالفة القواعد والأحكام المالية: ويكون ذلك من خلال الإفتقار إلى النزاهة والشفافية في التصرفات المالية، وتحدث عندما تكون هناك علاقات إجتماعية بين المسؤولين الكبار وأشخاص آخرين متمثلين في أقاربهم أو أولادهم، فيتم إحالة الصفقات المالية والمشاريع لهم بهدف الحصول على الأموال وليس تنفيذاً لها.

3- الفساد الإداري والمالي في ليبيا

تعتبر ظاهرة الفساد المالي والإداري من أهم المشاكل التي تواجه الوزارات ومؤسسات الدولة الليبية وبالأخص في

السنوات الثماني الأخيرة التي تميزت بضعف مؤسسات الدولة و إنقسامها بسبب الأوضاع التي تمر بها ليبيا بعد أحداث السابع عشر من فبراير 2011، وما ترتب عنها من عدم إستقرار سياسي وأمني وعدم قدرة الأجهزة الرقابية والقضائية على إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لمحاسبة ومعاينة مرتكبي الفساد الإداري والمالي. ومما لا شك فيه أن هذه المشكلة تعد أحد التحديات والمشاكل التي من شأنها أن تؤثر على عجلة التنمية الإقتصادية وتحول دون تطوير قطاعات المجتمع وتحقيق الإنتعاش الإقتصادي في الدولة.

وتجدر الإشارة إلى أن ليبيا تعد من الدول التي إنتشر فيها الفساد خلال الأعوام الماضية وأصبح من التحديات الكبيرة التي تواجه بناء مؤسسات الدولة والنهوض بالواقع الإقتصادي، حيث إنتشرت ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الليبية بعد عام 2011 بسبب ضعف دور الأجهزة الرقابية وغياب الشفافية والمحاسبة، إضافة إلى عدم تطبيق الإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الظاهرة، وعدم قدرة الأجهزة الرقابية على مكافحتها والحد منها والحفاظ على موارد الدولة من الإستنزاف، وخصوصاً بعد أن إحتلت ليبيا المراتب الأخيرة في الترتيب العالمي للدول الأكثر فساداً بعد إن منحتها منظمة الشفافية الدولية (International Transparency) 17 نقطة فقط من أصل 100 نقطة في الشفافية والنزاهة في مؤشر مكافحة الفساد الصادر عنها في عام 2017. حيث تشير تقارير منظمة الشفافية العالمية المنشورة أن ليبيا إرتفع مؤشر الفساد فيها خلال السنوات الماضية، وقد تضمن تقرير المنظمة الذي يبين مؤشر الشفافية مسحاً شاملاً لـ 180 دولة والأداء السيئ للدول الأكثر فساداً في عام 2017 أن ليبيا تعتبر من أكثر الدول فساداً متقاسمة بذلك الترتيب 171 مع دولة غينيا وغينيا بيساو وكوريا الشمالية لتسجل تراجعاً عن عام 2016 حيث كان ترتيبها 170 من بين 176 دولة (Transparency International, 2018).



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	New Zealand	89	71	Estonia	71	129	Thailand	37	136	Russia	29	143	Congo	21
2	Denmark	88	72	United Arab Emirates	70	130	Ghana	37	137	Azerbaijan	31	144	Bangladesh	28
3	Finland	85	73	France	69	131	India	40	138	Armenia	31	145	Guatemala	28
4	Norway	85	74	Italy	68	132	Morocco	40	139	Cote D'Ivoire	36	146	Kazakhstan	31
5	Switzerland	85	75	Ukraine	67	133	Turkey	40	140	Mongolia	36	147	Kenya	28
6	Singapore	84	76	Czech Republic	67	134	Argentina	39	141	Liberia	31	148	Latvia	28
7	Sweden	84	77	Barbados	66	135	Burkina Faso	38	142	Mali	31	149	Lebanon	28
8	Canada	84	78	Dominica	66	136	Berlin	39	143	Ethiopia	35	150	Chad	20
9	Chile	82	79	Spain	65	137	Kosovo	39	144	Moldova	35	151	Eritrea	20
10	Luxembourg	82	80	Georgia	65	138	Kuwait	39	145	Macronesia	35	152	Angola	19
11	Netherlands	82	81	Malta	65	139	Switzerland	39	146	Myanmar	35	153	Turkmenistan	19
12	Germany	81	82	Cabo Verde	65	140	Algeria	38	147	Philippines	34	154	Nigeria	27
13	Australia	77	83	Qatar	64	141	Botswana	38	148	Indonesia	34	155	Guinea	27
14	Hong Kong	77	84	Qatar	64	142	Bahrain	38	149	Malawi	31	156	Comoros	27
15	Iceland	77	85	Brunei Darussalam	62	143	Albania	38	150	Ethiopia	35	157	Niger	27
16	Austria	75	86	Kenya	62	144	Bosnia and Herzegovina	38	151	Madagascar	31	158	Guinea	27
17	Belgium	75	87	Kenya	62	145	Spain	38	152	Ukraine	30	159	Uganda	26
18	United States	75	88	Guatemala	62	146	Poland	38	153	Algeria	30	160	Cameroon	25
19	United States	74	89	Costa Rica	61	147	Portugal	38	154	Senegal	30	161	Mozambique	25
20	Japan	73	90	Lithuania	61	148	Denmark	38	155	Sierra Leone	30	162	Madagascar	24
			91	Latvia	60	149	Niger	38	156	Guinea Bissau	24	163	Central African Republic	23
			92			150	Timor-Leste	38	157	Equatorial Guinea	23	164	Libya	17
			93			151	Brazil	37	158	South Sudan	22	165	Sudan	16
			94			152	Poland	37	159	Burundi	22	166	Norway	16
			95			153	Colombia	37	160	Haiti	22	167	Alghanistan	15
			96			154	Indonesia	37	161	Uzbekistan	22	168	Syria	14
			97			155	India	40	162	South Sudan	22	169	South Sudan	12
			98			156	Panama	37	163	Pakistan	32	170	Somalia	9
			99			157	Peru	37	164	Papua New Guinea	32	171		
			100			158			165	Paraguay	29			

This work from Transparency International, 2018 is licensed under CC BY-ND 4.0

#cpi2017
www.transparency.org/cpi

(Corruption Perception Index, 2018)

يوضح لنا الرسم أعلاه أن ليبيا تقع في المنطقة الغامقة جداً على الخارطة، حيث تعتبر في الترتيب 171 من أصل

180 دولة، والترتيب السابع من الدول الأكثر فساداً حيث سجلت 17 نقطة خلال سنة 2017. وكذلك من بين مؤشرات قياس الفساد مؤشرات الحوكمة (World Governance Indicators)، وقام البنك الدولي بتطوير مؤشرات للحوكمة تشمل أكثر من 200 دولة منذ سنة 1996، وتعد من أكثر المؤشرات شمولية ومصداقية ودقة في قياس جودة الحوكمة مقارنة بالمؤشرات الأخرى حيث يتكون هذا المؤشر من ستة مؤشرات: السيطرة على الفساد، وفعالية الحكومة، والإستقرار السياسي، وجودة التشريعات وتطبيقها، وسيادة القانون، والمشاركة والمساءلة. ونتائج المؤشرات تم وضعها في مقياس لترتيب الدول " الترتيب المئوي" بين دول العالم من الصفر (الأضعف) إلى 100 (الأقوى) (kraay, Mastruzzi & Kaufmann, 2011)، وفيما يتعلق بتصنيف ليبيا فإن جميع المؤشرات جاءت ضعيفة جداً وقريبة من الصفر لسنة 2017، وهي كالتالي: السيطرة على الفساد (1.92)، وفعالية الحكومة (2.40)، والإستقرار السياسي (3.33)، وجودة التشريعات وتطبيقها (0.96)، وسيادة القانون (1.92) والمشاركة والمساءلة (9.6)، وهذه المؤشرات (WGI, 2018) تشير إلى عدم جودة الحكم الرشيد وتتفق مع مؤشر الشفافية وتؤكد على إرتفاع مؤشرات الفساد خلال السنوات الماضية في ليبيا.

وقد أشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2017 أن الفساد في الجهات العامة في ليبيا يرجع إلى غياب الإرادة السياسية الجادة لمكافحة الفساد، وعدم الإهتمام بالوضع، وتبني إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، إهمال الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وعدم دعمها بالكوادر والإمكانات التي تمكنها من ممارسة مهامها بكفاءة وفعالية وإقتصاد، ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين وعدم الإهتمام بمعاينة المخالفين أو إستبعادهم، ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة بمؤسسات الدولة، عدم الإهتمام بالأوضاع المعيشية أدى إلى ممارسة أنواع من الفساد الإداري والمالي، غياب العدالة الإجتماعية في توزيع الدخل بين كافة طبقات المجتمع، عدم إنتهاج الشفافية وتفعيل قوانين الإفصاح عن الممتلكات لمسؤولي الدولة، عدم الإهتمام بزرع القيم وتصحيح بعض العادات والتقاليد والموروث الثقافي، عدم إتخاذ أي إجراءات تدعم حرية تداول المعلومات وحماية المبلغين عن ممارسات الفساد، عدم دعم وإصلاح الجهاز القضائي وتحفيزه للقيام بدوره في المساءلة وإيقاع العقاب الرادع على الفاسدين بعدالة ودون تحيز أو محاباة وبعيداً عن النزعات الجهوية أو الفكرية، وإهمال القيادات المؤهلة النزبهة والقادرة على إحداث التغيير والإعتماد على أساليب تقليدية عفا عليها الزمن في تولي المناصب مثل سنوات الخدمة.

أما (الفتيسي، 2014) فقد أكد أن تفشي ظاهرة الفساد المالي في ليبيا ترجع لوجود حالات إختراق متنوعة لنظام الرقابة على المال العام، مما يدل على وجود ضعف وقصور في الأنظمة المحاسبية والرقابية الحالية وعجزها على إيجاد حل يكفل الحد من هذه الظاهرة. فعدم متابعة تحصيل الضرائب والرسوم وسائر الإيرادات العامة، يعتبر من أكثر العوامل التي تزيد من الفساد المالي بالشركات والمؤسسات العامة الليبية، كما أن عدم قيام ديوان المحاسبة بإجراء التحريات اللازمة لإستقصاء أسباب القصور في أداء العمل والمتابعة اللازمة يؤدي ذلك أيضاً لزيادة الفساد الإداري بالمؤسسات والشركات العامة. وقد أشارت دراسة (الجهانى، 2017) أن هناك ضعف في مستوى الإفصاح وضبابية الشفافية وعدم توافرها في المؤسسات العامة، وإن أهم مظاهر الفساد الذي تفشى في الجهات العامة يتمثل في إساءة إستعمال السلطة الوظيفية، الرشوة والوساطة، والتهرب الضريبي، ومخالفة تعليمات ولوائح أجهزة الرقابة المالية والتفتيش. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية والقضائية، وتعزيز مفهوم المساءلة لمحاربة قضايا الفساد وملاحقة المفسدين، وتعزيز سياسات الوضوح والإفصاح وتطوير اللوائح والتشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة، ويتم ذلك من خلال إرساء معايير الحوكمة في كافة الأجهزة والقطاعات الليبية، وتفعيل الشفافية في نشر المعلومات على كافة أنواع الأنشطة، وتفعيل دور المساءلة من خلال الرقابة الداخلية لمكافحة الفساد والحد منه.

وتجدر الإشارة إلى دراسة (التهامي، 2017) التي أكدت أن أكثر أنواع الفساد إنتشاراً في القطاع العام في ليبيا هو إستغلال النفوذ، الإستلاء على المال العام، سوء إستغلال الوظيفة والمحابة، وبالنظر إلى أهم أسباب الفساد المالي والإداري كانت تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، عدم الإستقرار السياسي، تدني مستوى الشفافية عن العمليات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى عدم الشعور بالمسؤولية الوطنية، وتوصلت الدراسة أن من بين صعوبات مكافحة الفساد تتمثل في الحصانة التي يتمتع بها شاغلي الوظائف العليا في الدولة، تأخر الأجهزة القضائية والرقابية بالتحقيق في قضايا الفساد، وجود ثقافة متسامحة ومتساهلة مع الفساد والمفسدين، وأوصت باتباع معايير موضوعية في إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. وأشار الباحث أيضاً أن الكثير من الدراسات المهمة بقضايا الفساد في الدول النامية أكدت أن الفساد الإداري والمالي له تأثيرات كثيرة إجتماعية وإقتصادية وسياسية من بينها:

- يقوض المنافسة بين الشركات ويحدث تشوهات للسوق دون تطوره بشكل صحي.
- قد يشوه أيضاً الفساد قرارات الإنفاق العام حيث يفضل المسؤولون الفسادون المشاريع الأقل نفعاً للمجتمع.
- يخلق الفساد مشاريع لا يمكن تبريرها على أساس المعايير الموضوعية مثل معايير التكلفة والمنفعة.
- إنخفاض معدل الإنتاج في الدول المنتشر فيها الفساد وإنخفاض مستوى الكفاءة الإدارية في القطاعات الحكومية نتيجة للإحباط الذي يلقي بظلاله على الموظفين المؤهلين.
- فقدان الثقة في الدولة ومؤسساتها وربما إنهاء الدولة في حالات الفساد الشديدة.
- إزدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء نتيجة إنعدام العدالة وسوء توزيع الثروة وبالتالي المساهمة في خلق أوضاع إجتماعية سيئة مثل الجريمة وعدم الإستقرار الإجتماعي .

5- دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات

لقد توصلت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في الوقت الراهن، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية؛ لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، وتتخلص هذه السياسات في وضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، أيضاً إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر (الحوكمة) المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات ضمان الجودة في التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع (حلاوة وطه، 2012).

غير أن الجامعات في الدول العربية وعلى الرغم من كونها أكثر معاناة من الدول الأخرى من المشاكل والتحديات، نجدها أقل حظاً في جهود الإصلاح والتطوير، ومع الإقرار بأهمية جهود التطوير والإصلاح المتواضعة لبعض جوانب التعليم العالي في الدول العربية، غير أن هذه الجهود مازالت تجافي منطق عملية الإصلاح والتطوير

المطلوبة، ومن بين الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية أن الجامعات على وجه الخصوص تعاني من غياب الرؤية المستقبلية والخطط الإستراتيجية والسياسات الواضحة، وتفتقر إدارت الجامعات إلى الفاعلية، وتعاني من إنعدام الإستقلال الذاتي، وتعقيدات الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط وإتخاذ القرارات، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، وكذلك تتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة في الجامعات بالبطء في الإجراءات والمركزية في صنع القرارات. وقد أكد العديد من الباحثين والمهتمين بقضايا التعليم على ضرورة الإصلاح الإداري والمالي ومراجعة للأهداف والسياسات السابقة وضرورة إنطلاق التعليم من أهداف جديدة تتماشى مع المتغيرات الوطنية والإقليمية والدولية (أبوكريم والثويني، 2014).

وفي ليبيا أشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2017 أن قطاع التعليم يواجه العديد من المشاكل والصعوبات بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص. وقد جاءت ليبيا في مرتبة متأخرة في سلم التصنيفات الصادرة عن بعض المنظمات الدولية المعنية بقياس مستوى جودة التعليم الجامعي بدول العالم ومنها غياب الدولة الليبية عن آخر تصنيفات صادرة عن المنتدى الإقتصادي العالمي في دافوس لسنوات 2015 - 2016 - 2017، حيث خرجت ليبيا من نطاق تقييم مؤشر جودة التعليم الجامعي بسبب عدم توفير أبسط معايير الجودة في التعليم بالدولة الليبية، مما يجعلها غير مؤهلة للدخول ضمن إطار التقييم الذي اشتمل على 137 دولة في العالم في 2017. واحتلال النظام التعليمي الليبي المرتبة 142 من 144 دولة في آخر إحصائية لتقرير الجودة الشاملة وفقاً للمنتدى الإقتصادي العالمي دافوس 2013، وهي مرتبة تدل دلالة قاطعة على أن مخرجات التعليم العالي في ليبيا ضعيفة جداً (ديوان المحاسبة، 2017).

ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه الجامعات في الدول العربية بشكل عام وليبيا بشكل خاص، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة في العقود الماضية، نتيجة لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الإجتماعية والثقافية والإقتصادية، ولكن التعليم العالي عامة والجامعات بصفة خاصة، لم يستجيب لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواءم مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم. فقد تجاوزت الجامعات مع خطط التنمية في الدول العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب إنشغال هذه المؤسسات بالمشاكل اليومية بسبب زيادة عدد الطلبة على التعليم، فأصبح دور الجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط إستراتيجي أو وجود آليات للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها. لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء (برقعان والقرشي، 2012).

نتيجة لذلك إكتسبت حوكمة الجامعات أهمية أكثر بالنسبة للدول النامية نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، ويعمل على إنتشار الفساد وإنعدام الثقة، ويؤدي إتباع المبادئ السليمة للحوكمة إلى أخذ الإجراءات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تُعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل واحتماء بعضهم وراء

العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم إحترام توصيات المجالس الأكاديمية، كما أتى إلى ضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغيرات، وانعدمت المؤسسة والأصول الأكاديمية فيها. لذا تُعد إستقلالية الجامعات ضرورة ومطلب أساسي للتميز والريادة ويمكن رؤية ذلك من أن الجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية هي مستقلة وتتمتع بحوكمة رشيدة، إذ أن الإستقلالية وحدها لا تضمن الممارسة الأكاديمية الجيدة (عزت، 2009).

وتعد حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز على إتجاهات إصلاح التعليم العالي في جميع الدول والحد من الفساد، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره حديثاً كلارك عام 1983 لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، ويتطلب تبني نظام الحوكمة في الجامعات وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلاً عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم هذا من جانب ومن جانب آخر لا بد من وجود رقابة داخلية متكاملة من مجالس حوكمة تقدم تقاريرها عن الإلتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للجامعة وكفاءتها وإسلوب مؤسساتها ورصد إنجازاتها (ربابعة والشرمان، 2017).

وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف إتخاذ القرار، سواءً على مستوى القطاع ككل، أو الجامعات، وتعد الجامعات مفتاح الوصول إلى تعليم عالي راقى رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوير الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق التشريعات واللوائح القانونية للجامعات، بحيث يصبح القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء في الجامعات (ناصرالدين، 2012).

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الإتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي بريطانيا مثلاً تتلقى جميع الجامعات تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما إن توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل الجامعات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والإتحادات والنقابات، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات (برقعان والقرشي، 2012).

ولقد كان موضوع إصلاح حوكمة الجامعات مدرجاً على أجدات الحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لفترة من الزمن، إستجابة لمطالبات بلدان المنطقة المنشغلة حالياً في إحداث إصلاحات في حكوماتها، وقام فريق من البنك الدولي في مركز التكامل المتوسطي في مرسيليا، بتنفيذ مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، وذلك من خلال إعداد ملف خاص لعدد من الجامعات بلغ 41 جامعة منتشرة في أربعة دول في المنطقة، بإستخدام بطاقة لقياس حوكمة الجامعات وقد تم إستخدام العديد من المرجعيات، كالمعايير المستخدمة في الجامعات الأسترالية، وبطاقة قياس الإستقلالية الأوروبية، و الممارسات الجيدة في المملكة المتحدة، حيث شملت بطاقة قياس الحوكمة:

السياق العام والرسالة والأهداف، الإدارة، الإستقلالية، المساءلة، و المشاركة. وأشار تقرير البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن نظم حوكمة الجامعات تعد أحد العناصر الرئيسية التي يلزم تحليلها؛ ليكون ذلك أساساً في تطبيق إصلاحات لتحسين النواتج، كما أن الحوكمة تعد أحد محركات التغيير المهمة، حيث إن الكيفية التي تداربها المؤسسات تشكل أحد العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (البنك الدولي، 2012).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن الحوكمة الرشيدة تسهل عملية إتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والإستتارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. وينبغي أن يكفل إتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والإعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية. ومن الإعتراف الرئيسية العلاقة التي تربط حوكمة الجامعات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الإستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي. وعلى الجامعات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي. التي بدورها تسهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية. إذاً فالحوكمة وسيلة إستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشاكل قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول الوقائية بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد الإداري والمالي بعد حدوثه.

النتائج والتوصيات

- تعاني الجامعات من العديد من المشاكل والتحديات منها: عدم وجود خطة أو إستراتيجية واضحة للجامعات، ضعف التأهيل والإعداد للقيادات العليا بالجامعات، ضعف الجودة التعليمية بسبب عدم التأهيل الجيد لأعضاء هيئة التدريس ونقص الإمكانات المادية، الخلل التشريعي والإداري (فقدان إستقلالية الجامعات)، عدم كفاية إستقلالية ميزانيات الجامعات، البيروقراطية والمركزية في صنع واتخاذ القرار، غياب تطبيق الحوكمة الرشيدة، غياب الشفافية وعدم وضوح معايير إختيار القيادات العليا، ضعف ونقص التشريعات (قانون الجامعات) واللوائح القانونية والمالية، عدم تطبيق مبداء المساءلة في حال التجاوزات، وعدم ملائمة التعليم لسوق العمل، وحالة عدم الإستقرار السياسي والأمني.

- إن الفساد في المؤسسات العامة وبالأخص في قطاع التعليم العالي في ليبيا يرجع إلى غياب الإرادة السياسية الجادة لمكافحة الفساد، وعدم الإهتمام بوضع وتبني إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين وعدم الإهتمام بمعاينة المخالفين أو إستبعادهم، ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة بمؤسسات الدولة، عدم الإهتمام بالأوضاع المعيشية، غياب العدالة الإجتماعية في توزيع الدخل بين كافة طبقات المجتمع، ضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها بحكم الفوضى السياسية والإدارية والأوضاع الأمنية الغير مستقرة.

التوصيات

- إصدار "قانون حوكمة الجامعات" في ليبيا يتضمن مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي والمجلس التنفيذي وباقي مجالس الحوكمة الأخرى كخطوة أولى للإصلاح الإداري والمالي والحد من الفساد الإداري والمالي في قطاع التعليم

العالي.

- تطبيق معايير الاعتماد الدولية الأكاديمية للجامعات والتي تقوم على معايير الحوكمة في جميع عملياتها الإعتيادية وبكل نزاهة وشفافية وعدالة.
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية الخارجية والمتمثلة في ديوان المحاسبة والرقابة الإدارية وضرورة الإستقلالية في عملها ورقابتها على جميع نشاطات الجامعات وضمن تقديم تقاريرها لجهات مستقلة ومحايدة.
- إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق الحوكمة وتبني أنظمة وآليات جديدة للنهوض بالتعليم العالي في الجامعات الليبية.
- تبني سياسات واضحة للإصلاح وتطوير الأداء في مختلف الجوانب، ووضعها موضع التنفيذ لتكون قادرة على تحقيق الأدوار المناطة بها سواء كانت تعليمية أو بحثية أو خدمة المجتمع.
- يجب أن يكون لقطاع التعليم خطة إستراتيجية واضحة الأهداف تقدم الرؤية المستقبلية والحلول لمشكلات الواقع وفقاً للمعايير الدولية للتعليم.
- العمل على إيجاد جامعات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الإتجاه الإستراتيجي لهذه الجامعات والتأكد من فعالية إدارتها.
- إرساء معايير الحوكمة الرشيدة لزيادة كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية الجامعات.
- تعزيز الشفافية والعدالة والمساواة لجميع الأطراف المعنية بدون تحيز داخل الجامعات من خلال وضع القوانين والمعايير التي يسترشد بها في اختيار قيادات ومسؤولي الجامعات لتولي الأعمال الإدارية و الأكاديمية .
- السماح بمشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- وضع نظام حوكمة قوي، يعزز سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمن حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات، لتحقيق الشفافية.
- دعم تطبيق الحوكمة للكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات والإستثمار الأمثل للموارد و تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات و تعزيز سياسات الوضوح والإفصاح وتطوير اللوائح والتشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة من خلال إرساء "دليل" معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبوكريم، أحمد فتحي والثويني، محمد. (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (15)، العدد (3)، ص ص 58-93.
- أرحومة، موسى مسعود. (2017). *الفساد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا (الأسباب- الصور- الآثار- آلية مكافحة)*. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، قاعة مجلس النواب- البيضاء.
- البدري، عبدالرحيم محمد. (2007). *مشكلات التعليم الجامعي والعالي في ليبيا، ندوة التعليم العالي في التنمية في الجماهيرية (واقع التعليم وعلاقته بمتطلبات التنمية)*. دار الكتب الوطنية، بنغازي- ليبيا.
- البنك الدولي. (2012). *الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.
- التهامي، أسامة أحمد. (2017). *الفساد المالي والإداري وآليات مكافحته (الواقع والحلول المقترحة من وجهة نظر الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد)*. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، قاعة مجلس النواب- البيضاء.
- الجهاني، أظطيم سالم. (2017). *دور الشفافية في الحد من ظاهرة الفساد المالي (دراسة ميدانية لأخذ آراء عينة من أعضاء ديوان المحاسبة- فرع بنغازي)*. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، قاعة مجلس النواب- البيضاء.
- الخرجي، ليلي عاشور. (2011). *ظاهرة الفساد: الآثار الاقتصادية والتداعيات الاجتماعية واستراتيجية مكافحته*. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (1)، العدد (2).
- العريني، من البننت عبدالعزيز بن علي. (2014). *واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، المجلد (3)، العدد (12)، ص ص 114-148
- الفاخري، مصطفى محمد وأبوخطوة، سالمة. (2016). *واقع التعليم العالي في ليبيا (مشكلاته الرئيسية، الأسباب وسبل العلاج)*. *مجلة الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية*، المجلد (1)، ص ص 27-34.
- الفارسي، عيسى حمد. (2017). *آثر الحرية الاقتصادية والديمقراطية على الفساد في ليبيا: مؤشرات دولية*. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، قاعة مجلس النواب- البيضاء.
- الفطيسي، عبدالغني أحمد. (2017). *الفساد المالي وأوجه القصور في الرقابة على المال العام*. *المجلة الجامعة*، العدد (16)، المجلد (1)- فبراير، ص ص 189-212.
- الكسر، شريفة عوض. (2018). *دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات*. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية- جامعة بابل*، العدد (39)، ص ص 417-430.
- المبروك، فرج بوبكر. (2017). *التعليم العالي في ليبيا الواقع والآفاق*. مؤتمر أزمة الجامعات الليبية: التحديات والآفاق، تونس

- برقان، محمد أحمد والقرشي، عبدالله. (2012). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان، طرابلس-لبنان ديسمبر 15-17، ص ص 1-23
- حلاوة، جمال وطه، نداء دار. (2012). *واقع الحوكمة في جامعة القدس*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (2). ص ص 84-99.
- خلاط، صالح ميلود وموسى، فتحي رمضان. (2017). *العوامل المفسرة لضعف نور المراجعة الداخلية (من وجهة نظر مراجعي ديوان المحاسبة)*. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والأستشارات، جامعة بنغازي، قاعة مجلس النواب- البيضاء.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي- والبحث العلمي في مصر*. مؤتمر حوكمة التعليم العالي: منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية.
- دودين، أحمد يوسف. (2015). *أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية*. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (5)، العدد (3)، ص ص 469-502.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2012)، التقرير السنوي.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2013)، التقرير السنوي.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2014)، التقرير السنوي.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2015)، التقرير السنوي.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2016)، التقرير السنوي.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2017)، التقرير السنوي.
- ربابعة، سهى عبدالوهاب والشرفان، منيرة محمود. (2017). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس*. مجلة العلوم التربوية، العدد (3)، ص ص 469-502.
- طيب، عزيزة عبدالله. (2018). *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية*. مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، ص ص 185-226.
- عبدالفضيل، محمود. (2004). *مفهوم الفساد ومعايير. مجلة المستقبل العربي*، العدد (309)، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- عزت، أحمد. (2010). *حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. المكتبة العامة، قضايا وإصدارات حقوق الإنسان، عمان.
- مسلم، بسام. (2016). *مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية*. مجلة الدراسات الإجتماعية، العدد (49)، ص ص 233-282.
- منتدى الرياض الإقتصادي نحو تنمية إقتصادية مستدامة. (2013). *دراسة الفساد الإداري والمالي: الواقع والآثار وسبل الحد منه*. الدورة السادسة 9-11- ديسمبر،
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). *واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين في الجامعة*. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانيا: المراجع الاجنبية

Beg, N., & Ashok, A. (2015). Development and sustenance of efficient governance in

- universities - An exploratory study. *International Journal of Research in Management & Technology*, 4 (5), 83-92.
- Birnbaum, R. 1991. Faculty in Governance: The role of Senates and Joint Committees in academic decision making. *New Directions for Higher Education*, 18 (3), 8–25
- Braun, D. (1999). Changing Governance models in higher education: The case of the new managerialism. *Swiss Political Science Review*, 5(3), 1-24
- Clark, B.R. 1983. *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Corcoran, S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. *Australian Universities' Review*, 46 (2), 30-37.
- Deboer, H., Huisman, J., & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in "Modern" university governance: Boards under Scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35 (3), 317-333.
- International Transparency. (2018). Corruption Perception Index, Retrieved from, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
- Festo, T. N., & Nkote, I. N. (2013). Corporate governance in private universities: Financial performance perspective. *Journal of Business Law and Ethics*, 1(1), 1-15.
- Harvard University. (2018). Retrieved from, <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership>
- Hoare, D. (1995). *Higher education management review: report of the Committee of Inquiry*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Kaufmann, K., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246.
- Khalil, D., & Halis, M. (2017). Challenges facing the quality of education in the Libyan higher Technical Colleges. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(10), 112-118.
- Lee, L. S., & Land, M. H. (2010). *What university governance can Taiwan learn from the United States*. Paper presented at the International Presidential Forum, (Harbin, China), 179-187.
- Lokuwaduge, S., Sriyani, C., & Armstrong, A. (2015). An evaluation of governance mechanisms as determinants of performance: A case study of Australian universities. *Evaluation Journal of Australasia*, 15 (2), 22-32.
- London school of economics. (2018). Retrieved from, <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Secretarys-Division/Governance>
- Ministerial Council for Employment, Education and Training. (2007). *Review of national governance protocols issues paper*, Canberra.
- Mulili, B. M. (2011). Corporate governance practices in developing countries: The case for Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 14–26.
- New York University. (2018). Retrieved from, <https://www.nyu.edu/about/leadership-university-administration/board-of-trustees/governance.html>
- Robert, S., & Carey, C. (2006). Restructuring for good governance opinion. *papers submitted to the association of governing boards of universities and colleges, Trusteeship*, 14

.) (4

- Stanford University. (2018). Retrieved from, <https://exploreddegrees.stanford.edu/universitygovernanceandorganization/>
- Tamtam, A., Gallagher, F., Olabic, A. G., & Naherd, S. (2011). Higher education in Libya, system under stress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 742 – 751.
- The University of Chicago. (2018). Retrieved from, https://www.uchicago.edu/about/boards_committees_and_councils/
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1/2), 63–83.
- UNDP. (1997). *United Nations development programme: Governance for sustainable Human Development*. New York.
- University of California. (2018). Retrieved from, <https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/programs-and-initiatives/faculty-resources-advancement/faculty-handbook-sections/university-governance-and-administration.html>
- University of Cambridge. (2018). Retrieved from, <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/governance>
- University of Oxford. (2018). Retrieved from, <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/governance?wssl=1>
- Wang, L. I. (2010). Higher education governance and university autonomy in China. *Globalisation, Societies and Education*, 8 (4), 477–495.
- World Bank. (2018). *Worldwide Governance Indicators*, Retrieved from, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx?fileName=wgidataset.xlsx#home>
- Yale University. (2018). Retrieved from, <https://secretary.yale.edu/governance->