



دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة التعليم في ليبيا

د. جمعة علي أسويدي دربوك¹، د. رمضان محمد بيوض²

¹ جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ليبيا، dr.Jumahali@gmail.com

² جامعة غريان، كلية المحاسبة، قسم إدارة الأعمال، ليبيا، Rbaud@yahoo.com

الملخص:

تناول هذا البحث بشكل رئيسي مبادئ الحوكمة المتمثلة في (مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة التعليم في ليبيا. وتمثل مجتمع البحث في مجموع الموظفين بديوان وزارة التعليم في مدينة طرابلس، حيث تم استهداف أربع إدارات أساسية تتبع التعليم العالي وهي: إدارة شؤون الجامعات، إدارة الدراسات العليا، إدارة الملحقيات وشؤون الموظفين، ومكتب وكيل التعليم العالي، والبالغ عددهم حوالي (127) موظف وموظفة، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين بالوزارة، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تم تصميمها لهذه الغرض، وأجري التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS على عينة ميسرة قوامها 97 مفردة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في تحقيق التنمية المستدامة للموظفين المستقبلي منهم. واعتماداً على نتائج البحث: اقترح الباحثان بعض التوصيات للوزارة محل البحث للاستفادة منها في معالجة المشكلات التي تواجه عملية تحقيق التنمية المستدامة مستقبلاً. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التنمية المستدامة، التعليم العالي.

Abstract

This research mainly focused on defining the principles of governance represented in (the level of transparency and performance disclosure, social responsibility and work ethics, the level of adherence to applicable laws and procedures, the level of visibility of senior management) and its role in achieving sustainable development in the Ministry of Education in Libya.

The research community consists of all employees in the Ministry of Education in Tripoli, and four main departments were selected from the higher education as follows: Department of University Affairs, Department of Graduate Studies, the Administration of affairs of delegates, and the Office of the Higher Education Undersecretary, and their number is about (127). The research has used a questionnaire given to a sample of 97 male and female employees chosen from the population of the research; and statistical analysis was conducted using the SPSS statistical package.

The research has shown that there is a positive relationship between the principle of social responsibility and work ethics in achieving sustainable development for the employees surveyed. Depending on the results of the research: some recommendations were suggested to the Ministry of Education to solve the problems facing the process of achieving sustainable development in the future.

Key words: governance, sustainable development, higher education.

1. المقدمة:

¹ Rbayood@yahoo.com المؤلف المرسل: د. رمضان محمد بيوض،



أبرز التحديات التي لازالت تواجه العديد من بلداننا العربية هي الانشغال بالسياسة لإحراز السلطة واستدامتها، مما أدّى إلى انصراف اهتمام السّاسة عن رسم السياسات والاستراتيجيات التي تقود إلى تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات.

مما لا شك فيه أن أي دولة أو وزارة أو مؤسسة تمارس الحوكمة بشكل صائب، فهي الأقرب إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولكن في حال وُجدت الحوكمة في بيئة ضعيفة، سوف تكون سبباً في نشأة الفساد الإداري والمالي، وغياب الشفافية والعدالة مما يؤدّي إلى إضعاف ثقة الناس التابعين لها.

الحوكمة يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية المستدامة وليس فقط لتحقيق النمو الاقتصادي، وبالتالي فإنّ، والتعليم بمختلف (UNDP, 2002) الارتقاء بحياة الأفراد، يجب أن يكون الهدف الرئيسي من تطوير أداء المؤسسات في أي مجتمع أنواعه ومستوياته، من أكثر الوسائل فاعلية في إحداث تنمية حقيقية وشاملة داخل أي مجتمع، فالتعليم هو الجسر الذي تعبر عليه الشعوب لبلوغ التنمية المستدامة وتحسين الرفاهية البشرية.

2. الخلفية النظرية:

1.2 المحور الأول: حوكمة التعليم:

أنّ أغلب أنظمة التعليم العالي في الدول العربية التي بها حوالي 400 جامعة، موزعة بين 22 دولة عدد سكانهم حوالي 370 مليون نسمة، لازالت تلك الأنظمة تركز على الكمية وتتأثر بها بدلاً من النوعية، وتعطي الأهمية للتدريس بدلاً من البحث العلمي، الأمر الذي جعل جامعاتنا العربية خارج التصنيفات الدولية. وفي السنوات الأخيرة أطلقت بعض الدول العربية استراتيجيات لإصلاح التعليم العالي واعادته إلى قلب استراتيجيات التنمية المستدامة (السحاتي، 2018، ص8).

وأستخدم مفهوم الحوكمة لأول مرة في عام 1989 من قبل البنك الدولي (الزبون، 2017). تحتل حوكمة التعليم العالي مركزاً مهماً داخل أي مجتمع باعتبار أن التعليم العالي هو أعلى مراتب سلم المعرفة ودوره الفعّال في تكوين الإنسان وتأهيله للعمل في أفضل الظروف. ولكن لا يزال مفهوم الحوكمة في التعليم العالي يواجه العديد من التحديات نتيجة لنشأته حديثاً رغم أن هناك مساهمات عديدة لتطويره ومنها مساهمة كلارك سنة 1983 (برقعان والقرشي، 2012، ص9)، والتي اعتبرت أحد المساهمات الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها (البنك الدولي، 2012، ص12).

ومحاسبة الشفافية تطبيق خلال من أداء كافة العاملين بالجامعة معايير وضوابط تحكم وضع الجامعة بالحوكمة المقصود واتخاذ القرارات (عزت، 2008). بينما عرّف (محمد، 2011، ص67) صناعة في عملية المصلحة أصحاب ومشاركة المسؤولين الحوكمة الرشيدة في الجامعات بأنها الأساليب والوسائل التي من خلالها تحدد الجامعة توجهاتها، لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة مثل المساءلة والشفافية والنزاهة والمشاركة في اتخاذ القرارات والاحتكام للقانون.

أن غياب الرؤية الواضحة للمؤسسات التعليمية يؤدي إلى وجود فجوة بين تلك الرؤية والواقع الملموس، نتيجة لانفراد القيادات العليا في تلك المؤسسات بصناعة واتخاذ القرارات دون إشراك أطراف العملية التعليمية كالطلاب، الأساتذة، العاملين، أولياء الأمور وأصحاب المصلحة بالمجتمع المحلي (عطوة وعلي، 2012، ص451). وليبيا دون استثناء، حيث حصدت وزارة التعليم العالي نتائج سلبية نتيجة لغياب الرؤية والاستراتيجيات الواضحة التي انعكست في تدني قيمة مخرجات مؤسسات التعليم العالي وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل، الأمر الذي نتج عنه ارتفاع في نسبة البطالة بين خريجي الجامعات الليبية التي وصلت إلى 45.2% بين الشباب، في حين بلغت النسبة العامة للبطالة 18.7% (صندوق النقد الدولي، 2019).

1.1.2 أهمية حوكمة التعليم:



وما يصاحبها من تقدم وتطور العولمة تواجه مؤسسات التعليم العالي في أغلب الدول وخاصةً النامية منها، تحديات الأمر الذي يجعل تلك المؤسسات بحاجة إلى الإدارة الحكيمة والرشيده في تسيير العملية سريع في كافة التخصصات، التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتحسين جودة مخرجاتها والتكيف مع كل جديد بما يتوافق مع قيم وثقافة بين كافة مؤسساتها التعليمية. أنّ الحوكمة ونشر ثقافتها انتهاج على وزارة التعليم العالي في ليبيا الحتمية من المؤسسة، فكان أهمية حوكمة التعليم العالي تحقق العديد من المزايا، يمكن ذكر أهمها في الآتي (سنة، 2017، ص 23، 24).

- تحسين وتطوير الأداء الجامعي.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وتجنب الفساد الإداري والمالي.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة رؤية واستراتيجية، لضمان اتخاذ قرارات رشيده.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.

2.2 المحور الثاني: مبادئ الحوكمة في التعليم العالي:

بمبادرة (OECD) الاقتصادي والتعاون التنمية الصادر في سنة 1999 عن منظمة حوكمة المؤسسات مبادئ تقرير اعتراف دولي ورسعي بالحوكمة ومبادئها (معروف، 2010، ص 12). وفي هذا الصدد ركّز الباحثان على دراسة خمسة مبادئ وهي: تحقيق العام أهمية الحوكمة ودورها الفعال في والجمهور المسؤولين يدرك أن مبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا: يجب المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، مما يساعد على وضع الرؤية الاستراتيجية للإدارة التنمية البشرية العليا.

مبدأ الشفافية والافصاح: يهتم بالإفصاح عن السياسات والخطط التعليمية، والتنفيذية لوزارة التعليم، وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين كافة العاملين بالوزارة.

مبدأ مستوي الالتزام بالقوانين: وهو يوضّح مدي التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق اللوائح والقوانين الصادرة من وزارة التعليم، مع ضمان ايصالها لكافة العاملين والطلاب والأساتذة وتوضيح الغرض منها.

مبدأ المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل: المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة عرّف المسؤولية

الاجتماعية بانها: "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل للسلوك الأخلاقي وللمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة واسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة" (الغالي، وموسى، 2019، ص 12).

مبدأ التنمية المستدامة: يركّز هذا المبدأ على دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم من خلال تحسين جودة التعليم ومخرجاته، للمساهمة الفعّالة في تلبية احتياجات سوق العمل والتقليل من نسبة البطالة بين الخريجين.

3.2 المحور الثالث: التنمية المستدامة:

نتيجة الاهتمام المتزايد بقضايا المجتمع والبيئة من قبل معظم دول العالم، ظهر مفهوم جديد للتنمية أثناء انعقاد 1972 من قبل لجنة بورتلاند وهي اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، حيث أطلق عليه سنة مؤتمر ستوكهولم المستدامة"، وفي سنة 1987 تم تبني هذا المصطلح بشكل رسمي ودائم (عبد الرحمن، 2011، ص 11). وتعرّف التنمية والتنمية "مصطلح المستدامة بأنها "تنمية تستجيب لمختلف رغبات واحتياجات الإنسان مع المحافظة على البيئة ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة" (الغالي، وموسى، 2019، ص 3).

1.3.2 أهمية التنمية المستدامة:



أنّ تطبيق حوكمة التعليم العالي بوزارة التعليم الليبية سوف يساهم في تحقيق التنمية المستدامة 2030 وأهدافها السبعة عشر بشكل عام، والهدف الرابع بشكل خاص، الذي يركّز على ضمان حصول الجميع على التعليم الجيد على قدم المساواة وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة، ويؤدي ذلك الى نشر ثقافة التنمية المستدامة بين كافة المؤسسات التعليمية، وأهميتها البالغة في رسم الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية وضمان حقوق الأجيال القادمة، وأهمها (الوردات، 2017):

- تنمية مستوى مشاركة أفراد المجتمع المحلي في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
 - تبني أساليب وطرق جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمساءلة.
3. منهجية البحث:

1.3 مشكلة البحث:

تعتبر وزارة التعليم النواة المسؤولة في بناء ورقي المجتمعات وذلك لمسؤوليتها في سير العلمية بالمؤسسات التعليمية، وعليه فإن عملية تقييم أداء الادارات والاقسام بالوزارة مطلب من مطالب الحوكمة وذلك بعد ازدياد عدد المؤسسات التعليمية من أجل التطوير والتحديث وتصحيح الأخطاء، ومن أهداف حوكمة التعليم تحقيق الثقة في البيانات والمعلومات المتعلقة بتقييم أداء مدراء الادارات لإيجاد آلية واضحة تمكن المسؤولين من تقديم المفاهيم الواضحة واللازمة للمستفيدين حول تصريف التزاماتهم بما يتناسب مع عملية الإفصاح والشفافية. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

- هل هناك دور لمبادئ الحوكمة المتمثلة في (مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) في تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة قيد البحث؟

2.3 فرضية البحث:

بناءً على مراجعة وتقييم الدراسات السابقة وبما يتناسب مع عنوان البحث حدد الباحث فرضية البحث الرئيسية بما يلي: "يوجد تأثير لمبادئ الحوكمة (مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) في تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة قيد البحث".

3.3 أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في الآتي:

- قياس مستوى تطبيق مبدأ (مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) في تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة قيد البحث.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات بناءً على الدراسة الميدانية للبحث من أجل معرفة أكثر المبادئ تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة التعليم في ليبيا.

4.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تحديد وقياس مبادئ الحوكمة التي تؤثر على تحقيق التنمية المستدامة وقيمتها داخل منظومة التعليم العالي في ليبيا. وفي ضوء ذلك تم التركيز على دراسة وتحليل السياسات المتبعة والإجراءات القانونية في تطبيق المبادئ والمشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز سلطة القانون بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، وذلك من أجل تحديد المبادئ الأساسية المؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة دون غيرها، الأمر الذي سوف يساعد الوزارة على رسم سياساتها وبناء استراتيجية سليمة وتوفير الإرشادات للمؤسسات التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والقياسات من جانب، وزيادة وضوح الرؤية وتحسين سمعة الوزارة لدى المجتمع من جانب آخر.



5.3 منهجية البحث:

لقد أعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة البحث وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة، ثم تحليل هذه البيانات بطريقة تُسهم في إلقاء الضوء على المشكلة محل البحث، واختبار الفرضيات وأخيراً التوصل إلى نتائج تستفيد منها الوزارة محل البحث، وكذلك الأبحاث المستقبلية.

6.3 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مجموع الموظفين بديوان وزارة التعليم العالي في مدينة طرابلس، وتم استهداف أربع إدارات أساسية وهي: إدارة شؤون الجامعات، إدارة الدراسات العليا، إدارة المحقيقات وشؤون الموظفين، ومكتب وكيل التعليم العالي، والبالغ عددهم حوالي (127) موظف وموظفة، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين بالوزارة. ونظراً Krejicie and للصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع البحث تم سحب عينة ميسرة حجمها (97) مفردة بناءً على جدول ، لضمان أن حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف. (Morgan (1970)

7.3 حدود البحث:

1.7.3 الحدود الموضوعية: الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

2.7.3 الحدود المكانية: اقتصر البحث على موظفين الوزارة سالفه الذكر.

3.7.3 الحدود الزمنية: تمّ تجميع البيانات الأولية من الموظفين الموجودين داخل ديوان الوزارة

وذلك خلال الفترة الواقعة من 2020 /01 /19 الى 2020 /02 /10.

4. تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم قائمة الاستبانة على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصي منه إدراك الهدف منها بوضوح، وتم تقسيمها إلى سبع مجموعات من الأسئلة وهي:

المجموعة الأولى: تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة، وتشمل الأسئلة من (1 ← 5).

(X1.9 ← X1.1: تتعلق بمبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، وتشمل الأسئلة من (X1 المجموعة

(X2.8 ← X2.1: تتعلق بمبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، وتشمل الأسئلة من (X2 المجموعة

(X3.8 ← X3.1: تتعلق بمبدأ مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، وتشمل الأسئلة (X3 المجموعة

(X4.8 ← X4.1: تتعلق بمبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا، وتشمل الأسئلة من (X4 المجموعة

(Y9 ← Y1: تتعلق بمبدأ التنمية المستدامة، وتشمل الأسئلة من (Y المجموعة

الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على العبارات لجميع متغيرات البحث، Likert وقد تم اختيار طريقة مقياس

وذلك لسهولة تطبيقها وملاءمتها لمعظم البحوث الإدارية، إذ تمّ تحويل إجابات أفراد العينة لبيان درجات الموافقة من (1 ←

(5) متدرجة على المقياس كما يأتي:

جدول رقم (1) يبين تصنيف درجات الموافقة لقائمة الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

كما تم الاتفاق على تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عال، متوسط، ومدنّ، وعلى أساس أنّ درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها الرقم (3)، وبناء على ذلك أعتمد التصنيف الآتي:



الجدول رقم (2) يبين تصنيف الإجابات

من 1 إلى أقل	من 2.5 إلى أقل	من 3.5 إلى 5
متدّن	متوسط	عالي

1.4 دراسة صدق وثبات أداة البحث:

بعد دراسة الصدق الظاهري لأداة البحث كما ذكر سابقاً، تم اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة لتحديد مدى ارتباطها مع بعضها البعض بحيث لا تتغير إذا طبقت في ظروف مختلفة، وتم استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، لهذا الغرض كما هو موضح بالجدول: Cronbachs' Alpha

جدول رقم (3) يبين قيمة ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
مبدأ الشفافية والإفصاح عن الأداء	9	0.846
مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل	8	0.834
مبدأ الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة	8	0.853
مبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا	8	0.875
مبدأ التنمية المستدامة	9	0.850

إصدار SPSS22 المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.875 ↔ 0.834) مما يعني إن مجموعات أسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بمعامل ثبات مقبول، وهي أعلى من القيمة المطلوبة إحصائياً والتي أشار بأن تكون أكبر من (0.70). وبهذا يخلص البحث إلى إن هناك اتساقاً داخلياً بين جميع (Narver and Slater; 1990: P5) إليها عبارات الاستبانة وأنها تصلح كأداة للدراسة.

5. النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج الاستقصاء تم تقسيم هذا الجزء الرئيسي من البحث إلى قسمين هامين:

1.5 الأحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء من البحث إلى تحديد قيم الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، القيم النسبية، الترتيب، ودرجة الموافقة) لكل عبارة من عبارات المقاييس، ولكل متغير من متغيرات البحث. (مبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء) 1.1.5X1 العبارات التي تقيس متغير

الجدول رقم (4)



كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة

الرمز	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
X1.1	هناك حرية تداول للمعلومات بالوزارة.	3.60	0.975	77	1	عال
X1.2	تنشر الوزارة معايير اختيار أصحاب المناصب والإداريين بشفافية ووضوح.	3.69	0.882	73.8	2	عال
X1.3	يتوافر بالوزارة مصادر لتداول المعلومات والاعلام (تقارير، نشرات، وسائل تواصل اجتماع، الانترنت).	3.68	995.0	73.6	3	عال
X1.4	يعلن ديوان الوزارة عن قرارات اجتماعاته على موقعه الالكتروني.	3.51	1.072	70.2	5	عال
X1.5	يوجد افصح عن رواتب ومكافآت أعضاء اللجان والموظفين وما يتصل بها من أعمال يتم التعاقد يتم القيام بها واتساقها مع ما عليه.	3.26	1.184	65.2	8	متوسط
X1.6	يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية ويتم الإفصاح عنها.	3.42	1.019	68.4	7	متوسط
X1.7	تتاح حرية التعبير للإعلام الحر عن المعلومات بدقة.	3.66	1.089	73.2	4	عال
X1.8	تنتهج الوزارة سياسات الشفافية في ممارسة أعمالها.	3.44	1.207	68.8	6	متوسط
X1.9	تتوافر تقارير دورية لتقييم أداء العاملين بديوان الوزارة.	3.23	1.132	64.6	9	متوسط
	المتوسط الكلي لمبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء	3.498	0.7134	66.66		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 22

تقيس العبارات من (X1.1) الى (X1.9) واقع توافر مبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء في الوزارة محل البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (3.23 ← 3.60)، وتبين إن الموظفين الذين وقع عليهم البحث لديهم معرفة سابقة عن المؤشرات المتعلقة بهذا المتغير بدليل درجة الموافقة العالية والمتوسطة على كل العبارات، ويرى موظفين الوزارة بأن واقع توافر متغير مستوى الشفافية والإفصاح عن الاداء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.498) وبانحراف معياري (0.7134) وهي تفوق درجة الموافقة المتدنية للمقياس (أقل من 2.50).

2.1.5 العبارات التي تقيس متغير X2 (مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل).

الجدول رقم (5)



كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستحجات التنمية المستدامة

الرمز	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
X2.1	تمتلك الوزارة ميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي.	3.42	1.198	68.4	2	متوسط
X2.2	يتيح ديوان الوزارة الفرصة للموظفين للاطلاع على خططها.	2.93	1.201	58.6	5	متوسط
X2.3	يتميز نظام الرقابة على مخالفات أخلاقيات العمل بالفعالية.	2.82	1.099	56.4	7	متوسط
X2.4	تضع الوزارة آلية محددة تسهم في توفير فرص عمل أو تنمية مهارات الخريجين لضمان حصولهم على فرص عمل.	2.88	1.003	57.6	6	متوسط
X2.5	يقوم ديوان الوزارة بعقد مؤتمرات وورش عمل تتناول المشاكل التي تواجه المجتمع.	2.79	1.249	55.8	8	متوسط
X2.6	يقدم ديوان الوزارة خطة واضحة لمكافحة الظواهر السلبية في المجتمع.	3.01	1.104	60.2	4	متوسط
X2.7	يلتزم ديوان الوزارة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تحقيق التنمية المستدامة.	3.05	1.310	61	3	متوسط
X2.8	تسعى الوزارة لإقامة شراكات مع أصحاب المصلحة لبناء مجتمع موحد في أهدافه ومتضامن في مسؤولياته.	3.77	1.221	75.4	1	عال
	المتوسط الكلي لمبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل	3.085	0.8000	61.7		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 22

تقيس العبارات من (X2.1) الى (X2.8) واقع توافر مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في الوزارة محل البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (3.23 ← 3.77)، وتبين إن الموظفين الذين وقع عليهم البحث لديهم معرفة سابقة عن المؤشرات المتعلقة بهذا المتغير بدليل درجة الموافقة العالية والمتوسطة على كل العبارات، ويرى موظفين الوزارة بأن واقع توافر متغير مبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الاداء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.085) وانحراف معياري (0.8000). وهي تفوق درجة الموافقة المتدنية للمقياس.

3.1.5 العبارات التي تقيس متغير X3 (مبدأ مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة).

الجدول رقم (6)



كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة

الرمز	العبرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
X3.1	تعتبر الأنظمة والقوانين في الوزارة واضحة لجميع الموظفين	2.95	1.131	59	6	متوسط
X3.2	يتم اتخاذ القرار بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة.	3.26	1.193	65.2	2	متوسط
X3.3	تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز.	3.09	1.091	61.8	4	متوسط
X3.4	يتم اتخاذ القرار كأفضل بديل لعدة خيارات.	3.22	1.139	64.4	3	متوسط
X3.5	توجد مساءلة ومحاسبة للقرارات الخاطئة.	2.87	1.304	57.4	8	متوسط
X3.6	تسعى الوزارة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب الظروف والمتغيرات.	2.98	1.216	59.6	5	متوسط
X3.7	تطبق القوانين بغض النظر عن قلة الإمكانيات.	3.42	1.198	68.4	1	متوسط
X3.8	تحقق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة العدالة بين الموظفين.	2.93	1.201	58.6	7	متوسط
	المتوسط الكلي لمبدأ الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة	3.088	0.8322	61.8		متوسط

إصدار SPSS22 المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج

تقيس العبارات من (X3.1) إلى (X3.8) واقع توافر مبدأ الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة في الوزارة محل البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (2.87 ← 3.42)، وتبين إن الموظفين الذين وقع عليهم البحث لديهم معرفة سابقة عن المؤشرات المتعلقة بهذا المتغير بدليل درجة الموافقة المتوسطة لكل العبارات، ويرى موظفين الوزارة بأن واقع توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الكلي (3.088) وانحراف معياري (0.8322). وهي تفوق درجة الموافقة المتدنية للمقياس.

4.1.5 العبارات التي تقيس متغير X4 (مبدأ مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) في الوزارة محل البحث.

الجدول رقم (7)



كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة

الرمز	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
X4.1	توجد للوزارة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها ورسالتها	3.51	1.072	70.2	2	عال
X4.2	تخلق رؤية الوزارة صورة ايجابية عنها لدى الأطراف ذات العلاقة.	3.26	1.184	65.2	6	متوسط
X4.3	تعتبر الرؤية طموحة وهادفة وقابلة للتحقيق.	3.42	1.019	68.4	4	متوسط
X4.4	تشمل الرؤية كلاً من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	3.66	1.089	73.2	1	عال
X4.5	يعزز ديوان الوزارة انتماء الموظفين المهني.	3.44	1.207	68.8	3	متوسط
X4.6	يشجع ديوان الوزارة العاملين به على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.23	1.132	64.6	7 مكرر	متوسط
X4.7	يعقد ديوان الوزارة دورات تدريبية للعاملين به لتطوير مهاراتهم الوظيفية.	3.23	1.104	64.6	7 مكرر	متوسط
X4.8	يتبع ديوان الوزارة النمط الديمقراطي في صنع القرار.	3.31	1.044	66.2	6	متوسط
	المتوسط الكلي لمبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا	3.381	0.8096	67.6		متوسط

إصدار SPSS22 المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج

واقع توافر مبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا في الوزارة محل البحث، حيث (X4.8) الى (X4.1) تقيس العبارات من تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (3.66 ← 3.23)، وتبين إن الموظفين الذين وقع عليهم البحث لديهم معرفة سابقة عن الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير بدليل درجة الموافقة العالية والمتوسطة لكل العبارات، ويرى موظفين الوزارة بأن واقع توافر وهي تفوق درجة (8096). هذا المتغير بهذه الدرجات العالية والمتوسطة، حيث بلغ متوسط الكلي (3.381) وانحراف معياري الموافقة المتدنية للمقياس.

5.1.5 العبارات التي تقيس متغير Y (التنمية المستدامة) في الوزارة محل البحث.

الجدول رقم (8)

الرمز	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
-------	--------	---------------	-------------------	-----------------	---------	---------------



متوسط	7	60.4	1.199	3.02	إدراج عناصر التنمية المستدامة في البرامج التعليمية.	Y1
متوسط	8	59.2	1.163	2.96	زيادة الوعي المعرفي ونشر ثقافة التنمية المستدامة.	Y2
متوسط	2	64.2	1.207	3.21	التركيز على التعليم من أجل تجديد المعلومات لدى المستفيدين.	Y3
متوسط	1 مكرر	65	1.146	3.25	إعداد أنظمة وبرامج البحوث العلمية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.	Y4
متوسط	6	61.6	1.256	3.08	اختيار موظفين أكفاء لتحسين جودة الخدمات التعليمية.	Y5
متوسط	5	63.2	1.288	3.16	ربط التأهيل التعليمي بالاحتياجات التنموية.	Y6
متوسط	1 مكرر	65	1.155	3.25	مساعدة سوق العمل على خلق وزيادة فرص العمل وتقليل نسبة البطالة في المجتمع.	Y7
متوسط	3	64	1.151	3.20	تنمية وتطوير متطلبات البحث العلمي.	Y8
متوسط	4	63.6	1.190	3.18	الشراكة مع القطاعات الأخرى في مجال التقدم العلمي.	Y9
متوسط		62.88	0.8067	3.144	المتوسط الكلي لمتغير تحقيق التنمية المستدامة	

إصدار SPSS22 المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج

واقع توافر متغير التنمية المستدامة في الوزارة محل البحث، حيث تراوحت (Y9) الى (Y1) تقيس العبارات من

المتوسطات الحسابية له ما بين (2.96 ← 3.25)، وتبين إن الموظفين الذين وقع عليهم البحث لديهم معرفة سابقة عن الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير بدليل درجة الموافقة المتوسطة على كل العبارات، ويرى موظفين الوزارة بأن واقع توافر هذا وهي تفوق درجة الموافقة المتدنية (0.8067). المتغير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.144) وبانحراف معياري للمقياس (أقل من 2.50).

توجد علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة (مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة، مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) في تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة قيد البحث".

2.5 اختبار فرضية البحث:

ولاختبار فرضية (Y)، والمتغير التابع: التنمية المستدامة في الوزارة قيد البحث (X) المتغير المستقل: إجمالي مبادئ الحوكمة، والذي يأخذ في حسابه أكثر Multiple Linear Regression البخت تم الاعتماد على اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد من خلال مجموعة من المتغيرات Dependent Variable، ويتم تحليل الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع X من متغير مستقل



والتغيرات المستقلة بالمعادلة Y. ويتم ذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع Independent Variable المستقلة

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + e$$

، حيث إن الخطية التالية: ()

هو المتغير التابع المعبر عن التنمية المستدامة في ديوان الوزارة قيد البحث. Y.

هو المتغير المستقل المعبر عن مبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الأداء. X₁.

هو المتغير المستقل المعبر عن مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل. X₂.

هو المتغير المستقل المعبر عن مبدأ مستوى الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة. X₃.

هو المتغير المستقل المعبر عن مبدأ مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا. X₄.

، أو الميول الخاصة لكل من المتغيرات المستقلة. Partial Regression Coefficient. تمثل معاملات الانحدار الخاصة α_i :

يمثل عدد المتغيرات المستقلة في n، حيث إن $P = n + 1$: يمثل الخطأ العشوائي، ويكون عدد معالم النموذج الخطي هو e

النموذج، ومتغير تابع واحد.

، وذلك للتخلص Stepwise Regression ولإيجاد أفضل نموذج انحدار أستخدم الباحث طريقة الانحدار التدريجي

من الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج المقدر، بمعنى إدخال المتغيرات واحداً بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى

النموذج مع استبعاد المتغير الذي يصبح غير مؤثر بوجود المتغير الآخر. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار المطبق بهذه الطريقة

أن نموذج الانحدار أظهر عدة نماذج.

جدول رقم (9) Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	-.074	.777	.667	-.065
	X1	-.074	1.000	-.023	-.084	.961
	X2	.777	-.023	1.000	.788	-.043
	X3	.667	-.084	.788	1.000	-.070
	X4	-.065	.961	-.043	-.070	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.237	.000	.000	.265
	X1	.237	.	.410	.206	.000
	X2	.000	.410	.	.000	.339
	X3	.000	.206	.000	.	.247
	X4	.265	.000	.339	.247	.

مصفوفة الارتباط الجزئية بين جميع المتغيرات المبحوثة وقيمة الدلالة Correlations يوضح الجدول رقم (9)

مبدأ المسؤولية الاجتماعية X₂ للارتباط. ويتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل Sig الإحصائية

(التنمية المستدامة) بنسبة (77.7%) وهو ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بمستوى Y وأخلاقيات العمل) والمتغير التابع

مبدأ مستوى الالتزام بالقوانين X₃، كما نلاحظ أيضاً أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (Sig = 0.000) معنوية

(Sig = 66.7%) وهو أيضاً ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بمستوى معنوية (Y) والإجراءات المطبقة) والمتغير التابع

(0.000).

ضعيف Y (مبدأ مستوى الشفافية والإفصاح عن الإداء)، والمتغير التابع X₁ أما معامل الارتباط بين المتغير المستقل

وهذا يعني أنها ليست دالة إحصائية، وكذلك (Sig = 0.237) بنسبة (7.4%) وهو ارتباط ضعيف جداً، ومستوى المعنوية



مبدأ مستوى وضوح الرؤية للإدارة العليا) ضعيف وكانت نسبته (6.5%) ومستوى معنوية X4 الارتباط بين المتغير المستقل (Sig = 0.05) وهي غير دال احصائياً وأنها تفوق درجة (Sig = 0.265).

وعليه لمعرفة كيفية إسهام مبادئ الحوكمة في تبين تحقيق التنمية المستدامة ننتقل إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (10) Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y

تحقيق التنمية المستدامة) يوضح الجدول رقم (10) المتغيرات التي دخلت في معادلة انحدار المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية X2 والتي تم استبعادها. وعليه نلاحظ أنّ متغير المستقل Stepwise Multiple Regression وبطريقة وأخلاقيات العمل) هو المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة الانحدار، ولمعرفة بقية المتغيرات التي تم استبعادها ننتقل إلى الجدول التالي:

Excluded Variables^a جدول رقم (11)

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	X1	-.055 ^b	-.856	.394	-.088	.999
	X3	.147 ^b	1.405	.163	.143	.380
	X4	-.032 ^b	-.486	.628	-.050	.998

a. Dependent Variable: Y b. Predictors in the Model: (Constant), X2

X1، X3، X4 يبين الجدول رقم (11) المتغيرات التي تم استبعادها، وتظهر البيانات أنّ المتغيرات التي تم استبعادها هي، وهو ارتباط ضعيف جداً، (X1 = -8.8%, X3 = 14.3%, X4 = -5%) هي (Partial Correlation) وذلك لأن الارتباط الجزئي X4 وكذلك درجة المعنوية أو الأهمية لكل متغير غير دالة احصائياً وهي تفوق درجة 0.05 وعليه تم استبعاد هذه المتغيرات (Stepwise) باستخدام الطريقة التدريجية.

Model Summary^b الجدول رقم (12)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.603	.599	.51096

a. Predictors: (Constant), X2 b. Dependent Variable: Y

والذي يبلغ Y تظهر النتائج أنّ المتغير المستقل هو الداخل، وذلك لأن له أكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير المعتمد أو التابع (77.7%) وأن معامل التحديد أو الارتباط المربع قد بلغ (60.3%)، وهي تُعبر عن التغير الحاصل في المتغير التابع (التنمية، وإن نسبة (39.7%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن مأخوذة X2 المستدامة) يفسرها التغير الذي يحصل في المتغير المستقل في الحساب أو ترجع لعامل الصدفة.

ANOVA^a الجدول رقم (13)

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



1	Regression	37.671	1	37.671	144.289	.000 ^b
	Residual	24.803	95	.261		
	Total	62.473	96			

a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), X2

Sig = لاختبار معنوية الانحدار، ونجد أن احتمال معنوية ANOVA من الجدول السابق تظهر نتائج تحليل التباين ، لذلك يمكن القول إن العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن (0.05) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.000 (F) علاقة الانحدار معنوية، أي توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبمقارنة قيمة المحسوبة والبالغة (144.289) مع قيمتها الجدولية والتي كانت (6.76) بدرجة حرية (1) للانحدار، و (95) درجة حرية للبواقي، المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي هذا النموذج صالح لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (F) ونجد أن قيمة (Y) والمتغير التابع (X) المذكور أعلاه ()
ولمعرفة معنوية وأهمية كل من مبادئ الحوكمة في العلاقة الدالة إحصائياً، لابد من دراسة معادلة خط الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (14) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part t
(Constant)	.729	.208		3.510	.001			
X2	.783	.065	.777	12.012	.000	.777	.777	.777

a. Dependent Variable: Y

يوضح الجدول السابق معاملات نموذج الانحدار والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات، وتُبين نتائج الجدول أنّ متغير مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل (X2) هو المتغير الوحيد الذي له تأثير، حيث بلغت قيمته الإحصائية (t = 12.012) يقابلها مستوى معنوية (P-Value 0.000)، وهي أقل من (0.05)، ولذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار التي تعبر عن الفرضية كما يلي:

$$Y = 0.727 + 0.783 (X3)$$

يعني كلما X2 تتغير درجة تتغير التنمية المستدامة Y بمقدار 78.3 درجة.

6. الاستنتاجات والتوصيات:

1.6 الإستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية وفي ضوء التحليل الإحصائي لبيانات هذه البحث أمكن التوصل إلى النتائج التالية:



- متغير مبدأ وضوح الرؤية للإدارة العليا احتل المركز الأول بنسبة 67.6% ودرجة موافقة متوسطة، وأن العنصر المتعلق تشمل الرؤية كلاً من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع أخذ المرتبة الأولى بدرجة 73.2% بالنسبة لهذا المتغير.
- متغير مبدأ الشفافية والإفصاح عن الأداء احتل المركز الثاني بنسبة 66.66% ودرجة موافقة متوسطة، وأن عنصر هناك حرية تداول للمعلومات بالوزارة جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية 77% بالنسبة لعناصر هذا المتغير.
- أما المركز الثالث فكان لمبدأ الالتزام بالقوانين والإجراءات المطبقة بنسبة 61.8% ودرجة موافقة متوسطة، وكان عنصر تطبيق القوانين بغض النظر عن قلة الامكانيات في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة 68.4% بالنسبة لعناصر هذا المتغير.
- متغير مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل احتل المركز الرابع بنسبة 61.7% ودرجة موافقة متوسطة، وأن عنصر تسعي الوزارة لإقامة شراكات مع أصحاب المصلحة لبناء مجتمع موحد في أهدافه ومتضامن في مسؤولياته أخذ المرتبة الأولى بدرجة عالية 75.4% بالنسبة لعناصر هذا المتغير.
- بناءً على اختبار الفرضية تبين أن متغير مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل معنوي وله دور أو تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق التنمية المستدامة.

2.6 التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضية البحث نوصي إدارة التعليم العالي بالوزارة قيد البحث بمايلي:
- اهتمام إدارة التعليم العالي بتأهيل موظفيها للتعامل بخبرة وثقافة مع مبادئ الحوكمة حتى تتمكن من عملية تحقيق التنمية المستدامة للقطاع التعليم.
 - إجراء البحوث والدراسات من قبل الوزارة وبشكل دوري للتعرف على مستوى تحقيق التنمية المستدامة، حتى يمكن تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتقويتها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وذلك من أجل بناء علاقات طويلة الأجل وقوية مع المبادئ الأساسية للحوكمة والتي تعتبر من أهم الأهداف الاستراتيجية لقطاع التعليم.

7. الخاتمة:

من خلال البحث، يمكن القول بأن وزارة التعليم في أي دولة هي النواة المسؤولة على بناء ورقي مجتمعاتها. وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم الليبية سوف يمهد لها الطريق لتحقيق التنمية المستدامة وذلك بهدف خلق تنمية حقيقية وشاملة في البلاد، من خلال نمو وتطور منظومة التعليم بشكل عام.

8. المراجع:

- الزبون، حمدان (2017). الحوكمة في المؤسسات التعليمية. صحيفة السوسنة. الرابط:

<https://www.assawsana.com>



- السحاتي، خالد (2018). دور الجامعات في المجتمعات العربية. أعمال الموسم الثقافي السنوي الثاني لقسم العلوم السياسية كلية الاقتصاد. منشورات جامعة بنغازي: ليبيا.
- الوردات، خلف (2017). الحوكمة في القطاع العام. الرابط: <https://mqqa.com/2017/02/>.
- برفعان أحمد، القرشي عبدالله (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. لبنان: جامعة الجنان.
- بوخروبة الغالي، حجاب موسى (2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. الملتقى الوطني حول المسؤولية الاجتماعية وفرص تحقيق التنمية المستدامة، 9-10/4/2019.
- جفطة، سناء (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف.
- عبدالرحمن، العايب (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر: سطيف.
- عزت، أحمد (2008) مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. الرابط: <http://qadaya.net/node/3068>
- معروف، هادي (2010). دور آليات حوكمة الشركات في الحدّ من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية. كلية التجارة: جامعة حلوان.
- 10-Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W (1970) *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.
- 11-Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, PP. 20-35.