

أثر الحوكمة الإدارية في تطوير التنظيم المؤسسي داخل الجامعات الليبية دراسة ميدانية على جامعة سبها

احمد محمد علي حباب
باحث كلية طرابلس للعلوم والتقنية

حاتم محمد البشير الزانخ
باحث وزارة التعليم التقني

**The Impact of Administrative Governance on the Development of Institutional Organization within
Libyan Universities: A Field Study at Sebha University**
Ahmed Mohamed Ali Habab, Hatem Mohamed Al-Bashir Al-Zanakh
**Researcher, Tripoli College of Science and Technology | Researcher, Ministry of Technical
Education**

Zak.hatem@gmail.com | Ahababahmed939@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/04/21 تاريخ المراجعة 2026/05/23 تاريخ القبول: 2026/06/07- تاريخ النشر: 2026/06/30

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها، وقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين فاعلية الهيكل التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (140) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود حاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية داخل الجامعة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي ($r = 0.78$)، إضافة إلى وجود تأثير معنوي للحوكمة الإدارية على التنظيم المؤسسي وفق نتائج الانحدار الخطي. وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، التنظيم المؤسسي، جامعة سبها، الأداء المؤسسي، التعليم العالي، الشفافية الإدارية، المساءلة، الهيكل التنظيمي، الإدارة الجامعية، التحليل الإحصائي.

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between administrative governance and organizational structure at Sebha University, and to examine the impact of governance principles on enhancing organizational efficiency and improving institutional performance. The study adopted the descriptive-analytical and correlational approaches, using a questionnaire as the main data collection tool from a sample of (140) faculty and administrative staff members.

The findings revealed that both administrative governance and organizational structure were at a moderate level, indicating the need for further improvement in administrative practices within the university. The results also showed a strong positive and statistically significant correlation between administrative governance and organizational structure ($r = 0.78$). In addition, regression analysis indicated a significant effect of administrative governance on organizational structure. The study concluded that the relationship between the two variables is integrative and contributes to enhancing institutional performance.

Keywords

Administrative Governance, Organizational Structure, Sebha University, Institutional Performance, Higher Education, Administrative Transparency, Accountability, Organizational Efficiency, University Management, Statistical Analysis.

أولاً: المقدمة

تعد الحوكمة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة العامة وإدارة مؤسسات التعليم العالي، وذلك لما تمثله من إطار شامل يهدف إلى تحسين أساليب الإدارة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وقد ارتبط هذا المفهوم بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وهي مبادئ تسعى إلى ضبط العملية الإدارية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية أعلى.

وفي هذا السياق، لا تقتصر أهمية الحوكمة الإدارية على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب التطبيقية داخل الجامعات، باعتبارها مؤسسات إنتاج المعرفة وتنمية الموارد البشرية. إذ تسهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل مظاهر الفساد الإداري، وتعزيز الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، إضافة إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ومن جهة أخرى، يُعد التنظيم المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الجامعية، حيث يمثل الهيكل الذي يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد الصلاحيات وتنظيم العلاقات الإدارية بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية. كما يسهم التنظيم المؤسسي في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وضمان انسيابية العمل الإداري، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة بما يحقق الانسجام المؤسسي ويعزز فعالية الأداء.

ومع تطور البيئات الجامعية وتعدد التحديات الإدارية والتكنولوجية، أصبحت العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي علاقة تكاملية ذات تأثير مباشر على جودة الأداء المؤسسي داخل الجامعات. إذ إن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة قد يؤدي إلى اختلال في الهيكل التنظيمي، وازدواجية في الصلاحيات، وضعف في آليات اتخاذ القرار، في حين أن التنظيم المؤسسي غير الفعال قد يحد من قدرة الحوكمة على تحقيق أهدافها.

وفي الجامعات الليبية، ومنها جامعة سبها، تبرز هذه الإشكالية بشكل واضح في ظل التغيرات الإدارية المستمرة، والتحديات المرتبطة بتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء الإداري والأكاديمي. حيث تشير العديد من المؤشرات إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، الأمر الذي قد ينعكس على فاعلية التنظيم المؤسسي وقدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة، وتقييم فعالية التنظيم المؤسسي، وتحديد مدى الترابط بينهما، بما يسهم في تقديم توصيات علمية وعملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تباين محتمل بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وبين درجة فاعلية التنظيم المؤسسي في جامعة سبها، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف في التنسيق الإداري، وتداخل الصلاحيات، وانخفاض كفاءة اتخاذ القرار. وعليه يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها، وبيان أثر الحوكمة على فاعلية الهيكل التنظيمي داخل الجامعات الليبية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها .
2. تحليل واقع التنظيم المؤسسي داخل الجامعة .
3. قياس طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الجانبين الآتيين:

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي .
- تقديم إطار تحليلي للعلاقة بين الحوكمة والتنظيم المؤسسي .

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صناع القرار في جامعة سبها على تحسين الأداء المؤسسي .
- دعم تطوير الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الحديثة .

خامساً: تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها؟
2. ما واقع التنظيم المؤسسي داخل الجامعة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي؟

سادساً: منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية التي تتكامل فيما بينها بشكل منهجي يخدم أهداف البحث، حيث يمثل المنهج الوصفي التحليلي الأساس النظري الذي يتم من خلاله وصف مفهومي الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي وتحليل أبعادهما المختلفة واستعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يساهم في بناء تصور علمي واضح لمتغيرات الدراسة وعلاقاتها. وينطلق المنهج الميداني من هذا الأساس النظري ليقوم بجمع البيانات من الواقع الفعلي داخل جامعة سبها، وذلك من خلال استقصاء آراء أفراد العينة المستهدفة حول مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وواقع التنظيم المؤسسي، بما يعكس الصورة التطبيقية للظاهرة محل الدراسة. أما المنهج الارتباطي فيمثل المرحلة التحليلية النهائية، حيث يتم الاعتماد على البيانات الميدانية التي تم جمعها لقياس طبيعة العلاقة الإحصائية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي، وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة ومدى دلالتها الإحصائية. وتتجسد العلاقة التكاملية بين هذه المناهج في أن المنهج الوصفي التحليلي يوفر الإطار المفاهيمي والنظري، بينما يزود المنهج الميداني الدراسة بالبيانات الواقعية، ويأتي المنهج الارتباطي ليحلل هذه البيانات ويكشف طبيعة العلاقة بين المتغيرين، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بصورة متكاملة ومنسجمة.

سابعاً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة سبها، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل الجامعة، وذلك لامتلاكهم خبرة مباشرة في الممارسات الإدارية والتنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات المستهدفة داخل الجامعة بشكل عادل ومتوازن، بما يحقق دقة أعلى في النتائج ويقلل من التحيز في اختيار أفراد العينة. ويبلغ حجم العينة (140 مفردة) من مجتمع الدراسة، حيث يتم توزيعها على الفئات المستهدفة وفقاً لنسبتها داخل الهيكل الوظيفي في جامعة سبها، بما يضمن تمثيلاً واقعياً يساعد في قياس العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي بصورة دقيقة وموضوعية.

ثامناً: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة مجموعة من الحدود العلمية والمنهجية التي توضح نطاق تطبيقها وإطارها العام، وذلك على النحو الآتي:

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة سبها – ليبيا.
- الحدود البشرية: تشمل أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين داخل جامعة سبها.
- الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01-01-2026 إلى 01-03-2026.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم المؤسسي فقط دون التطرق إلى متغيرات أخرى.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

يُقصد بمصطلحات الدراسة مجموعة المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها البحث، والتي يتم تحديدها إجرائياً وفق سياق الدراسة الحالية، بما يضمن توحيد الفهم العلمي وتجنب اللبس في تفسير المتغيرات.

1. الحوكمة الإدارية (Administrative Governance) هي مجموعة من المبادئ والأساليب التي تُدار بها المؤسسة بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، ورفع كفاءة وفعالية اتخاذ القرار داخل الجامعة (أبو النصر، 2016).
- إجرائياً: تُقاس من خلال درجة التزام جامعة سبها بمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى جودة الأداء الإداري كما يدركه أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
2. التنظيم المؤسسي (Organizational Structure) هو الإطار الذي يحدد العلاقات الإدارية بين الوحدات المختلفة داخل الجامعة، بما يشمل توزيع المهام وتحديد الصلاحيات ومسارات الاتصال وآليات اتخاذ القرار (الطائي، 2017).
- إجرائياً: يُقاس من خلال وضوح الهيكل التنظيمي وكفاءة توزيع المسؤوليات وفعالية الاتصال الإداري داخل جامعة سبها.
3. الجامعة (University) هي مؤسسة تعليم عالٍ تهدف إلى تقديم التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ضمن هيكل إداري وأكاديمي منظم. (العميان، 2014)
- إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة جامعة سبها كميدان تطبيقي للبحث.
4. الكفاءة الإدارية (Administrative Efficiency) هي مؤسسة تعليم عالٍ تهدف إلى تقديم التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ضمن هيكل إداري وأكاديمي منظم (العلاوي، 2019).
- إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة جامعة سبها كميدان تطبيقي للبحث.
5. الشفافية (Transparency) هي وضوح الإجراءات والقرارات داخل المؤسسة وإتاحة المعلومات لأطراف ذات العلاقة بشكل دقيق ومتاح (الزعيبي، 2018).
- إجرائياً: تُقاس من خلال مدى وضوح القرارات الإدارية وإمكانية الوصول إلى المعلومات داخل جامعة سبها.
6. المساءلة (Accountability) هي خضوع الأفراد والجهات داخل المؤسسة للمحاسبة عن قراراتهم وأدائهم وفق معايير محددة (الشهري، 2016).
- إجرائياً: تُقاس من خلال وجود نظم رقابية واضحة وتطبيق الإجراءات الإدارية بشكل منضبط داخل جامعة سبها.

مفهوم الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

تُعد الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي إطاراً تنظيمياً حديثاً يهدف إلى تنظيم وضبط العمليات الإدارية داخل الجامعة بما يضمن الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتحسين جودة اتخاذ القرار (حجازي، 2020). وهي تمثل منظومة متكاملة لإدارة الجامعات تقوم على وضوح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات وتفعيل الرقابة المؤسسية. وفي هذا الإطار، تسعى الحوكمة الإدارية إلى تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات من خلال تعزيز الانضباط الإداري وتقليل مظاهر التدخل في الصلاحيات والازدواجية في العمل، إضافة إلى دعم آليات التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية بما يحقق فاعلية أعلى في تنفيذ السياسات الجامعية (حجازي، 2020). كما تساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة الجامعية وأصحاب المصلحة من خلال وضوح الإجراءات وعدالة القرارات.

وتبرز أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أداة استراتيجية لتطوير الإدارة الجامعية، حيث تعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز الشفافية في صنع القرار، إضافة إلى دعم ثقافة المساءلة والمحاسبة داخل المؤسسة الجامعية (حجازي، 2020).

أبعاد الحوكمة الإدارية

تحدد الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تُشكل الإطار العملي لتطبيقها داخل الجامعة، حيث تعكس هذه الأبعاد مستوى نضج النظام الإداري ودرجة التزامه بالمبادئ الحديثة في الإدارة الجامعية. كما أن هذه الأبعاد لا تعمل بصورة منفصلة، بل ترتبط بعلاقة تكاملية تؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة اتخاذ القرار داخل الجامعة.

أولاً: الشفافية

تُعد الشفافية أحد أهم أبعاد الحوكمة الإدارية، وتعني وضوح الإجراءات والسياسات والقرارات داخل المؤسسة التعليمية، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل الإداري والأكاديمي للأطراف ذات العلاقة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. وتساهم الشفافية في تعزيز الثقة بين الإدارة الجامعية والعاملين، وتحد من الغموض الإداري والتفسيرات الشخصية غير الموضوعية للقرارات. كما تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تمكين العاملين من فهم آليات اتخاذ القرار ومتابعة سير الإجراءات داخل الجامعة، مما يرفع من مستوى الانضباط المؤسسي ويقلل من احتمالات الفساد الإداري أو سوء الاستخدام للسلطة (أبو فارة، 2019).

ثانياً: المساءلة

تمثل المساءلة بعداً محورياً في الحوكمة الإدارية، وتقوم على مبدأ خضوع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة للمحاسبة عن قراراتها وأدائها وفق معايير ولوائح واضحة ومحددة مسبقاً. ويشمل ذلك تقييم الأداء الإداري، ومراجعة القرارات، وتحديد المسؤوليات بدقة. وتؤدي المساءلة إلى تعزيز الانضباط الإداري داخل الجامعة، ورفع مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة، كما تساهم في الحد من التجاوزات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال خلق بيئة تنظيمية تقوم على الرقابة الذاتية والمؤسسية (أبو فارة، 2019).

ثالثاً: المشاركة

تُعد المشاركة من الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة الحديثة، وتعني إشراك مختلف الفئات داخل المؤسسة الجامعية، وخاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، في عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات. وتساعد المشاركة في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ورفع جودة القرارات الإدارية من خلال تنوع وجهات النظر والخبرات. كما تساهم في تقليل المركزية الإدارية وتوسيع قاعدة صنع القرار، مما يعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار البيئة التنظيمية داخل الجامعة (أبو فارة، 2019).

رابعاً: سيادة القانون

يقصد بسيادة القانون التزام جميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية بالقوانين واللوائح والأنظمة المعمدة دون استثناء أو تمييز، بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين. ويعد هذا البعد أساسياً في بناء بيئة مؤسسية مستقرة، حيث يحد من الاجتهادات الفردية غير المنظمة ويضمن تطبيق القرارات الإدارية بشكل موحد. كما يعزز سيادة القانون من استقرار النظام الإداري داخل الجامعة، ويقلل من حالات التعارض أو التضارب في الصلاحيات والقرارات (أبو فارة، 2019).

خامساً: الكفاءة والفاعلية

يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت ممكن. وتعكس الكفاءة والفاعلية جودة الأداء الإداري وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة. كما تشمل تحسين أساليب العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتوظيف الموارد بشكل أمثل، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ويعد هذا البعد مؤشراً مهماً على مدى نجاح تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة التعليمية (أبو فارة، 2019).

مفهوم التنظيم المؤسسي في الجامعات

يُعد التنظيم المؤسسي في الجامعات أحد المراكز الأساسية في علم الإدارة الحديثة، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله بناء الهيكل الإداري والأكاديمي للمؤسسة الجامعية، وتنظيم العلاقات بين مختلف وحداتها بما يضمن تحقيق التنسيق والانسجام في أداء المهام. ويقوم هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تهدف إلى تحديد السلطة، وتوزيع المسؤوليات، وضبط تدفق العمل داخل الجامعة بطريقة تضمن الكفاءة والفاعلية في الأداء العام (العميان، 2014).

ويعكس التنظيم المؤسسي طبيعة البناء الداخلي للجامعة بوصفها منظمة معقدة تضم مستويات متعددة من الإدارة مثل الإدارة العليا (مجلس الجامعة ورئاسة الجامعة)، والإدارات الوسطى (الكليات والأقسام العلمية)، والإدارات التنفيذية (الأقسام الإدارية المختلفة). ويُحدد هذا التنظيم كيفية ارتباط هذه المستويات ببعضها البعض من خلال خطوط سلطة رسمية، ومسارات اتصال واضحة، وآليات محددة لاتخاذ القرار، بما يضمن عدم الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات.

كما يُسهم التنظيم المؤسسي في توضيح طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين داخل الجامعة، حيث يتم تحديد الأدوار والمهام بدقة لكل وحدة تنظيمية ولكل وظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الانضباط الإداري وتقليل العشوائية في تنفيذ الأعمال. ويُعد هذا التحديد الواضح للمهام أحد العوامل الرئيسية التي ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ومن الجوانب المهمة في التنظيم المؤسسي أيضاً دوره في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة، إذ يوفر هيكلاً تنظيمياً يحدد مسارات تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، والعكس، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية تستند إلى بيانات ومعلومات صحيحة. كما يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال وضوح الصلاحيات وتحديد الجهات المسؤولة عن كل نوع من القرارات.

ويُعد التنظيم المؤسسي كذلك أداة فعالة في إدارة الموارد داخل الجامعة، حيث يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، من خلال توزيعها بطريقة متوازنة بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية. كما يعمل على تقليل الهدر الإداري والازدواجية في العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستدامة الموارد. إضافة إلى ذلك، يساهم التنظيم المؤسسي في تحقيق الاستقرار الإداري داخل الجامعة، من خلال وضع قواعد ولوائح تنظيمية واضحة تنظم العمل وتحدد العلاقات بين العاملين، بما يعزز بيئة عمل مستقرة قائمة على الوضوح والعدالة التنظيمية. كما أنه يدعم قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والإدارية من خلال مرونة الهيكل التنظيمي وإمكانية تطويره وفق المتغيرات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التنظيم المؤسسي في الجامعات لا يقتصر على كونه هيكلاً إدارياً فحسب، بل هو نظام متكامل يربط بين الإنسان والمهام والسلطة والمعلومات داخل إطار تنظيمي واحد، يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة الجامعية (العميان، 2014).

عناصر التنظيم المؤسسي

تُعد عناصر التنظيم المؤسسي الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء الإداري داخل الجامعات، إذ تُسهم في تحديد شكل العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتوضيح مسارات العمل الإداري والأكاديمي، بما يضمن تحقيق الانسجام والتكامل في الأداء المؤسسي. ويُنظر إلى هذه العناصر باعتبارها منظومة مترابطة تعمل على تنظيم السلطة، وتوزيع المسؤوليات، وضبط تدفق المعلومات داخل المؤسسة الجامعية (العميان، 2016).

أولاً: الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يحدد كيفية تقسيم الجامعة إلى وحدات إدارية وأكاديمية، ويوضح العلاقات بين هذه الوحدات من حيث السلطة والإشراف والتنسيق. ويهدف إلى بيان مستويات الإدارة المختلفة داخل الجامعة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارات التنفيذية، بما يضمن وضوح خطوط السلطة ومنع التضارب في الاختصاصات. كما يسهم في تحقيق الاستقرار الإداري من خلال تحديد مواقع اتخاذ القرار ومسؤوليات كل مستوى تنظيمي بشكل دقيق.

ثانياً: توزيع الصلاحيات

يمثل توزيع الصلاحيات عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد نطاق السلطة الممنوحة لكل مستوى إداري داخل الجامعة، بما يضمن التوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار. ويسهم هذا العنصر في تعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات الإدارية، وتحسين كفاءة الأداء من خلال تمكين المستويات الإدارية المختلفة من ممارسة صلاحياتها ضمن حدود واضحة، مما يقلل من التعقيد الإداري ويزيد من فاعلية العمل المؤسسي.

ثالثاً: خطوط الاتصال

تشير خطوط الاتصال إلى القنوات الرسمية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة. وتُعد هذه الخطوط عنصراً حيوياً في التنظيم المؤسسي، حيث تضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق ومنظم، سواء من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى أو العكس. كما تسهم في تعزيز التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف التواصل، وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

رابعاً: تحديد المسؤوليات

يقصد بتحديد المسؤوليات توزيع المهام والواجبات بشكل واضح ودقيق على الأفراد والوحدات التنظيمية داخل الجامعة، بحيث يكون كل طرف على دراية تامة بما هو مطلوب منه. ويسهم هذا العنصر في منع ازدواجية العمل وتداخل الاختصاصات، كما يعزز مبدأ المساءلة الإدارية، ويساعد في تقييم الأداء بشكل موضوعي، ويؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي والانضباط المؤسسي داخل الجامعة.

خامساً: التنسيق المؤسسي

يُعد التنسيق أحد العناصر المهمة في التنظيم المؤسسي، ويعني توحيد الجهود بين مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للجامعة. ويسهم التنسيق في تقليل التعارض بين الإدارات، وتحقيق التكامل في الأداء، وضمان انسجام القرارات والسياسات داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل الجامعي واستقراره.

مؤشرات الحوكمة الإدارية

تُعد مؤشرات الحوكمة الإدارية أدوات قياس عملية تُستخدم لتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث تساعد في تحويل المفاهيم النظرية مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة إلى معايير قابلة للقياس والتحليل، مما يتيح الحكم على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الإدارة داخل الجامعة (البكري، 2018).

أولاً: جودة اتخاذ القرار

تشير جودة اتخاذ القرار إلى مدى اعتماد القرارات الإدارية داخل الجامعة على أسس علمية ومعلومات دقيقة وتحليل موضوعي للبدائل المتاحة. وتعكس هذه الجودة قدرة الإدارة على اختيار الحلول الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية وتحسين نتائج العمل المؤسسي.

ثانياً: مستوى الشفافية

يقصد به درجة وضوح الإجراءات والسياسات والقرارات داخل الجامعة، وإتاحة المعلومات للأطراف ذات العلاقة بشكل منظم ودقيق. ويُعد هذا المؤشر أساسياً في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتقليل الغموض الإداري، وتحسين بيئة العمل المؤسسي.

ثالثاً: فعالية الرقابة

تعتبر فعالية الرقابة عن قدرة الجامعة على متابعة الأداء الإداري والأكاديمي، والتأكد من الالتزام باللوائح والقوانين المعتمدة. كما تشمل كشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الانضباط المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل الجامعة.

رابعاً: سرعة الاستجابة

تشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والتغيرات الإدارية بسرعة وفعالية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويعكس هذا المؤشر مدى مرونة النظام الإداري وقدرته على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للجامعة.

مؤشرات التنظيم المؤسسي

تُعد مؤشرات التنظيم المؤسسي أدوات تحليل وقياس تُستخدم للحكم على مدى فاعلية البناء التنظيمي داخل الجامعة، من خلال تقييم درجة وضوح العلاقات الإدارية، وكفاءة توزيع العمل، ومستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة. كما تعكس هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين عناصرها التنظيمية بما يضمن تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (العلاق، 2015).

أولاً: وضوح الهيكل التنظيمي

يقصد به مدى وضوح البناء الإداري للجامعة من حيث تحديد المستويات التنظيمية المختلفة، والعلاقات الهرمية بينها، وخطوط السلطة والإشراف. ويُعد هذا المؤشر أساسياً في الحكم على قوة التنظيم المؤسسي، إذ يساهم في تقليل التداخل في الاختصاصات، وتوضيح مسارات العمل، وتعزيز الانضباط الإداري داخل المؤسسة.

ثانياً: كفاءة الأداء الإداري

تشير إلى قدرة الوحدات الإدارية داخل الجامعة على إنجاز المهام الموكلة إليها بجودة عالية وفي وقت مناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وتعكس هذه الكفاءة مدى نجاح التنظيم المؤسسي في استثمار الموارد المتاحة وتحسين إنتاجية العمل الإداري داخل الجامعة.

ثالثاً: تكامل الأقسام

يعبر هذا المؤشر عن درجة التنسيق والتعاون بين الكليات والأقسام والإدارات المختلفة داخل الجامعة لتحقيق الأهداف المشتركة. ويُساهم تكامل الأقسام في تقليل الازدواجية في العمل، وتحقيق الانسجام بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز العمل المؤسسي الجماعي.

رابعاً: انسيابية الإجراءات

تشير إلى مدى سهولة وسرعة تنفيذ الإجراءات الإدارية داخل الجامعة دون تعقيد أو تأخير. ويعكس هذا المؤشر كفاءة النظام التنظيمي في تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين الإداري، مما يساهم في رفع جودة الخدمات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

العلاقة النظرية بين الحوكمة والتنظيم المؤسسي

تقوم العلاقة النظرية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي على مبدأ التكامل الوظيفي بين النظام الإداري القائم على المبادئ والمعايير (الحوكمة) وبين البناء الهيكلي الذي تُمارس من خلاله العمليات الإدارية (التنظيم المؤسسي). إذ تُعد الحوكمة الإدارية إطاراً موجهاً للسلوك الإداري داخل المؤسسة، في حين يُمثل التنظيم المؤسسي الأداة التنفيذية التي تُترجم هذه المبادئ إلى ممارسات واقعية داخل الجامعة (عبد الرحمن، 2018).

ومن الناحية النظرية، تساهم الحوكمة الإدارية في تحسين التنظيم المؤسسي من خلال وضع معايير واضحة للشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات وتقليل حالات التداخل الإداري. كما تعمل الحوكمة على دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآليات رقابة فعالة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.

كذلك تؤدي الحوكمة الإدارية إلى تقليل التعقيد الإداري داخل الجامعات من خلال الحد من المركزية المفرطة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التفويض الإداري، مما يساهم في تسريع تدفق العمل وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة. وفي المقابل، يساهم التنظيم المؤسسي الفعال في تهيئة بيئة مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال وضوح الهيكل الإداري وسهولة تحديد نقاط المسؤولية والمساءلة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي هي علاقة تأثير متبادل، حيث تؤثر الحوكمة في تحسين كفاءة التنظيم المؤسسي، بينما يدعم التنظيم الفعال نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة الجامعية، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية أعلى.

العلاقة بين الشفافية الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها

تُعد الشفافية الإدارية من المبادئ الأساسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي الحديثة، إذ تعكس درجة وضوح الإجراءات والقرارات والسياسات داخل الجامعة، ومدى إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل الإداري والأكاديمي بشكل منظم ودقيق للأطراف ذات العلاقة. كما تُعد الشفافية أحد الركائز المهمة التي تساهم في تعزيز الثقة المؤسسية بين الإدارة الجامعية والعاملين، وتدعيم بيئة عمل قائمة على الوضوح والعدالة وتكافؤ الفرص (حريم، 2018).

وفي المقابل، يُمثل التنظيم المؤسسي الإطار الهيكلي الذي تُنظم من خلاله الجامعة، حيث يحدد هذا الإطار مستويات السلطة الإدارية، ويبين العلاقات بين الوحدات المختلفة، ويضبط توزيع المهام والمسؤوليات، إضافة إلى تنظيم خطوط الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسة الجامعية. ويُعد التنظيم المؤسسي بذلك الوسيلة التي تُترجم من خلالها السياسات الإدارية إلى ممارسات عملية داخل الجامعة.

وتقوم العلاقة بين الشفافية الإدارية والتنظيم المؤسسي على علاقة تكاملية وتفاعلية، إذ إن وجود تنظيم مؤسسي واضح ومحدد يساهم في تعزيز الشفافية من خلال تنظيم تدفق المعلومات، وتحديد القنوات الرسمية لنقل البيانات والقرارات، بما يقلل من العشوائية والازدواجية في العمل الإداري. كما أن وضوح الهيكل التنظيمي يساعد على تحديد المسؤوليات بدقة، مما يجعل عملية الإفصاح عن المعلومات أكثر انتظاماً ووضوحاً.

وفي الوقت نفسه، تساهم الشفافية الإدارية في تطوير التنظيم المؤسسي من خلال دعم وضوح العمليات الإدارية وتسهيل فهمها من قبل العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الجامعة، وتقليل حالات الغموض الإداري والتداخل في الاختصاصات. كما تساعد الشفافية في تعزيز الرقابة الداخلية، حيث يصبح تتبع القرارات والإجراءات أكثر سهولة وفعالية. كما أن تعزيز الشفافية داخل الجامعة ينعكس بشكل مباشر على كفاءة التنظيم المؤسسي، حيث يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات الإدارية والأكاديمية، وتقليل البيروقراطية داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن التنظيم المؤسسي الفعال يخلق بيئة مناسبة لتطبيق الشفافية بشكل أكثر دقة وانتظاماً، من خلال تحديد واضح لمسارات الاتصال ومستويات الصلاحية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين الشفافية الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها هي علاقة تأثير متبادل، حيث يؤدي تعزيز الشفافية إلى رفع كفاءة التنظيم المؤسسي، بينما يساهم التنظيم المؤسسي الواضح في ترسيخ ممارسات الشفافية داخل الجامعة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية والبحثية.

تاسعاً: أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية واحدة لجمع البيانات، وهي الاستبيان، باعتباره الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها.

الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتم تصميمه لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون)، وكذلك التنظيم المؤسسي بأبعاده (وضوح الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، خطوط الاتصال، وتحديد المسؤوليات).

ويوزع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بجامعة سبها، بهدف جمع بيانات كمية دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً. ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة فيه، بما يتيح تحديد مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ودرجة فاعلية التنظيم المؤسسي داخل الجامعة، ومن ثم قياس العلاقة بين المتغيرين بصورة علمية دقيقة.

محاور الاستبيان

يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من مجموعة من المحاور الأساسية التي تهدف إلى قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

يتضمن هذا المحور مجموعة من البيانات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتحديد مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

المحور الثاني: الحوكمة الإدارية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها من خلال مجموعة من الأبعاد، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وسيادة القانون، وذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل الجامعة.

المحور الثالث: التنظيم المؤسسي

يركز هذا المحور على قياس واقع التنظيم المؤسسي داخل الجامعة، من خلال دراسة عناصره الأساسية مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وتوزيع الصلاحيات، وخطوط الاتصال، وتحديد المسؤوليات، بهدف التعرف على مدى فاعلية البناء التنظيمي داخل جامعة سبها.

المحور الرابع: العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي

يهدف هذا المحور إلى قياس طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي، من خلال مجموعة من العبارات التي توضح مدى تأثير الحوكمة على تطوير الهيكل التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل الجامعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها الميدانية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً.

وتضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

• التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages)

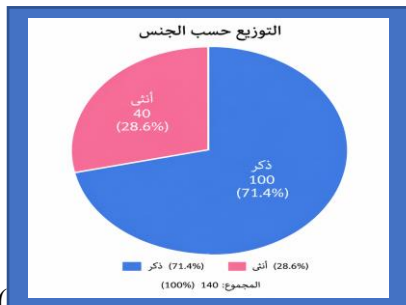
وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد التوزيع الديموغرافي للبيانات مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Mean & Standard Deviation)
 - لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محاور الدراسة، وتحديد درجة الموافقة ومستوى التشبث في الإجابات .
 - اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)
 - لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من مدى اتساق فقراته الداخلية وصلاحيته للقياس .
 - اختبار بيرسون للارتباط: (Pearson Correlation)
 - لقياس طبيعة وقوة العلاقة الإحصائية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي، وتحديد اتجاه هذه العلاقة .
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)
 - لقياس أثر الحوكمة الإدارية في التنظيم المؤسسي، وتحديد مدى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع .
- وتسهم هذه الأساليب مجتمعة في تقديم تحليل علمي دقيق يمكّن من اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يحقق أهداف البحث بشكل منهجي وموضوعي.

عاشراً: الدراسة الميدانية

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

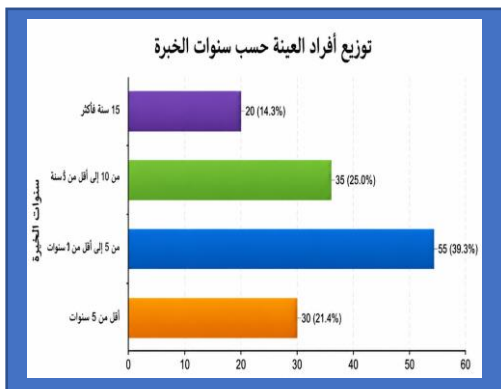
الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	100	71.4%
أنثى	40	28.6%
المجموع	140	100%



يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس، حيث يتبين أن فئة الذكور مفردة وبنسبة (67.9%)، في حين بلغ عدد الإناث (45) مفردة بنسبة (32.1%)، ليصل إجمالي العينة إلى (140) مفردة بنسبة كلية قدرها (100%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة نسبية للذكور داخل مجتمع الدراسة، الأمر الذي قد يُعزى إلى طبيعة التكوين الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يغلب عليه الطابع الذكوري في بعض الوظائف الإدارية والأكاديمية. هذا التباين في التوزيع يعزز من واقعية البيانات الميدانية، ويمنح مؤشرات أولية مهمة عند تفسير نتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بمدى تأثير المتغيرات محل البحث في ضوء الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

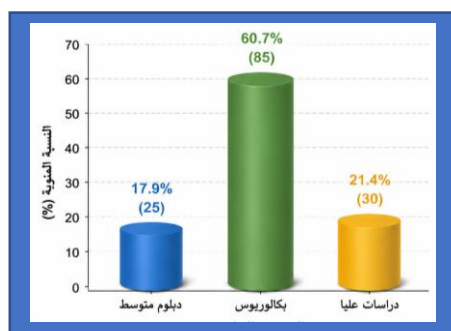
جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	30	21.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	55	39.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	35	25.0%
15 سنة فأكثر	20	14.3%
المجموع	140	100%



يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتركز ضمن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة داخل بيئة العمل. كما يظهر أن فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات تمثل نسبة معتبرة، في حين جاءت فئة 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة أقل نسبياً، بينما سجلت فئة 15 سنة فأكثر أقل نسبة ضمن العينة. ويعكس هذا التوزيع وجود توازن نسبي في مستويات الخبرة بين أفراد العينة، بما يتيح تنوعاً في وجهات النظر ويسهم في تعزيز دقة النتائج المتحصّل عليها من الدراسة.

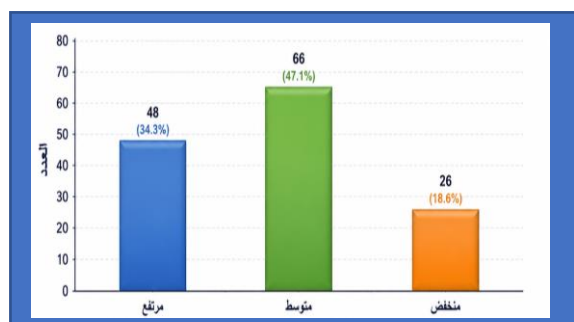
جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية (%)
دبلوم متوسط	25	17.9%
بكالوريوس	85	60.7%
دراسات عليا	30	21.4%
المجموع	140	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (60.7%) بعدد (85) مفردة، مما يعكس سيادة هذا المستوى التعليمي داخل مجتمع الدراسة. كما يظهر أن فئة الدراسات العليا جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (21.4%) بعدد (30) مفردة، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط (17.9%) بعدد (25) مفردة، وهي النسبة الأقل ضمن العينة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد بوجه عام، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات الميدانية ويسهم في دقة التحليل الإحصائي وموضوعية النتائج.

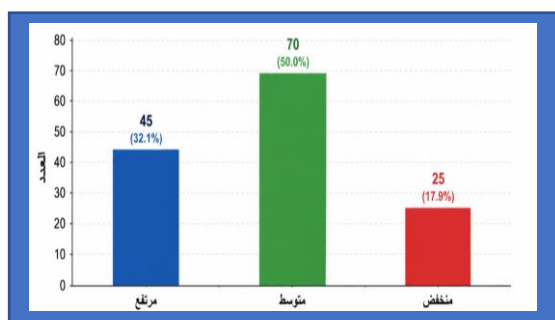
جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها



مستوى الحوكمة الإدارية	العدد	النسبة المئوية (%)
مرتفع	48	34.3%
متوسط	66	47.1%
منخفض	26	18.6%
المجموع	140	100%

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ترى أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية جاء بدرجة متوسطة بنسبة (47.1%) بعدد (66) مفردة، مما يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعة لا يزال في مستوى متوسط ويحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير. كما تظهر النتائج أن نسبة (34.3%) بعدد (48) مفردة ترى أن مستوى الحوكمة الإدارية مرتفع، وهو ما يعكس وجود بعض الممارسات الإيجابية في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعة. في حين أن نسبة (18.6%) بعدد (26) مفردة ترى أن مستوى التطبيق منخفض، مما يدل على وجود تحديات أو قصور في بعض الجوانب الإدارية. وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها، مع ميل عام نحو المستوى المتوسط.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها



مستوى التنظيم المؤسسي	العدد	النسبة المئوية (%)
مرتفع	45	32.1%
متوسط	70	50.0%
منخفض	25	17.9%
المجموع	140	100%

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ترى أن مستوى التنظيم المؤسسي جاء بدرجة متوسطة بنسبة (50.0%) بعدد (70) مفردة، مما يدل على أن التنظيم المؤسسي داخل الجامعة يتمتع بدرجة مقبولة من الوضوح والانسائية لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين. كما تشير النتائج إلى أن نسبة (32.1%) بعدد (45) مفردة ترى أن مستوى التنظيم المؤسسي مرتفع، وهو ما يعكس وجود جوانب إيجابية في الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات داخل الجامعة. في حين أن نسبة (17.9%) بعدد (25) مفردة ترى أن مستوى التنظيم المؤسسي منخفض، مما يشير إلى وجود بعض أوجه القصور في بعض الجوانب التنظيمية. وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها مع ميل عام نحو المستوى المتوسط.

الحادي عشر: الدراسة التحليلية

أولاً: محور الحوكمة الإدارية

جدول (39): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الحوكمة الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تسود الشفافية في الإجراءات الإدارية داخل جامعة سبها.	3.50	0.71	متوسط
2	تُطبق مبادئ المساءلة بشكل واضح داخل الجامعة.	3.42	0.69	متوسط
3	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.45	0.73	متوسط
4	تلتزم الجامعة بالقوانين واللوائح التنظيمية في جميع الإجراءات.	3.60	0.66	متوسط
5	تسهم الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الأداء داخل الجامعة.	3.48	0.70	متوسط

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها جاء بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42–3.60)، وقد سجلت أعلى قيمة في الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.66)، في حين جاءت أقل قيمة في مبدأ المساءلة بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.69)، كما أظهرت باقي الفقرات مستويات مقاربة ضمن المستوى المتوسط، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.66–0.73) مما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة، وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن تطبيق الحوكمة الإدارية داخل الجامعة يتم بصورة متوسطة مع وجود قوة نسبية في الالتزام باللوائح وحاجة إلى تعزيز جانب المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

ثانياً: محور التنظيم المؤسسي

جدول (40): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التنظيم المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتميز الهيكل التنظيمي داخل جامعة سبها بالوضوح.	3.55	0.70	متوسط
2	يتم توزيع الصلاحيات بشكل عادل بين المستويات الإدارية.	3.48	0.68	متوسط
3	توجد خطوط اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة.	3.52	0.66	متوسط
4	يتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق داخل الجامعة.	3.60	0.64	متوسط
5	يسهم التنظيم المؤسسي في تحسين انسيابية العمل الإداري.	3.50	0.69	متوسط

تشير نتائج محور التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها إلى أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48–3.60)، مما يعكس وجود مستوى مقبول من التنظيم المؤسسي دون الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة، وقد سجلت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي (3.60) مما يدل على وضوح نسبي في تحديد المسؤوليات داخل الجامعة، في حين جاءت الفقرة الثانية بأقل متوسط حسابي (3.48) مما يشير إلى حاجة نسبية إلى تحسين عدالة توزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية، كما أظهرت بقية الفقرات مستويات مقاربة ضمن الإطار المتوسط مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.64–0.70) وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة،

وبشكل عام تعكس النتائج أن التنظيم المؤسسي داخل الجامعة يتمتع بدرجة متوسطة مع وجود جوانب قوة في وضوح المسؤوليات، مقابل الحاجة إلى تطوير آليات توزيع الصلاحيات وتعزيز بعض عناصر التنظيم الإداري.

ثالثاً: محور العلاقة بين الحوكمة والتنظيم المؤسسي

جدول (41): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العلاقة بين الحوكمة والتنظيم المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تؤثر الحوكمة الإدارية بشكل مباشر على تطوير الهيكل التنظيمي داخل الجامعة.	3.58	0.69	متوسط
2	تسهم مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة التنظيم المؤسسي.	3.55	0.67	متوسط
3	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تقليل التعقيد في الهيكل الإداري.	3.50	0.70	متوسط
4	توجد علاقة تكاملية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل الجامعة.	3.62	0.65	متوسط
5	يساعد تطبيق الحوكمة في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال تحسين التنظيم المؤسسي.	3.57	0.66	متوسط

تشير نتائج محور العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها إلى أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50-3.62)، مما يعكس وجود إدراك متوسط لدى أفراد العينة لطبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي، وقد سجلت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي (3.62) مما يدل على وجود قناعة نسبية بوجود علاقة تكاملية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل الجامعة، في حين جاءت الفقرة الثالثة بأقل متوسط حسابي (3.50) مما يشير إلى أن تأثير الحوكمة في تقليل التعقيد الإداري ما يزال متوسطاً ويحتاج إلى تعزيز أكبر، كما أظهرت بقية الفقرات مستويات مقاربة مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.65-0.70) وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة، وبشكل عام تعكس النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل الجامعة مع إمكانية تطوير هذه العلاقة من خلال تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر فاعلية.

رابعاً: محور جودة الخدمات الإدارية

جدول (42): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات جودة الخدمات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتميز الخدمات الإدارية داخل جامعة سبها بالسرعة في الإنجاز.	3.46	0.72	متوسط
2	تتسم الإجراءات الإدارية بالسهولة وعدم التعقيد.	3.50	0.70	متوسط
3	تستجيب الإدارة بسرعة لاحتياجات العاملين والطلبة.	3.44	0.74	متوسط
4	توجد جودة في الخدمات المقدمة مثل التسجيل والإجراءات الإدارية.	3.52	0.68	متوسط
5	يتم تحسين الخدمات الإدارية بشكل مستمر داخل الجامعة.	3.48	0.71	متوسط

تشير نتائج محور جودة الخدمات الإدارية داخل جامعة سبها إلى أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.52)، مما يعكس أن مستوى جودة الخدمات يتمتع بدرجة مقبولة من الأداء دون الوصول إلى مستوى مرتفع، وقد سجلت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي (3.52) مما يدل على وجود جودة نسبية في الخدمات المقدمة مثل التسجيل والإجراءات الإدارية، في حين جاءت الفقرة الثالثة بأقل متوسط حسابي (3.44) مما يشير إلى أن سرعة استجابة الإدارة لاحتياجات العاملين والطلبة تحتاج إلى تحسين أكبر، كما أظهرت بقية الفقرات مستويات مقاربة مع انحرافات معيارية تتراوح بين (0.68-0.74) وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة، وبشكل عام تعكس النتائج أن جودة الخدمات الإدارية داخل الجامعة تقع ضمن المستوى المتوسط مع وجود حاجة إلى تطوير عناصر السرعة والاستجابة وتحسين الأداء بشكل مستمر.

جدول (43): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الحوكمة الإدارية	5	0.86	مرتفع
التنظيم المؤسسي	5	0.88	مرتفع
العلاقة بين الحوكمة والتنظيم	5	0.84	مرتفع
الأداة ككل	15	0.89	مرتفع

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات لمحور الحوكمة الإدارية (0.86) وللتنظيم المؤسسي (0.88) وللعلاقة بينهما (0.84)، بينما بلغت قيمة الثبات الكلية للأداة (0.89)، وجميعها تقع ضمن مستوى ثبات مرتفع، مما يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة بشكل جيد وتقاس ما وضعت لقياسه بدقة، ويؤكد ذلك صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي واعتماد نتائجها في الدراسة الميدانية بثقة علمية عالية.

جدول (44): نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
الحوكمة الإدارية	التنظيم المؤسسي	0.78	0.000	دال إحصائياً

تشير نتائج اختبار بيرسون للارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.78$)، وهو ما يدل على أن تحسين مستوى الحوكمة الإدارية يرتبط بشكل مباشر بتحسين مستوى التنظيم المؤسسي. كما جاءت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وليست ناتجة عن الصدفة، وبالتالي يمكن قبول وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، مما يعزز الفرضية القائلة بوجود تأثير وتكامل بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل الجامعة.

جدول (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الحوكمة الإدارية	التنظيم المؤسسي	0.78	0.61	0.72	85.40	0.000

تحليل ومناقشة نتائج

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها وجود تباين في استجابات أفراد العينة، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي 34.3%: من أفراد العينة يرون أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية مرتفع، في حين يرى 47.1% أن مستوى التطبيق متوسط، بينما أفاد 18.6% بأن مستوى التطبيق منخفض، وبإجمالي عينة بلغ 140 مفردة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الغالبية النسبية من أفراد العينة تركزت في فئة المستوى المتوسط بنسبة (47.1%)، وهو ما يعكس أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية داخل جامعة سبها يتم بصورة جزئية وغير مكتملة، أي أنه قائم على ممارسات إدارية موجودة بالفعل لكنها لا ترقى إلى مستوى التطبيق المؤسسي المتكامل. ويعني ذلك أن مفاهيم مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون تُمارس بدرجات متفاوتة وليست موحدة داخل جميع وحدات الجامعة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن نسبة (34.3%) من أفراد العينة ترى أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية مرتفع، وهو ما يشير إلى وجود جوانب إيجابية ملموسة في بعض الإدارات أو الكليات، حيث يتم تفعيل بعض آليات الحوكمة مثل وضوح الإجراءات الإدارية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز بعض أشكال الرقابة الإدارية. هذه النتيجة تعكس وجود تجارب تنظيمية ناجحة نسبياً داخل الجامعة يمكن البناء عليها وتعميمها.

أما نسبة (18.6%) التي ترى أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية منخفض، فهي تشير إلى وجود تحديات إدارية وتنظيمية لا يمكن إغفالها، تتمثل غالباً في ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، أو محدودية الشفافية في بعض الإجراءات، أو عدم كفاية تطبيق نظم المساءلة الإدارية. وهذه النسبة، رغم أنها الأقل، إلا أنها تكشف عن وجود فجوات تنظيمية تحتاج إلى معالجة مؤسسية. ومن الناحية التفسيرية، يمكن إرجاع هذا التفاوت في مستويات التطبيق إلى طبيعة الهيكل الإداري داخل الجامعة، واختلاف الثقافة التنظيمية بين الكليات والإدارات، إضافة إلى درجة المركزية في اتخاذ القرار، ومدى توفر الكفاءات الإدارية المدربة على تطبيق مبادئ الحوكمة الحديثة.

وبمقارنة هذه النتائج مع الأدبيات النظرية، يتضح أنها تتسق مع ما تشير إليه الدراسات في مجال الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تؤكد أن تطبيق الحوكمة غالباً ما يكون تدريجياً وغير متوازن، ويتأثر بعوامل تنظيمية وبشرية متعددة (أبو النصر، 2016؛ حجازي، 2020). حيث تؤكد هذه الأدبيات أن الانتقال إلى حوكمة فعالة يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية ناضجة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة سبها يُعد متوسطاً بشكل عام، مع وجود مؤشرات إيجابية قابلة للتطوير تمثلها نسبة (34.3%)، مقابل تحديات تنظيمية ممثلة في نسبة (18.6%)، مما يستدعي تعزيز آليات الشفافية والمساءلة وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

مناقشة نتائج واقع التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها وجود توزيع نسبي متباين في استجابات أفراد العينة، حيث تبين أن 50.0% من أفراد العينة يرون أن مستوى التنظيم المؤسسي متوسط، في حين يرى 32.1% أن مستوى التنظيم مرتفع، بينما أفاد 17.9% بأن مستوى التنظيم منخفض، وذلك من إجمالي عينة بلغت 140 مفردة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الغالبية النسبية من أفراد العينة ترى أن التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها يتمتع بمستوى متوسط، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي القائم داخل الجامعة يتسم بدرجة مقبولة من الوضوح والانسائية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تطوير أكبر لتعزيز كفاءته ورفع مستوى فاعليته. وهذا يعكس أن التنظيم المؤسسي موجود بصورة عملية لكنه لا يصل إلى مستوى النضج التنظيمي الكامل الذي يضمن أعلى درجات الكفاءة الإدارية.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن نسبة (32.1%) من أفراد العينة ترى أن مستوى التنظيم المؤسسي مرتفع، وهو ما يشير إلى وجود جوانب إيجابية داخل بعض الإدارات والكليات، تتمثل في وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد الصلاحيات بشكل أفضل، وتحسن خطوط الاتصال الإداري. هذه النتيجة تعكس وجود ممارسات تنظيمية جيدة يمكن اعتبارها نقاط قوة داخل الجامعة.

أما نسبة (17.9%) التي ترى أن مستوى التنظيم المؤسسي منخفض، فهي تعكس وجود بعض أوجه القصور التنظيمي، والتي قد تتمثل في غموض بعض خطوط السلطة، أو وجود تداخل في الصلاحيات، أو ضعف في التنسيق بين بعض الإدارات. ورغم أن هذه النسبة هي الأقل، إلا أنها تمثل مؤشراً مهماً على وجود تحديات تنظيمية تحتاج إلى معالجة.

ومن الناحية التفسيرية، يمكن إرجاع هذا التباين إلى طبيعة البناء الإداري داخل الجامعة، حيث تختلف مستويات التطبيق بين الكليات والإدارات، إضافة إلى تأثير المركزية الإدارية، ومدى وضوح اللوائح التنظيمية، وكذلك اختلاف مستوى الكفاءة الإدارية بين العاملين. كما أن التغيرات الإدارية المستمرة داخل مؤسسات التعليم العالي قد تؤثر على استقرار التنظيم المؤسسي ودرجة فاعليته.

وبمقارنة هذه النتائج مع الأدبيات النظرية، يتضح أنها تتسق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تؤكد أن التنظيم المؤسسي في الجامعات غالباً ما يكون في مرحلة التطوير المستمر، ويتأثر بعوامل متعددة مثل الهيكل الإداري، ونمط القيادة، ومستوى تطبيق الحوكمة (العميان، 2014؛ العالق، 2015).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن واقع التنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها يُعد في المستوى المتوسط بشكل عام، مع وجود مؤشرات إيجابية تمثلها نسبة (32.1%)، إلى جانب تحديات تنظيمية تمثلها نسبة (17.9%)، مما يستدعي تعزيز وضوح الهيكل التنظيمي، وتطوير خطوط الاتصال، وتفعيل توزيع الصلاحيات بشكل أكثر دقة لتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى داخل الجامعة.

تفسير العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي داخل جامعة سبها، وهو ما يتضح من خلال التقارب في مستويات التقييم التي قدمها أفراد العينة لكلا المتغيرين، حيث جاءت غالبية الاستجابات في كلا المحورين ضمن المستوى المتوسط، مع وجود نسب أقل تشير إلى مستويات مرتفعة أو منخفضة. هذا التقارب يعكس وجود ترابط وظيفي بين المتغيرين، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية يؤدي بشكل طبيعي إلى تعزيز فاعلية التنظيم المؤسسي، حيث إن مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون تسهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي، وتقليل حالات التداخل في الصلاحيات، وتحسين انسيابية العمل الإداري. وبالمقابل، فإن ضعف تطبيق الحوكمة ينعكس سلباً على التنظيم المؤسسي من خلال زيادة الغموض الإداري وضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة.

كما توضح النتائج أن التنظيم المؤسسي الفعال يمثل بيئة داعمة لتطبيق الحوكمة الإدارية، إذ إن وجود هيكل تنظيمي واضح، وخطوط اتصال محددة، وتوزيع دقيق للصلاحيات، يسهل عملية تطبيق مبادئ الحوكمة ويجعلها أكثر استقراراً واستمرارية داخل المؤسسة الجامعية. وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين ليست أحادية الاتجاه، بل علاقة تبادلية تكاملية.

ومن خلال تحليل النتائج الإحصائية السابقة، يتضح أن ارتفاع نسبة التقييم المتوسط في كلا المحورين (حوكمة إدارية وتنظيم مؤسسي) يشير إلى أن الجامعة في مرحلة انتقالية من حيث التطوير الإداري، حيث لم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي الكامل، لكنها تمتلك قاعدة تنظيمية وإدارية يمكن تطويرها لتعزيز تطبيق الحوكمة بشكل أكثر فاعلية.

كما يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء طبيعة المؤسسات الجامعية الليبية، حيث تتأثر البنية التنظيمية بعدة عوامل مثل المركزية الإدارية، وتفاوت الكفاءة الإدارية، واختلاف مستويات الالتزام باللوائح التنظيمية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة تطبيق الحوكمة وفعالية التنظيم المؤسسي في آن واحد.

وبالرجوع إلى الأدبيات النظرية، تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه عدد من الباحثين من أن الحوكمة الإدارية تُعد إطاراً موحداً للتنظيم المؤسسي، في حين يمثل التنظيم المؤسسي الأداة التنفيذية التي تُترجم مبادئ الحوكمة إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسة، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة تكاملية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة اتخاذ القرار (حجازي، 2020؛ العميان، 2014).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة تفسيرية بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها، حيث يؤدي تعزيز أحدهما إلى دعم وتحسين الآخر، مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء الإداري داخل الجامعة وجودة خدماتها المؤسسية.

النتائج

من خلال التحليل الوصفي والإحصائي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار بيرسون)، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. مستوى الحوكمة الإدارية في جامعة سبها جاء بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات بين (3.42 – 3.60)، مما يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون) ما يزال في مستوى تطبيقي غير مكتمل.
2. مستوى التنظيم المؤسسي داخل الجامعة متوسط أيضاً مع وجود تفاوت بسيط في عناصره، إذ برزت قوة نسبية في وضوح المسؤوليات، مقابل ضعف نسبي في عدالة توزيع الصلاحيات.

3. وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.78$) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) ، ما يعني أن تحسين الحوكمة يؤدي مباشرة إلى تحسين التنظيم المؤسسي .
4. الحوكمة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على فاعلية التنظيم المؤسسي وفق نتائج الانحدار، حيث أظهرت النتائج أن التغيير في الحوكمة يفسر جزءاً مهماً من التغيير في التنظيم المؤسسي .
5. وجود مستوى متوسط من جودة الخدمات الإدارية داخل الجامعة ما يعكس ارتباطاً غير مباشر بضعف بعض جوانب الحوكمة والتنظيم .
6. تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة حسب الانحرافات المعيارية التي أظهرت تقارباً في آراء المبحوثين حول جميع المحاور .

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية داخل الجامعة من خلال تفعيل الشفافية والمساءلة بشكل أكثر وضوحاً في جميع المستويات الإدارية .
2. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة بهدف تقليل التداخل في الصلاحيات وتحسين وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .
3. توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار عبر إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين في صياغة السياسات الإدارية .
4. تطوير نظم الاتصال الإداري داخل الجامعة لضمان انسيابية المعلومات بين الإدارات المختلفة وتقليل البيروقراطية .
5. تفعيل نظم الرقابة الداخلية والمحاسبة الإدارية بما يضمن رفع مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية .
6. تدريب الكوادر الإدارية على مفاهيم الحوكمة الحديثة بهدف رفع الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الأداء الإداري .
7. التحول التدريجي نحو اللامركزية الإدارية بما يتيح مرونة أكبر في اتخاذ القرار وتحسين سرعة الاستجابة للمشكلات .

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في جامعة سبها هي علاقة تكاملية تبادلية وليست علاقة أحادية الاتجاه، حيث تؤثر الحوكمة في تحسين البناء التنظيمي من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وتوضيح الصلاحيات، بينما يسهم التنظيم المؤسسي الواضح في تسهيل تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعة. كما تبين أن الجامعة تمر بمرحلة انتقال إداري متوسط من حيث النضج المؤسسي، إذ لم تصل بعد إلى مستوى التطبيق المتكامل للحوكمة أو التنظيم الفعال، لكنها تمتلك قاعدة تنظيمية يمكن البناء عليها لتطوير الأداء المؤسسي. وتؤكد النتائج أن تحسين الأداء الإداري في الجامعات الليبية، ومنها جامعة سبها، يرتبط بشكل مباشر بمدى تفعيل الحوكمة الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2016). *الحوكمة الإدارية في المنظمات: المفاهيم والمبادئ والتطبيقات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الحسين محمد بشير السوقي، & نور الإسلام علي عيسى عيسى. (2026). *إسهام التواصل المؤسسي في إدارة السمعة الرقمية للمؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة وطلاب الأكاديمية الليبية. مجلة العلوم الشاملة، 11(41)، 80-93*.
3. الطائي، علي عباس. (2017). *الإدارة والتنظيم المؤسسي: المفاهيم والأسس الحديثة*. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. العميان، محمود سلمان. (2014). *أسس الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف*. عمان: دار وائل للنشر.
5. العلواني، محمد عبد السلام. (2019). *الإدارة الجامعية: الأسس والمفاهيم الحديثة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. الزعبي، محمد علي. (2018). *الحوكمة والشفافية الإدارية في المؤسسات العامة*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. الشهري، عبد الله بن محمد. (2016). *الحوكمة الإدارية والرقابة في المنظمات العامة*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. حجازي، أحمد عبد الفتاح. (2020). *الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم والأبعاد والتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
9. ربيعة علي محمد الفزاني. (2026). *دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية. مجلة العلوم الشاملة، 11(41)، 750-776*.
10. أبو فارة، يوسف أحمد. (2019). *الحوكمة الإدارية والشفافية في الإدارة المعاصرة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

11. البكري، محمد عبد الله. (2018). مؤشرات الحوكمة وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. جمعة عبدالحفيظ منصور. (2026). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والاكاديمي لدى موظفي وأساتذة الجامعات الليبية" (دراسة ميدانية حول جامعات شرق الليبي). مجلة العلوم الشاملة, 11 (41), 960-969.
13. العلاق، بشير عباس. (2015). الإدارة والتنظيم: مفاهيم حديثة في التنظيم المؤسسي . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. عبد الرحمن، أحمد محمد. (2018). الحوكمة الإدارية والتنظيم المؤسسي في المؤسسات العامة . القاهرة: دار الفكر العربي.
15. حريم، حسين. (2018). القيادة الإدارية والحوكمة في المنظمات المعاصرة . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. طارق الهادي علي النائلي. (2025). الأساليب والوسائل التدريسية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية .مجلة العلوم الشاملة. 1111-1085, 9(36) ,