عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

مؤيد سليمان محمد قواسمة

رسالة ماجستير

القدس_ فلسطين

1442هـ / 2021م

واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

إعداد:

مؤيد سليمان محمد قواسمة

بكالوريوس علوم سياسية/ جامعة الأزهر/ فلسطين

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم سلمان

قُدمَت هَذه الرسالة اِستِكمَالًا لِمُتَطلباتِ دَرَجَةِ الْمَاجِستِير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1442هـ / 2021م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري
في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

اسم الطالب: مؤيد سليمان محمد قواسمة

الرقم الجامعي: 21820392

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد إبراهيم سلمان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 25/5/2021 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور محمد سلمان التوقيع .....

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنز التوقيع .....

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور حسن السعدوني التوقيع .....

القدس – فلسطين

1442هـ/2021م

الإهـداء

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة، لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، إلى والدي أطال الله عمره، وألبسه ثياب الصحة والعافية ...

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الأحباب أمي الحبيبة...

بكل الحب إلى رفيقة دربي ... إلى من سارت معي إلى الحلم... زوجتي الغالية ...

إل فرحة عمري، وقرة عيني، وبسمة الحاضر، وأمل المستقبل ابني عزالدين. وبناتي ألما وسلمى...

إلى إخواني وأخواتي ... تقدير واعتزازا

إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم ... أصدقائي.

إلى التاريخ ... إلى الحكايات ... إلى أصحاب البدايات... إلى الأحرار إلى من رفضوا الاستسلام للأمر الواقع ... وأضاعوا الشموع في عتمة السجن...إلى أسرانا البواسل ...

إلى من يذوبون كالشموع، لينيروا طريقنا بالعلم والمعرفة، أساتذتي الأفاضل....

إلى من أحبوني، ودعموني، ووقفوا بجانبي دوما، أهلي وعائلتي ...

إلى وطني فلسطين.

أتقدم اليكم بهذا العمل المتواضع ... وثمرة جهدي سائلا العلي القدير أن ينفع به، وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

الباحث/ مؤيد سليمان محمد قواسمة

إقـرار

أقر أنا معد هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير ، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد أخر.

التوقيع:

الاسم: مؤيد سليمان محمد قواسمة

التاريخ: 25/5/2021

شكر وعرفان

تتبعثر الكلمات ويجف المداد ولا تكفي الصفحات للتعبير عن مدى شكري وامتناني لكل من ساهم في هذا الجهد المتواضع، وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد إبراهيم سلمان؛ لما قدمه لي من تعديلات وملاحظات بجهدٍ تكاملي أدت إلى اثراء هذه الدراسة، ولولا توجيهاته القيمة لما رأت هذه الدراسة النور، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتورين القديرين؛ د. حسن السعدوني، و د. سعدي الكرنز الذين شرفاني بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها من خلال ملاحظاتهما القيمة.

كذلك أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، والذين أتاحوا جزءاً من وقتهم لذلك.

كما أتقدم بالشكر إلى المسؤولين في جامعات: (الأقصى الأزهر وجامعة فلسطين)؛ لما قدموه لي من تسهيلات في تطبيق الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعة الكل الفلسطيني، جامعة القدس وكادرها الأكاديمي والإداري والدراسات العليا والبحث العلمي فلهم منى كل الشكر والتقدير.

الباحث مؤيد سليمان محمد قواسمة

ملخص الدراسة

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

المنهج المتبع: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (211) تمثل ما يقارب (36%) من مجتمع الدراسة والمتكون من العاملين الاداريين في جامعات (الأقصى، الأزهر، فلسطين) وعددهم (584) موظفاً.

أداة الدراسة: مثلت الاستبانة أداة جميع بيانات الدراسة.

أهم النتائج:

1. أن واقع الحوكمة التعليمية وواقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية جاءا بدرجة متوسطة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين كافة مجالات الحوكمة التعليمية ودرجتها الكلية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، كما تبين وجود أثر قوي دال إحصائيا لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

4. يوجد أثر دال إحصائيا لمجالي الشفافية والرؤية الاستراتيجية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، فيما لم يتبين وجود أثر دال للمجالات الأخرى على تنمية رأس المال الفكري

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع "الشفافية، الاستجابة، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة" في الجامعات تعزى لمتغير الجامعة، فيما وجدت فروق حول واقع (المشاركة، سيادة القانون، التوافق، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وحول واقع الحوكمة التعليمية ككل في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، لصالح العاملين الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين.

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجال المساءلة، حيث تبين وجود فروق لصالح العاملين الذكور.

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا مجال الرؤية الاستراتيجية، حيث تبين وجود فروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات تعزى لمتغير (الجامعة، الجنس، سنوات الخدمة)، فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

أهم التوصيات: تشكيل مجلس من الخبراء في المجالات الإبداعية، لإدارة الطاقات الإبداعية لدى العاملين في الجامعة واستثمارها، واستحداث دائرة تنسيقية بين أقسام الجامعة بمستوياتها الإدارية لضمان التوافق الإدارية وتجنب البيروقراطية الإدارية.

The reality of educational governance and its impact on the development of intellectual capital in universities in the southern provinces of Palestine

Prepared By: Muayyad Suleiman Muhammad Qawasma

Supervisor: Pro. Muhammad Ibrahim Salman

Abstract

Study Objective: The study aimed to identify the reality of educational governance and its impact on the development of intellectual capital in universities in the southern governorates of Palestine.
Approach: The study followed the descriptive approach.
Study sample: The study sample consisted of (211), representing approximately (36%) of the study population, which consisted of administrative workers in the universities (Al-Aqsa, Al-Azhar, Palestine), and their number was (584) employees.
Study tool: The questionnaire represented the study data collection tool.
The most important results:

1. The reality of educational governance and the reality of intellectual capital development in universities in the southern provinces of Palestine came to an average degree.
2. There is a direct statistically significant relationship between all areas of educational governance, its total degree, and intellectual capital in universities in the southern governorates of Palestine.
3. There is a statistically significant effect of the fields of transparency and strategic vision on the development of intellectual capital in universities in the southern governorates of Palestine, while it was not found that there was a significant effect of other fields on intellectual capital development.
4. There are no statistically significant differences between the respondents' responses about the reality of "transparency, response, equality, and justice, effectiveness and efficiency" in universities due to the university change, while differences were found on the reality (participation, rule of law, compatibility, accountability, strategic vision) and on the reality of educational governance as a whole in universities in the southern provinces of Palestine, for the benefit of administrative workers at al-Azhar and Palestine universities.
5. There are no statistically significant differences between the respondents' responses about the reality of educational governance in universities due to the gender variable, except in the area of accountability, where differences have been found in favors of male workers.
6. There are no statistically significant differences between the respondents' responses about the reality of educational governance in universities in the southern provinces of Palestine due to the change of scientific qualification, except in the field of strategic vision, where differences were found in favor of administrative workers with a bachelor's degree.

7. There are no statistically significant differences between respondents' responses about the reality of educational governance in universities due to the change in years of service.
8. There are no statistically significant differences between respondents' responses about the reality of intellectual capital development in universities due to a variable (university, sex, years of service), while differences were found due to the variable of scientific qualification, and the differences were in favor of administrative workers with a bachelor's degree.

The most important recommendations: Forming a council of experts in creative fields to manage and invest the creative energies of university employees, and create a coordination department between the university departments at their administrative levels to ensure administrative compatibility and avoid administrative bureaucracy.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور، والبقاء في بيئة تفاعلية تتشابك وتترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، وكلما ازدادت التعقيدات كلما زادت المنظمات من تصميمها على النجاح، واختراق الصعاب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتلاءم مع طبيعة التغييرات الحاصلة في البيئة، مما تدفع بالقيادات الإدارية لتبني روح التحدي، وتنشيط الابتكار والإبداع لتحقيق الأولويات التنافسية.

وكان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة مرنة، ترتكز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري في توليد القيمة، فمجال أن كان رأس المال المادي هو عنصر الإنتاج الأساسي، تغير الوضع في عصر المعلوماتية والمعرفة والحكمة، وأصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة، ومن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة(لويزة،2016: 20).

وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فهي تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (بركة، 2012: 78).

وقد ظهر مفهوم حوكمة التعليم في الآونة الأخيرة؛ ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي من أجل فرض الحلول المقترحة لها، فتلك الأزمة تتمثل في أنها كإدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس؛ لتكون

مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء الطلبة دون أن يكون لأي من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الحق في التعبير عن الرأي ومناقشتها أو حتى الاعتراض عليها؛ الأمر الذي يشير الى استمرارية ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة ويضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع(القرشي، 2012: 10).

ولأهمية الحوكمة التعليمية في الواقع الإداري للجامعات، قد حظي موضوعها باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين؛ حيث لاحظ الباحث وجود تباين في نتائج الدراسات الفلسطينية في تقييم واقع الحوكة في الجامعات؛ حيث توصلت دراسة (نجم، 2017) إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، بينما توصلت دراسة (بن كحلة والفرا والدهدار، 2017) إلى أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات.

ومن الملاحظ أن كلتي الدارستين تمتا في فترة زمنية واحدة، مما يطرح الحاجة إلى إجراء دراسة جديدة لتشخيص أدق لواقع الحوكمة التعليم في الجامعات الفلسطينية.

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكاراً جديدة، أو يطوروا أفكاراً قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهياكل التنظيمية والإجراءات، ورأس المال العلاقاتي المتمثل في العلاقات بين المنظمة وعملائها (المفرجين وصالح،2003: 55).

لقد أدى تركيز المؤسسات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها السوقية، سواء كانت بشرية أو تنظيمية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية، وهذا كله لن يتحقق إلا في ضوء قدرة المؤسسة أولاً على إشباع حاجات العاملين فيها والعمل على تطوير وزيادة كفاءتهم، فهم حجر الأساس في هذه المعرفة(لويزة،2016: 21).

ولذلك تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وبالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية رأس المال دراسة (البنا، 2017)، ودراسة (هللو، 2015)، ودراسة (مطير، 2013)، ودراسة (الروسان والعجلاني، 2010).

ومن هذا المنطلق تعاني الكثير من المنظمات، وبالأخص الجامعات من عدم الوضوح الفكري والمؤسسي وتطبيق منطق التفكير الاستراتيجي ضمن اهتماماتها، وبالتالي افتقرت المؤسسات لتكوين وتوظيف مفكرين استراتيجيين على عدم الوعي بأهمية هذا النوع من التفكير في إطار سياسة المنظمة التي تسير بشكل واضح لرسم طريق تجاه سليم ونحو تحقيق ما تسمو له المؤسسات سواء كان هدفها ربحياً أو خدماتياً، وبالتالي لا بد أن يكون هناك وعي وإدراك كاملان وواضحان بخصوص تطبيق منطق التفكير الاستراتيجي، ولأن التفكير له ارتباط وثيق بالتخطيط الاستراتيجي إلا أن المنظمات لا تستطيع أن تخطط استراتيجياً إلا من خلال أشخاص يمتلكون تفكيراً استراتيجياً؛ حتى يتمكنوا من وضع ورسم طريق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ومواجهة جميع التحديات التي سوف تواجهها، والعمل على حماية نفسها من ضرر أو خطر، سواء كان هذا الخطر خطراً سياسياً أم اقتصادياً أم غيره من المخاطر المتعارف عليها (نجوى وحياة، 2018: 12).

ولأهمية رأس المال الفكري ودوره في تنمية وتطوير أداء الجامعات، فقد حظي موضوعه باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين؛ حيث توصلت دراسة (عبد القادر، 2015) توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية رأس المال الفكري، حيث لا تقدم حوافز مادية أو معنوية للباحثين المميزين فيها.

وقد حظي موضوع رأس المال الفكري باهتمام الباحثين، حيث توصلت دراسة (مشمش، 2018) إلى أن (77.8%) من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تسهم في تنمية رأس المال الفكري في جامعاتهم، وهي درجة مرتفعة، كما توصلت دراسة (قشقش، 2014) إلى أن إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بلغت (80.76%).

ولكن لم يجد الباحث –حسب علمه– أي دراسة تناولت الأثر المباشر لواقع الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

2.1: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة نتيجة للظروف الاقتصادية والبيئية وشدة المنافسة ولأن نجاح تلك المؤسسات أو إخفاقها مرهون برأس مالها الفكري أولاً، وبقيادتها ثانياً، فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى؛ حيث أن كبر حجم المؤسسات وتنوع أعمالها وسرعة التغير يحتم عليها الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري بصورة عامة، وذلك بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح اليوم من أهم الموجودات بالنسبة للمؤسسات والذي يمثل أحد عناصر البنية التحتية لها.

فما العوامل التي قد يكون لها دور بارز في تنمية رأس المال الفكري، وخلال اطلاع الباحث على الأدبيات النظرية ذات الصلة برزت فكرة الموضوع بدراسة أثر الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري، كونها قد تسهم في توحيد أداء العاملين في الجامعات وجهودهم وعدم تشتتها، لتسهم في تنمية رأس المال الفكري فيها، للانطلاق بها نحو العالمية والتميز، ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: **ما واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟**

3.1 أسئلة الدراسة

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟
2. ما واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟
4. هل يوجد أثر دال إحصائياً لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. من الناحية النظرية:

أ. تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة أهمية الحوكمة التعليمية على الصعيد المحلي في الجامعات الفلسطينية، وعلى الصعيد الدولي في ربطها مع الجامعات العربية والدولية.

ب. حاجة المجتمع الفلسطيني؛ لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في إدارة رأس المال الفكري خاصة في ظل قلة المسؤولين ذوي المهارات في هذا المجال.

ج. تعد هذه الدراسة إثراءً للجانب العلمي والبحثي في المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص؛ مما ينعكس ايجاباً على الجانب المهني والعلمي لديه.

2. من الناحية التطبيقية:

أ. من خلال هذه الدراسة يستطيع العاملون في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية التعرف على مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري بمجالاتهما المختلفة.

ب. إبراز دور الحوكمة التعليمية في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

ج. لفت أنظار إدارة الجامعات الفلسطينية بمحافظات فلسطين الجنوبية إلى علاقة الحوكمة التعليمية بتنمية رأس المال الفكري وما له من أثر وفعالية في الارتقاء بقدرات الجامعات للقيام بمهامها وأهدافها على أكمل وجه.

د. من خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع الجامعات التعرف على جوانب القوة والضعف خصوصاً فيما يتعلق بمعايير الحوكمة وسبل تطويرها والأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات الصادرة عنه.

5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس في التعرف إلى واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.
2. الوقوف على واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.
3. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.
4. التحقق من وجود أثر دال إحصائياً لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.
5. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6.1: متغيرات الدراسة

أ. **المتغير الأول/ المستقل:** الحوكمة التعليمية بمجالاتها المختلفة وهي:

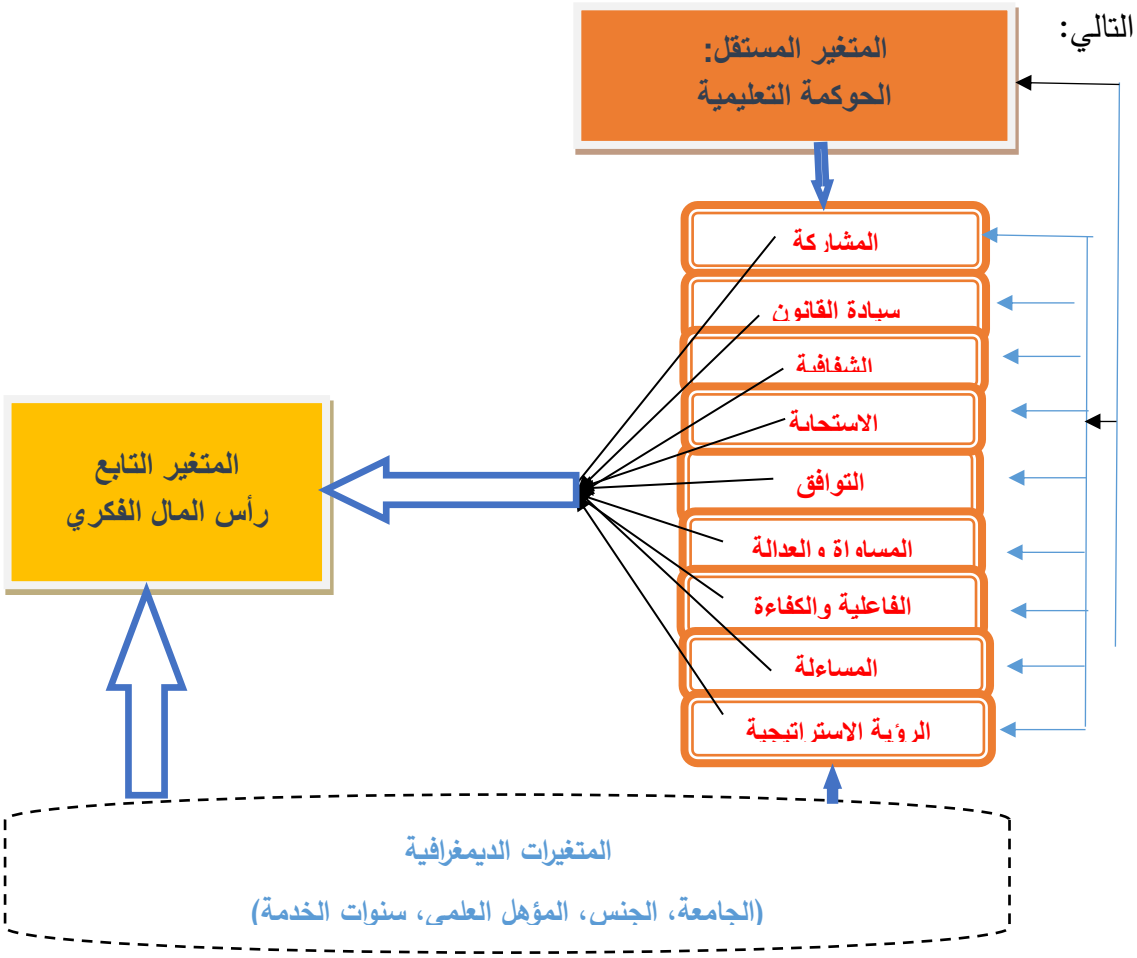
1. المشاركة. 2. سيادة القانون. 3. الشفافية. 4. الاستجابة. 5. التوافق.
6. المساواة والعدالة. 7. الفاعلية والكفاءة. 8. المساءلة. 9. الرؤية الاستراتيجية.

ب. **المتغير الثاني/ التابع:** رأس المال الفكري.

ت. **المتغيرات الديمغرافية:** وتشمل: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

7.1 أنموذج الدراسة:

بناء على دراسة (صمادي، والهاشمي، 2020)، ودراسة (النجار، 2019)، ودراسة (القاعود وبخيت، 2019)، ودراسة (هللو، 2015)، ودراسة (الحلبية،2010) تم بناء متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل (1.1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

8.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

9.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

1. حد الموضوع: اقتصر على واقع الحوكمة التعليمية وأثرها على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

الحد المكاني: اقتصر على الجامعات الفلسطينية "الأقصى، الأزهر، فلسطين" في المحافظات الجنوبية.

الحد البشري: اقتصر على العاملين في المستويات الإدارية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

الحد الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة الزمنية (2020-2021م).

8.1: التعريف بمصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

1. الحوكمة التعليمية

يعرفها الدهشان (2018: 15) مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم العاملين في الجامعات وتوجه أدائهم نحو تحقيق أهدافها بما يضمن تحقيق التوازن لمتطلبات جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

ويعرف الباحث الحوكمة التعليمية إجرائياً بأنها مجموعة من الآليات والطرق والمعايير التي تتبعها الجامعات الفلسطينية من خلال اتباع منظومة ادارية متكاملة تنتهج المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية، من أجل ضبط أداء العاملين الإداريين فيها وتجويد مخرجاتهم، وتقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين على أداة الدراسة.

2. رأس المال الفكري

يعرفه عطية (2018: 265) بأنه المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى الأفراد والتي يمكن الاستفادة منها، واستثمارها من خلال التفكير الابداعي لبلوغ الأهداف الشخصية، والأهداف المؤسسية، وهو وسيلة المؤسسة لتكون قادرة على المنافسة، فهو وقود عمليات البحوث، والانتاج، كما إنه يعد أثمن أصول المؤسسة، والذي تتوقف عليه كفاءة المؤسسة، وفاعليتها، واستمراريتها.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه تراكم المعرفة والخبرات لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ممثلة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والعلاقات الإنسانية، وتوظيفها في تطوير أدائها وتعظيم القيمة التنافسية لها، وتقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين على أداة الدراسة.

3. الجامعات الفلسطينية

يعرف الباحث الجامعات الفلسطينية إجرائيا؛ بأنها المؤسسة التعليمية التي أسند إليها المجتمع مهمة تأهيل أبنائه الطلبة للحصول على الدرجات العلمية من درجة بكالوريوس فما فوق في كافة التخصصات العلمية، بما يؤهلهم للتزود بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للاندماج في مؤسسات المجتمع الفاعلة، ممثلة في الدراسة الحالية بجامعات: الأقصى، الأزهر وفلسطين.

4. محافظات فلسطين الجنوبية

هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته (365) كم، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45) كم، وبعرض ما بين (6– 12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997، ص14).

*** خلاصة الفصل**

تناول الفصل الأول والمعنون بالإطار العام للدراسة العديد من النقاط، حيث تناول مقدمة الدراسة لتهيئة ذهن القارئ لفكرة الدراسة وموضوعها، وانتقلت لتبلور مشكلة الدراسة على شكل سؤال رئيس انبثقت منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، ثم تم التطرق لأهمية الدراسة وجدواها والجهات التي من الممكن الاستفادة من نتائجها، واستكمالا للمنهجية العلمية المتبعة في البحث العلمي، تم صياغة عدد من الفرضيات التي تمثل إجابات محتملة عن تساؤلات الدراسة ومتغيراتها، حيث أن الإجابة عنها تعزز وتثري الدراسة وتعبر عن واقعها الميداني، ثم تم عرض أنموذج الدراسة لإيضاح العلاقة بين كافة متغيراتها، وتناول الفصل الأول كذلك حدود الدراسة ليتم التقيد بها والعمل ضمنها بما يجنب الباحث التوسع غير المحمود أو التشتت، وخُتم الفصل الأول بالتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، لتربط بين تراكمية المفاهيم الاصطلاحية وحدود الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمـــــة التعليمية

*** مقدمة**

لقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديداً مجال بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية عقد الألفية الجديدة استخدام لافت لمصطلح (الحوكمة) أو" الإدارة الرشيدة" "في الأدبيات التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي الذي تضطلع به الإدارة العامة وفق منهجية منضبطة تنشد تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة مجال مظاهر قصور وإخفاق الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك بالفعالية والكفاءة المطلوبين، فعلى مر العقدين الأخيرين من الألفية الثانية ظهر الاهتمام الكبير بأهمية الإدارة والحوكمة الجيدة بشكل خاص نتيجة لفشل الحكومات الرسمية خصوصاً في الدول النامية، فمجالات قصور حكومات تلك الدول وقلة قدرتها على الأداء بشكل فعال عديدة ومتنوعة وعلى رأس هذه المجالات مجال التعليم، وقد يظهر عجز وعدم قدرة هذه الحكومات نتيجة المجال المالي، أو القدرات الإدارية(عطوة وعلى، 2012: 450).

ويعتبر مصطلح الحوكمة Governance من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في عام 1929 م، والذي عرف الحوكمة بأنها" أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" (عطوة وعلى، 2012: 469)، ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة، حينما أصدرت لجنة المجالات المالية لحوكمة المؤسسات" كادبوري Cadbury "في ديسمبر1992م تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "المجالات المالية لحوكمة المؤسسات" (حبوش، 207: 23).

وتتمثل حوكمة المؤسسات في أنها تمتلك مكانة مرموقة بين دول العالم سواء منها المتقدمة أو النامية، فالتغيرات التي حدثت خلال العقود الأخيرة وما شهدته من أزمات مالية كبرى دفع الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بالحوكمة بشكل واسع وايجاد المعايير والقوانين التي تحكم عمل تلك المؤسسات (كواشي،2017: 172).

ويمثل تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي أحد الاتجاهات المعاصرة الإدارية والتي من خلالها يمكن التنبؤ لتوفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الإجراءات الرقابية وضبط تصرفات الإدارة، كما يمكن أيضا تفعيل الأدوات الرقابية وتعزيز مبدأ المسئولية المجتمعية من خلال تقديم الخدمات حسب النوع والجودة المطلوبة مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة كحماية المستهلكين وحماية البيئة وضمان حقوق المتعاملين؛ الأمر الذي يساهم في تعزيز المصداقية والعدالة والشفافية، والتطلع إلى تحقيق وتطوير الأداء استنادا إلى المقدرة على ترسيخ ثقافة القياس والمتابعة للنتائج بصورة مستمرة وتقييمها، وتفعيل دور الموظفين والمسئولين في دعم التوجهات العامة لتحسين الأداء (عريوة وبوقرة، 2015: 21).

ومن هنا ستحاول الدراسة وضع القارئ في صورة شاملة عن الحوكمة من خلال تناول تعريف مفهومها وأهميتها وأهدافها، خصائصها، ومبادئها، وتناول الحوكمة في البيئة الجامعية.

1.1.2: مفهوم الحوكمة:

شغلت الحوكمة طوال سنوات عديدة صناع القرار حول النهج الذي تتبعه تلك المؤسسات، وهذا النهج يدور حول فلك واحد وهو الحوكمة، لذلك ستتطرق الدراسة لمفهوم الحوكمة على النحو التالي:

يعرف (علي وشحاته (2006: 15) الحوكمة بأنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات، التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.

أما حوكمة المؤسسات التعليمية فيعرفها البنك الدولي بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية، والتي تركز على بنية ووظيفة هذه المؤسسات، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في أدائه (The World bank, 2008,8).

ويرى شريفي (2009: 3) بأن الحوكمة المؤسسية في ابسط معانيها بأنها" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

فيما عرف (Gader, 2012) المُشار إليه في الصعوب (2020: 167) الحوكمة على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث تتضمن

الاطار العام للحوكمة وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة.

وعرفتها تعالبي (2014: 24) على إنها تفاعل مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية، لإدارة السلطات الاقتصادية والسياسية والادارية والاجتماعية، بحيث تكون محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية هي تحقيق أهداف ومصالح المجتمع، وذلك من خلال ادخال أساليب وآليات الإدارة الرشيدة في جميع المؤسسات والقطاعات العامة والخاصة، وفي جميع مجالات الحياة.

بينما عرفها مرزوق (2017: 424) بأنها العمليات والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويعرفها الدهشان (2018: 15) بأنها مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم العاملين في الجامعات وتوجه أدائهم نحو تحقيق أهدافها؛ بما يضمن تحقيق التوازن لمتطلبات جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق يُعرف الباحث الحوكمة بأنها عبارة عن مجموعة من الآليات والطرق والمعايير التي تتبعها الجامعات الفلسطينية من خلال اتباع منظومة ادارية متكاملة تنتهج المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية، من أجل ضبط أداء العاملين الإداريين فيها وتجويد مخرجاتهم.

2.1.2: أهمية الحوكمة وأهدافها:

لقد اكتسبت حوكمة المؤسسات والمنظمات أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه اجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما إن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الاشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة (النوباني وصديقي، 2016: 24).

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول للنظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال، **ويرى أبو النصر (2015: 49-50) بأن أهمية الحوكمة تتحدد في:**

1. تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.
2. تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.
3. تؤدى الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أقل الموارد، وتزداد القدرة التنافسية للمنظمات والشركات.

4. بث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية.
5. تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات.

وبناء عليه فإن الحوكمة تهدف إلى تحقيق رفع الكفاءة والأداء الأمثل للإنتاج، وذلك بوضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ويرى أبو النصر (2015: 48)، أن الحوكمة تستهدف المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له؛ من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة، وإتاحة الفرص الجيدة للتنمية بما يضمن للأفراد في المجتمع الحصول على حقوقهم وتحسين جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام حقوق الإنسان، **ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة نظام الحوكمة فيما يلي (صايج، 2018: 18)، و(الشميلي، 2017: 136)، و(أبو النصر، 2015: 48)، و(شبيلي، 2014: 39):**

1. تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات الحكومية والأهلية.
2. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والهدف من ذلك هو تفضيل المصلحة العامة.
3. ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة من مستثمرين أو موردين .. الخ.
4. تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية؛ تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة.
5. فرض الرقابة الجيدة الفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية؛ لتطوير وتحسين القدرة التنافسية.
6. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة؛ سواء أكانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
7. محاربة الفساد الداخلي عن طريق البحث في أسبابه، والحد منه وعدم السماح باستمراره.

يخلص الباحث مما سبق إلى أن للحوكمة تأثيرات إيجابية عديدة على تجويد مستوى الأداء المؤسسي، حيث تعتمد على محاربة الفساد والمحسوبية من خلال اعتماد مبدأ الشفافية والرقابة والمساءلة، وتقنين القرارات والنفقات وترشيدها لتستخدم في المسار السليم، وبالتالي تحقيق أفضل لهدف المؤسسة في التطور وتحقيق الميزة التنافسية.

3.1.2 خصائص الحوكمة:

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسئوليات مجالس الإدارات (بن درويش، 2007: 12)، وإن تحديد مميزات للحوكمة يتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات النظر للدارسين

حولها، وباستقراء الدراسات المختلفة حول هذا الموضوع أمكن تحديد مميزات وخصائص شاملة للحوكمة الجيدة نوجزها فيما يلي (عطوة وعلي، 2012: 474-477)، (ثعالبي، 2014: 25-26):

1. **المشاركة :Participation** : وهي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والمجتمعات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ، ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة الخاصة وبخاصة الأعمال الحكومية، وذلك شريطة أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية، وهذا يتطلب قدرا كافياً من حرية الرأي والتعبير وتكوين المؤسسات وتنظيم المجتمع المدني؛ بحيث يضطلع بدوره في هذه العملية.
2. **الإدامة Sustainable** : وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة، وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حد الفقر وتنمية الموارد البشرية.
3. **الشفافية Transparency** : اتفقت الكثير من الكتابات التي تناولت قضايا الحكم الرشيد (الحوكمة) والإصلاح الإداري في العمل العام على أن الشفافية تعنى في مفهومها العلمي "مناهضة ظاهرة الفساد الإداري في الدولة عن طريق توفر الصدق والوضوح بوجود المحاسبية والمساءلة في العمل العام، مع تمكين المواطنين من الاطلاع على المكونات الرقمية في داخل الدولة، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وبمعنى أهم تركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات؛ بحيث تكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
4. **الشرعية Legitimate** : وتعني أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي، والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة، والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة.
5. **العدالة والمساواة Equity & Equality**: بمعنى توفير الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
6. **الكفاية والفعالية Effectiveness & Efficiency** : وذلك في تحقيق المؤسسات لنتائجها المرجوة منها (الكفاءة /الفعالية)، وفي حسن استثمارها للموارد البشرية والمالية والطبيعة المتاحة لتلبية الاحتياجات المحدودة (الكفاية)، كما يشمل ذلك أيضاً بعض القضايا الاجتماعية كالحفاظ على البيئة مثلاً.
7. **المساءلة Accountability** : وتعني أن يكون متخذو القرارات في القطاعين العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولون أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات، فهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.

8. **التمكين والتخويل Empowering & Enabling** : ويعني تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
9. **البساطة والوضوح وسرعة الاستجابة اللامركزية** : حيث يتوقع أن تقوم أي مؤسسة بخدمة أصحاب المصالح المرتبطين بها بوضوح وضمن إطار زمني معقول، وتكون هناك قدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بكفاية وفعالية.
10. **الصدق والشمولية والتوافق** : حيث يوجد العديد من الأطراف في المجتمع يسعى كل منها نحو أهداف خاصة به، وعليه فلابد هنا من خلق آلية للتوافق بين هذه الأطراف المختلفة؛ بحيث يسعى الجميع إلى تحقيق أهداف المجتمع (أو المؤسسة) وتغليبها قدر الإمكان على أهدافهم ومصالحهم الخاصة، هذا قد يبدو للكثير أمراً سهلاً، ولكنه في الواقع غير ذلك بكثير، والحوكمة تعطينا القدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع؛ لأنها تتبنى الاحترام والثقة بالآخرين وبالأطراف المكونة لها سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومية وتتحمل اختلاف وجهات النظر.

وتتميز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية مجالة مميزات (عبد النبي وآخرين، 2019: 200-201):-

1. تحقيق أفضل المنافع والخدمات التعليمية للمستفيدين وأصحاب المصالح والمجتمع.
2. الالتزام بالنزاهة والعدالة والإنصاف والشفافية والإفصاح عن المعلومات في جميع الأعمال بالمؤسسة التعليمية.
3. الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية في مجال العمل، واصلاح الممارسات السلبية في المؤسسة بشكل عام.
4. الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.
5. وضع مجموعة من الضوابط والقواعد والقوانين التي تحكم سلوكيات كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية.
6. مساءلة الإدارة عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل.
7. تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات والأمور الإدارية والمالية أمام المستفيدين وأفراد المجتمع.
8. القدرة على التحديد الأفضل لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي والمستفيدين والتعامل معها والسعي لتلبيتها.

يخلص الباحث مما سبق إلى أن الحوكمة تتسم بخصائص إيجابية عديدة؛ تجعل منها موجها للمؤسسة نحو التخلص من العديد ومن الانحرافات التي تقود إلى فشلها، وإعادة تصويب بوصلتها نحو المأسسة

حيث الالتزام بسيادة القانون على الجميع والمساءلة الجادة بهدف إعادة روح المسؤولية إلى جميع العاملين ليهتموا بالعمال الجاد من أجل تحقيق سمعة الجامعة التنظيمية.

4.1.2: مبادئ الحوكمة الجيدة:

لقد وضع البنك الدولي في تقرير 1990م مفهوم جودة الحكم الجيد كإحدى ضروريات دولة الألفية الثالثة، وأشار التقرير إلى ثلاثة شروط لجودة الحكم: إنشاء مؤسسات عامة قادرة وكفؤة، والحد من الفساد والتصرفات التحكمية للدولة، وتسهيل العمل الجماعي الدولي (زيبري، 2013: 162)، وفي دراسة أكثر شمولاً قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ربط جودة الحكم بتحقق عدد كبير من المعايير، منها (الحمدى، 2018: 53-54)، و(الخطيب ومظهر، 2018: 6)، و(أبو النصر، 2015: 55-57)، و(القرالة، 2011: 37-38):

1. **المشاركة** : تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديموقراطية التمثيلية لا تعنى بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافاً في المجتمع قد تُؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار؛ فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظومة، ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنياً منظماً من ناحية أخرى.
2. **حكم القانون** : يتطلب الحكم الجيد أطرًا قانونية عادلة يجري تنفيذها بحيادية, ويتطلب أيضًا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، والتنفيذ العادل للقانون الي يتطلب قضاءً مستقلاً ,وشرطة محايدة وغير فاسدة.
3. **الشفافية** : تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد، وتعني أيضًا أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها، وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.
4. **سرعة الاستجابة** : أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين، ولما هو مطلوب بحيث تكون جميع المؤسسات واجراءاتها المختلفة موجهة لخدمة عناصر ومكونات المجتمع، بمعنى آخر توجيه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصلحة.
5. **الإجماع والموافقة** : ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع، ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها .ويتطلب أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

6. **المساواة والاشتمال** : تعني أن توفر الفرصة للجميع بكافة أنواعها وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها مثلما يتم استهداف الفقراء والاقل حظاً بتوفر الرفاه للجميع، أي يجب ان تتاح الفرصة لجميع الرجال والنساء لتحسين رفاههم او الحفاظ عليه وبالتالي فإن تطوير الحكم الرشيد من أجل التنمية البشرية المستدامة وصلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع، ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات وخاصة المجموعة الأكثر استضعافاً , بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.
7. **الفاعلية والكفاءة:** يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضًا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة، لذا ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد، بمعنى آخر أن من واجب المؤسسات والاجراءات المختلفة ابراز نتائج واضحة لتقابل الحاجات المحددة والمختلفة لأفراد المجتمع وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية او الفردية تتطلب مهارة وحساسية تجاه الامور المحددة والملموسة التي تشغل بال الناس والاستجابة لها.
8. **المساءلة:** تعتبر المساءلة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضًا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمساءلة وللمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام؛ فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها، والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون، والاصلاح الاداري ومحاربة الفساد يمكن تحقيقها بصورة أكبر عند اتحاد المعلومات والشفافية، وهناك نوعان من المسائلة: –

أ- **المساءلة الوظيفية:** وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة والاثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

ب- **المساءلة الاستراتيجية:** وتنصب على الاثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها، ويتجلى الفرق بين نوعية المساءلة في المثال الآتي، فمثلا تنصب المساءلة الوظيفية على عدد المستفيدين من برنامج محو الامية في أحد الاحياء في حين تعني المساءلة الاستراتيجية بدور المنظمة في محو أمية في هذا الحي وحتى يتحقق كلا النوعين من المساءلة لابد من توفير معلومات.

9. الرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن يمتلك القادة وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية ,بالتوازي مع الوعي بما هو مطلب لهذه التنمية، كما ينبغي ان

يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية، فالرؤية الاستراتيجية تعتبر جزء لا يتجزأ من الادارة الاستراتيجية، وهي تعنى تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات أما كوين فعرفها بأنها الانموذج او الخطة التي تكتمل فيها الاهداف الرئيسية والسياسات والاجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام.

ويخلص الباحث مما سبق إلى مبادئ الحوكمة الجيدة تعد مرتكزات وأسس متينة تقوم عليها أفضل المؤسسات، حيث يسهم الالتزام بهذه المبادئ بتوفير أجواء من الثقة بين العاملين في المؤسسات، لشعورهم بتحقق العدالة والشفافية، وتعزيز العلاقة بين الإدارة العليا وكان العاملين الإداريين من المستويات الإدارية المختلفة.

5.1.2: الحوكمة في المجال التعليمي/ الجامعات:

تشكل حوكمة الجامعات الإطار العام الذي تلاحق على أساسه المؤسسة أهدافها، وسياستها، بحالة من التماسك والتجانس، بما يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية للإدارة في المؤسسة، وتثير الاهتمام حول بعض جوانب نظم الضمان التي يصعب تنفيذها، إذ إن نظم ضمان الجودة تبني على أساس التقييم الخارجي للجامعة، وتهتم كثيرا بمتطلبات الاعتماد والحصول على الشهادة، وغالبًا لا ترتقي إجراءات التنفيذ إلى مستوى متطلبات التوثيق، مما يترتب عليه مطابقة تقريبية مع خصائص الجودة الجامعية المطلوبة، وتجاوزًا لهذه الفجوة يأتي دور حوكمة الجامعات في تعزيز قدرة الإدارة الجامعية على تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة من خال ضبط التوازن بين متطلبات نظام ضمان الجودة وآليات تنفيذه.

وتتمثل حوكمة الجامعات "بالإطار الذي يُحدد من خلاله القيم من داخل الجامعة، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات وتخصيص الموارد، والرسالة والمهام، وأنماط السلطة وهرم السلطة، وعلاقة الجامعة بصفتها مؤسسة ترتبط مع العالم الأكاديمي بمختلف مؤسساته من الداخل، والمجتمع وعالم الأعمال من الخارج" (شبلي ومحسن، 2020: 22).

ويرى ملحم (2017: 8) أن مفهوم حوْكمة الجامعات ظهر ليعبّر عن الأزمة الحقيقية التي تمرّ بها المؤسسات الجامعية، في معظم الدول العربية، والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق(الطلبة وأعضاء هيئة التدريس)، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون أن يكون لأي منهم حقّ مناقشة هذه القرارات الاعتراض عليها، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة، كما يُضعف تطور الجامعة بوصْفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تُعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية

للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس) في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

وترى إيمان (2015: 61-62) أن من أسباب ظهور الحوكمة في الجامعات عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة؛ مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛ كما أن أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة خاصة في المجتمعات النامية مجال أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعة والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

1.5.1.2: أهمية وأهداف حوكمة الجامعات

تنوعت وجهات النظر المتعلقة بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كل حسب منظورة لجانب الاستفادة منها، فهناك من تناولها من منظور المجتمع، والبعض ناقشها من وجهة نظر العاملين، ولكن كان أغلب التركيز على تناول أهميتها من المنظور الإداري، ويمكن أن نجمل ذلك فيما يلي، العتيبي (2018: 675)، وعيد (2017 : 522-523)، وناصر الدين (2016: 93):-

- يُحقق وجود الحوكمة في إدارة الجامعات تواجد هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط، وكذلك تحديد آليات الوصول لتلك الأهداف، وسبل رقابة الأداء.
- تطبيق الحاكمية يولّد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة، وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة.
- تخفيف أوجه الاختلاف في الجامعة من خلال توزيع المهمات والخدمات وادارتها، وتطبيقها بطريقة عادلة.
- أنها تمثل منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتزيد التفاعل والتعايش مع المجتمع المحلي والطلبة؛ بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلميّة المحلية والاقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي.
- تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في الجامعات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين .
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، وتُجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

- تتحقق الاستقلال للجامعات من خلال تكوين المجالس الحاكمة المسؤولة.

فيما يعتقد (عبد النبي وآخرين، 2019: 200–201) أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية تعمل على تحقيق ما يلي:

1. أفضل المنافع والخدمات التعليمية للمستفيدين وأصحاب المصالح والمجتمع.
2. الالتزام بالنزاهة والعدالة والإنصاف والشفافية والإفصاح عن المعلومات في جميع الأعمال بالمؤسسة التعليمية.
3. الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية في مجال العمل، واصلاح الممارسات السلبية في المؤسسة بشكل عام.
4. الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.
5. وضع مجموعة من الضوابط والقواعد والقوانين التي تحكم سلوكيات كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية.
6. مساءلة الإدارة التربوية عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل.
7. تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات والأمور الإدارية والمالية أمام المستفيدين وأفراد المجتمع.
8. القدرة على التحديد الأفضل لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي والمستفيدين والتعامل معها والسعي لتلبيتها.

كما أن تطبيق حوكمة الجامعات يُحقق العديد من الأهداف الهامة التي يمكن من خلالها يمكن تطوير الأداء الإداري للجامعات والارتقاء من مستوى مخرجاتها، ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي (بشير، 2019: 36)، و(عيد، 2018: 525)، و(أبو عرب، 2017: 12):

- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحه للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسئولي المؤسسات التعليمية في ممارسة الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات، والطالب في عمليات صنع القرارات.
- مساعدة إدارة الجامعات على صياغة وبناء استراتيجية سليمةK وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تحسين العلاقات بين الجامعات وكافة المستفيدين من خدماتها والمجتمع المحيط بها.
- تحسين وتطوير مستوى أداء الجامعات.

- تأكيد مسئوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبية والمساءلة والفصل بين السلطة والمسئولية للتقدم في نظم الجودة والاعتماد المؤسسي.
- تفعيل المسئولية الاجتماعية للجامعة، وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع لتعميق الفكر التنظيمي للعمل الجماعي والمشاركة.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء والمراجعة المستمرة والمحاسبة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن الحوكمة أصبحت حاجة ملحة للجامعات كي تمكنها من التغلب على البيروقراطية التي يعاني منها الأداء الجامعي بكافة جوانبه الإداري والأكاديمي والفني والاجتماعي، حيث تمثل الحوكمة اتجاها إدارياً إذا ما تبنته إدارة الجامعات بجدية فإنها ستمثل منهجا عابرا لكافة جوانب الأداء.

2.5.1.2: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

تمر مؤسسات التعليم العالي **بمراحل** محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي (العريني، 2014: 122)، و(ضحاوي والمليجي، 2011: 66-67):

1. **مرحلة التّعريف بالحوكمة المؤسسيّة:** وهي أوّل وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ وتعد من أهم مراحل الحوكمة المؤسسية، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانب الحوكمة، ويتم التّفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
2. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
3. **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التّقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التّطبيق وتقويمها.
4. **مرحلة التّنفيذ:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها، لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
5. **مرحلة المتابعة والتطوير:** تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الدّاخلية والخارجيّة، والتّدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يحتاج أن يتم عبر مراحل متدرجة تبدأ بتكوين خلفية ثقافة لدى كافة المستويات الإدارية بهدف إيجاد قناعات لديهم بجدوى ممارسة

الحوكمة في الجامعات، ومن ثم الانطلاق إلى المراحل الأخرى، كتوفير التجهيزات اللوجستية اللازمة لتطبيقها ومن ثم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد مواطن القوة واحتمالات النجاح، وتشخيص مواقع الضعف وبناء برامج وتصميمي فعاليات لمعالجتها، مروراً بالإجراءات التنفيذية والمتابعة وصولا للتقييم السليم، ومن ثم التطوير في ظل نتائج التقييم.

3.5.1.2: عوائق تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية

خلصت دراسة قام بها الفرا (2013: 2) حول تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ أن هذه المؤسسات تعاني من ضعف التوازن في تحمل المسئوليات بين الأجسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة؛ مما قلل من المشاركة في تحمل المسئولية.

ويورد شاكر وثابت (2018: 280) بعض من عوائق تطبيق الحوكمة في مجال التعليم المجتمعي:

1. لا يزال يوجد هناك فجوة ما بين الالتزام والتنفيذ.
2. هناك هدف نحو إرساء اللامركزية في مجال تنفيذ الأنشطة الخاصة بالتعليم المجتمعي إلا أن ذلك يفتقد إلى العديد من الموارد البشرية والمادية اللازمة لكل محافظة.
3. بالرغم من أن محو الأمية وتعليم كبار السن يعد استثمارا استراتيجيا؛ إلا أن المشاركة في تمويل برامج التعليم المجتمعي للصغار والكبار من قبل الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لم يتضح او يحدد مجال.
4. ضعف دعم ومساندة برامج التأهيل والتدريب لبناء القدرات الوطنية في مجال التعليم المجتمعي.

فيما يشير الحاج وبن عيسى (2017: 52-53) إلى أن معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية تتمثل في:

- ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبيه الإداري والبيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.
- نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية: حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في أعداد الهيئة التدريسية؛ حيث قد نجد فائضاً في البعض منها وعجزاً في البعض الأخر.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن الحوكمة قد تلاقي معوقات عديدة، تعود إلى طبيعة الفلسفة التي تتبناها المؤسسة التعليمية في تسيير أعمالها وطبيعة إدارتها، ومن هنا تحتاج إلى مجموعة من القيادات الإدارية المؤمنة بحتمية تطبيقيها لما لها من مزايا وتأثيرات إيجابية على مجمل الأداء في المؤسسة الجامعية مع توافر الدعم والتبني من أعلى الجهات المسؤولة والداعمة.

4.5.1.2: أنموذج نماذج لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

يعتبر تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية أنموذجاً حياً على تطور العملية التعليمية وخاصة في الجامعات، فالالتزام بتطبيق الأطر الفكرية للحوكمة ينعكس بصورة ايجابية على أداء الجامعة، وكذلك على أدوارها ومجالاتها التشغيلية والادارية والمالية، وهذا الأمر يتيح الفرصة للجامعات لكي ترفع من قدراتها ومن ثم الاستمرارية في تحقيق النمو والمنفعة العامة.

وهنا يضع ربابعة (2019: 14-15) أنموذجاً لتطبيق الحوكمة التعليمية في الجامعات وفق معايير تنظم طبيعة العمل وتنميه:

جدول (1.2): أنموذج لتطبيق الحوكمة التعليمية في الجامعات وفق معايير تنظم طبيعة العمل وتنميه

مبادئ الحوكمة	المعايير	مؤشرات قياس الأداء
سيادة القانون	– هيكل تنظيمي شامل. – قانون أو تشريع قانوني سيادي	– هياكل تنظيمية واضحة ومحددة. – قوانين وتشريعات ناظمة للعمل. – نظم ولوائح داخلية.
اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية	– الاستقلال التنظيمي ونزاهة العاملين. – اتباع الموضوعية والشفافية في العمل. – معيار الرقابة والمتابعة الدورية.	– وحدات تنظيمية مستقلة. – نظام تقييم محدد. – وحدات مراجعة داخلية ولجان. – نظام تقارير دوري.
ميثاق المواطن	– استراتيجية ضمان الجودة. – المسؤولية والافصاح ونشر المعلومات – تقديم خدمات أساسها العدل والمساواة	– وثيقة محددة وواضحة للمواطنين. – مؤشرات حول جودة الخدمة. – مؤشرات حول تكلفة الخدمة. – نظام شكاوى. – نظام معلومات وخدمة الجمهور.
المساءلة والمحاسبية	– الالتزام بالمهام والصلاحيات من قبل الفئات العاملة في المؤسسة التعليمية. – الشفافية والوضوح وعمليات المتابعة والرقابة على جميع النشاطات والأعمال المؤسسية. – إجراءات محددة، والسجلات ومستندات يُعتمد عليها في إثبات العمليات المالية وتطبيقها. – تقارير دورية تحتوي على معلومات موثقة عن الانفاق وحجمه.	– نظام محاسبي. – نظام للإفصاح المالي. – أنظمة وأدلة المهام والصلاحيات. – نظام للمتابعة.

الشفافية	– الشفافية في التعيينات وانهاء خدمات الادارة العليا. – الشفافية في إدارة وتنمية الموارد البشرية. – الشفافية في إدارة الموارد المالية. – الشفافية في تقييم الاداء وتقديم الخدمات.	– تشريعات واجراءات واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية. – تشريعات مالية وأنظمة لإدارة الموارد المالية. – نظام تقييم ومتابعة متطور ومرن.
مصادر التمويل المالي	– مصادر مالية مستقرة ومتكررة – تطبيق نظام مالي ومحاسبي. – الشفافية والنزاهة في العمل.	– حجم استثمار المؤسسات الخاصة. – حجم التبرعات. – عدد وحجم القروض. – نظام تقارير دورية أو سنوية.
تقييم ومتابعة النتائج	– الرؤية الاستراتيجية والأهداف الواضحة لطبيعة العمل. – تقديم الخدمات وآليات وأدوات التقييم بطريقة فعّالة تعكس الاداء الفعلي للمؤسسة التعليمية.	– موازنة موجهة بالنتائج. – نسبة الوفر للإنفاق العام. – خطة استراتيجية وخطط تنفيذية. – نظام تقارير دوري للأداء.
أهداف مؤسسية وهيكل تنظيمي	– أهداف استراتيجية وخطط واضحة ومحددة يتم اتباعها وتطبيقها. – هيكل تنظيمي وقنوات اتصال.	– خطة استراتيجية وخطة تنفيذية. – معايير ومؤشرات للأداء. – نظام متابعة وتقييم. – هيكل تنظيمي واضح ومحدد.
تمكين الهيئة التدريسية	– استقطاب سياسات توظيف محددة وبكل شفافية وعدالة. – العدالة في سلم الرواتب والترقيات. – النزاهة والعدالة فيما يتعلق بالانتهاء الوظيفي من الخدمة.	– نظام استقطاب وتوظيف. – نظام للرواتب والدرجة الوظيفية. نظام حوافر. – نظام للمتابعة وتقييم الموظفين. – نظام وصف وتصنيف الوظائف. – مستوى ومؤهلات المدرسين.

ويعتقد الباحث بأن لكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية الحق في أن تضع الأنموذج الخاص بها لتطبيق الحوكمة التعليمية وفق ظروفها الخاصة بها، ولكن من الضرورة بمكان ألا تضيع معالم الحكومة كنظام إداري في تفاصيل كل مؤسسة، بل التقيد بالمعامل العامة والمبادي التي تميز الحوكمة كنظام ضابط لأصول العمل الإداري وضامن لإعادة بوصلته نحو العملياتية المنهجية والمعالجة لكافة الانحرافات من منطق أن تطبيق الحوكمة على كافة المستويات الإدارية دون تمييز كفيل بمأسسة الجامعة بشكل يشهد له جميع المتعاملين.

* خلاصة المبحث الأول:

يخلص الباحث مما سبق إلى أن الحوكمة التعليمية تمثل مجموعة من الضوابط والمعايير التي تنظم العمل في الجامعة كمؤسسة أكاديمية رائدة يعول عليها المجتمع تزويده بالكفاءات العلمية والإدارية الرائدة في كافة المجالات، وفي الوقت ذاته تمثل استراتيجية ادارية لدى الجامعة، فمن خلال

الحوكمة التعليمية تتم المتابعة لأداء كافة الأقسام، حيث أن ضعف المتابعة ومن ثم المساءلة وسيادة القانون تدفع ببعض العاملين إلى الاتجاه نحو التسيب والمعالجات المزاجية لقضايا العمل مما يمثل منزلقا نحو العشوائية والتخبط ومن التجاذبات بين المستويات الإدارية، وانتشار الفساد الإداري الذي يقوم إلى الترهل وضعف الإنجاز.

المبحث الثاني: رأس المال الفكـــــري

* مقدمة

يمثل رأس المال الفكري متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على مدى قدرة المنظمات على تحقيق النجاح، فإدارة رأس المال الفكري تستقطب اهتماماً متزايداً من قبل القيادات الاستراتيجية للمنظمات الطامحة في تطوير وتحقيق النجاح بصورة دائمة (قرني والعتيقي، 2012: 223).

ويمثل رأس المال الفكري مجموعة الأصول المعرفية التي تعتمد على العقول البشرية ومتطلبات بناء العلاقة مع العملاء ونام العمل والتي تؤدي في نهايتها الى الانتاج المستمر للأفكار والاساليب التي تحقق قيمة عالية للمؤسسة وتدعم فكرها وقدرتها على التنافس (صالح، 2001، 8).

وترتكز إدارة رأس المال الفكري على استثمار الأصول غير المادية للمؤسسات، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، وما تمتلكه وتنتجه من أفكار، فمن أهم مصادر التنافسية للمؤسسات هو قدرتها على خلق ونقل وتجميع ودمج وحماية واستثمار الأصول الفكرية لها، ولا تكمن الأهمية في مجرد امتلاك رأس المال الفكري، وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها إنتاج وتطبيق المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ (قرني والعتيقي،2012: 7).

ومع دخول الشركات في التسعينيات، أصبحت المعرفة واحدة من أهم الاستراتيجيات وأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية والمهيمنة وربما المصدر الوحيد الميزة التنافسية، فرأس المال الفكري مهم بشكل خاص في مجتمع المعرفة، لذا يجب على المنظمات النظر في ذلك، والخطوة الأولى للتحول من شركة تقليدية إلى شركة قائمة على المعرفة هي أن تكون المنظمة قائمة على العلم والمعرفة، والمعروفة أيضًا باسم رأس المال الفكري (Manzari, et . el; 2012:2256).

ومن هنا ستحاول الدراسة وضع القارئ في صورة شاملة عن رأس المال الفكري من خلال تناول تعريف مفهومه، أهميته، خصائصه، أهمية تنميته في الجامعات وقياسه.

1.2.2: مفهوم رأس المال الفكري:

تحتاج المنظمات العاملة الى رأس مال مادي وفكري، فبوجود المكونين لرأس المال يتحدد من خلالهما قسمة المنظمة السوقية، وعلى هذا الاساس اختلف الباحثون والكتاب في اعطاء تعريف محدد لرأس المال الفكري باختلاف مذاهبهم ومداخلهم وتوجهاتهم الاقتصادية وفيما يلي عرض للتعريفات الخاصة برأس المال الفكري:

عرف Peng et al (2007: 539)، فيعرفون رأس المال الفكري على أنه "مجموع الأصول المخفية للشركة التي لم يتم تسجيلها بالكامل في الميزانية العمومية وأنه هو أهم مصدر للمزايا التنافسية المستدامة في الشركات".

أما Gavious & Russ (2009: 167) فيعرفان رأس المال الفكري على أنه "الأصول غير الملموسة المجمعة التي تمكن الشركة من العمل".

ويورد Lu et al (2010: 547) أن رأس المال الفكري "يعني أي شيء يمكن للمؤسسة استخدامه لزيادة ميزتها التنافسية في السوق، بما في ذلك المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرة.

وعرفه الهلالي (2011: 22) بأنه " مجموعة الأفكار والمعارف الابداعية التي يمتلكها الأفراد، وتنطلق من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى، ومن ثم تساهم في تطوير المؤسسة، وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غير ها من المؤسسات المناظرة".

وبالاستناد إلى التعريفات السابقة خلص (هندر، 2012: 19-20) إلى أن هناك عناصر مشتركة بين التعريفات المختلفة، تتمثل بـــ:

1. قدرات عقلية ذات مستوى معرفي تملكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم.
2. موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات الأخرى للمنظمة.
3. لا تنشأ في فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة يتضمن هذا البناء استقطاب ثم صناعة ثم تطوير المحافظة عليها.

أما راضي (2013: 13- 14) فيعرف رأس المال الفكري بأنه ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وخبرات، وما تملكه المؤسسة من أصول غير ملموسة وعلاقة المؤسسة بالأطراف الخارجية والتي يمكن استخدامها لزيادة القيمة السوقية وتكوين ثروة لها.

ويعتقد الربيعاوي وعباس (2015: 11) أن رأس المال الفكري يتمثل في المورد البشرى الثمين ذات المقدرات الجوهرية، والذي يمتلك القدرة على التحليل والإبداع ومواجهة المستجدات، والذي يمكن أن يؤثر في المنظمات وأدائها بفاعلية من خلال قدرته على إدارة كافة الأنشطة بالمنظمة".

فيما عرفه عطية (2018: 265) بأنه المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى الأفراد والتي يمكن الاستفادة منها، واستثمارها من خلال التفكير الابداعي لبلوغ الأهداف الشخصية، والأهداف المؤسسية، وهو وسيلة المؤسسة لتكون قادرة على المنافسة، فهو وقود عمليات البحوث، والانتاج، كما إنه يعد أثمن أصول المؤسسة، والذي تتوقف عليه كفاءة المؤسسة، وفاعليتها، واستمراريتها.

وعرفه الهادي (2020: 144-145) على أنه مجموعة معارف وتربية ومهارات الأفراد المجندة من أجل تحقيق عمل أو هدف ما، ورأس المال الفكري ينطلق من الثورة الفكرية والمعرفية

لمواطنيها، وهذا الرأس مال عديد الأوجه، فهو بتشكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية كالمهارات والتجارب والكفايات.

ومجال سرد التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى تعريف رأس المال الفكري بأنه تراكم المعرفة والخبرات لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ممثلة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والعلاقات الإنسانية، وتوظيفها في تطوير أدائها وتعظيم القيمة التنافسية لها.

2.2.2: أهمية رأس المال الفكري:

يعتبر الكثير من الباحثين والمحللين أن من أهم نتائج الثورة العلمية والتقنية وعصر المعلوماتية والعولمة بروز ظاهرة جديدة في مختلف منظمات الأعمال، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يُطلق عليه الأصول غير الملموسة وهي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسات الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين وتبادل الخبرات والأفكار مع الزملاء في فرق العمل (نور وآخرين، 2010: 8).

ومن هنا تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل ما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، وتكون قادرة على المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة تدعم من خلاله الاستخدام العلمي والعملي للمعلومات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي، والقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية؛ حيث (شتاتحة، 2019: 52-53)، و(جواد وإسماعيل، 2009: 134):

1. تظهر أهمية رأس المال الفكري بأنه وقود العمليات والبحوث والتطوير والانتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، وهو مصدر الابتكار والاختراع.
2. أنه أصبح من أهم الأصول غير المادية، والتي يمكن أن تحقق زيادة كبيرة في ايرادات المنظمة.
3. أنه يعد بمثابة ميزة تنافسية، وأن على المنظمات أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية؛ ما يتيح لها امتلاك موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات تفوق منافسيها.
4. يعد رأس المال الفكري كنزاً يحتاج إلى من يستخرجه ويمارسه، فعملية نشر المعرفة تحتاج إلى أساليب استخراج لتعزيز القدرات العملية والمحافظة على العمل.
5. إن أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين هو رأس المال الفكري؛ إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية.
6. رأس المال الفكري يعد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد؛ كون الموجود غير الملموس يعد الأكثر أهمية، إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.

ويضيف الراشدي (2017: 29-30) مجموعة من العناصر التي تؤكد على أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، منها:

1. إن عملية استثمار العقول المتوافرة في المؤسسات التعليمية يساعد في انشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساعد في ايجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها.
2. يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية، وذلك لأن المعرفة الحقيقة والمعلومات الصحيحة والدقيقة تعطى القدرة للمنظمة على النمو والاستثمار والتنافس.
3. إن الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية.
4. الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر؛ حيث إنه سوف يعود على عملية التنمية البشرية في المؤسسات التعليمية بأشكال متنوعة ومتعددة.
5. يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لا سيما في المؤسسات التعليمية إذ أنه غير قابل للتقليد.

ويخلص الباحث إلى أن رأس المال الفكري يمثل أحد أهم متطلبات النهوض بالعمل الجامعي فمن خلاله يتم إنتاج أفكار وابتكارات مستحدثة واستثمارها، كما أنه يعد أهم مدخل من مدخلاتها، والذي إذا اتسم بالجودة والتمكن؛ أدى إلى تطوير المنتجات والخدمات التي تجذب العملاء، والحصول على عمليات ومخرجات أكثر تميز، وأقدر على المنافسة.

3.2.2: خصائص رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية، وخصائص شكلية، وخصائص شخصية؛ تميز الأفراد داخل المنظمات:

1. **الخصائص التنظيمية:** وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والمجال عن المركزية في الإدارة (محمود، 2018: 32)، وتتضمن الخصائص التنظيمية (الهلالي، 2011: 22):
   - تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الادارية.
   - المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
   - تواجده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.

- عدم التمركز في المركزية الادارية.

2. **الخصائص الشكلية:** وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري، وتتضمن(قشقش،2014 :20):

- غير ملموس وغير مرئي: حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة.
- صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها المؤسسات ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرارات، وبالتالي فإنهم يفتقدون إلى معايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

3. **الخصائص الشخصية والسلوكية Personal and Behavioral** : وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن (الهلالي، 2011: 22):-

- الميل إلى المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة).
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.
- الاستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية بالنفس.

ويضيف العكيدي (2019: 37-38)، والجيار والمهدي (2017: 296)، والعنزي وصالح (2008: 190) مجموعة من الخصائص يتسم بها رأس المال الفكري؛ منها:

- يعتمد رأس المال الفكري على خلق القيمة من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة؛ بهدف رضا المستفيدين والذي يتطلب مطابقة التوقعات او حتى التطلعات الضمنية.
- هو نتاج التفاعل بين الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية.
- يتمثل في الأشخاص ذو القدرات العقلية الإبداعية والمتميزة والتي يصعب إلى حد كبير الاستغناء عنهم أو استبدالهم.
- أنه رأس مال غير ملموس ويتزايد بالاستخدام.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل مختلفة وفي الوقت نفسه.

- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية للوصول إلى حلول فريدة، وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الانتاج وإدارة المعلومات، وفي بعض وظائف برمجة الحاسي الآلي.
- القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة، واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات.
- يعامل رأس المال الفكري كوحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطِ صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

يخلص الباحث مما سبق إلى أن رأس المال الفكري يمثل كنزا مدخرا تحتاج الجامعات إلى استخراجه واستثماره وكذلك تنميته وإثرائه؛ بحث يصل إلى أفضل مستويات من المهارات العالية والخبرة، وذلك من خلال البرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة والتي تقدم على أيدي خبراء في التنمية البشرية، ومن خلال تحفيزهم على التعلم الذاتي ومواكبة ما استجد من علوم إدارية.

4.2.2: مكونات/ مجالات رأس المال الفكري:

هناك تصنيفات كثيرة لرأس المال الفكري، منها لويزة (2016: 53)، وأبو دغيم (2018: 52):

أولاً: تصنيف معهد (Brooking): حيث حدد أربعة مكونات لرأس المال الفكري:

1. **الأصول السوقية:** وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل : منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
2. **أصول الملكية الفكرية:** وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
3. **الأصول البشرية:** وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
4. **أصول البنية التحتية:** وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

ثانياً : تصنيف (Despers & Channvel)؛ حيث حددا رأس المال الفكري في:-

1. **رأس المال البشري** : ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم والاجراءات التنظيمية.
2. **رأس المال الهيكلي** : ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.

3. **الموجودات العملية** : وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل : شبكة التوزيع ، تسهيلات العمليات.
4. **الموجودات الفكرية** : وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

ثالثاً : تصنيف جوران روس (2003): وصنف رأس المال الفكري إلى ثلاث تصنيفات كالتالي:

1. **الموارد البشرية:** وتتمثل في القدرات المعرفية والوظيفية والسلوكية، والقدرة على إنشاء القيمة.
2. **الموارد التنظيمية:** وتتمثل في الروتينيات التنظيمية، والعمليات والمعلومات، بالإضافة إلى البرمجيات والهياكل.
3. الموارد المرتبطة بالعلاقات: وتتمثل في العلاقة مع الزبائن والموردين والحكومة.

رابعاً: تصنيف Sveibey : قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، وأعطى أهمية كبيرة لكفاءة العاملين، والتقسيم كالتالي:

1. **كفاءة العاملين** وتعليمهم وخبراتهم.
2. **التركيب الداخلي** : أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، والبرمجيات.
3. **الهيكل الخارجي** : مثل العلامة التجارية، علاقات الزبائن والموردين.

خامساً: تصنيف (Al Ali)، وقسمت رأس المال الفكري إلى:

1. **الموارد المعرفية** : وتتمثل في المعرفة العامة، التغذية العكسية للزبائن، القوة الفكرية للعاملين.
2. **العمليات الإبداعية** : وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية.
3. **الملكية الفكرية** : ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية، وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية.

ويعد تحديد مكونات رأس المال الفكري بالمنظمات من الأمور الهامة التي تنظم الجهود في إطار السعي لإدارته وتطويره بشكل فعال يعود بالفائدة على المنظمة، حيث يمثل إضافة جديدة للجامعة وتعزيزاً لقدرتها على المنافسة واكتساب مزايا تنافسية، ويتكون رأس المال الفكري من المجالات التالية (محمود، 2018: 33-34)، و(حسن (2018: 22)، والإتربي (2017: 122)، وويج (2013: 15)، ومرسي (2013: 85):

المجال الأول: رأس المال البشرى: يتمثل رأس المال البشرى في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمة ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لها، ومصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم استثمارها بطريقة فعالة، ويتميز رأس المال البشرى بأن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمنى، ومن ثم يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ولا تملكها المنظمات

لأنها موجودة في أذهانهم، ومهمة المنظمة هنا هو كيفية الاستفادة من تلك الأصول المعرفية في خدمة أهداف المنظمة.

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال البشرى، وهى:

- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى جودة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة لهم.
- **اتجاهات العاملين:** وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

المجال الثاني: رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفاعليتها، وبالتالي فهو يتضمن ثقافة المؤسسة، ويضمن نوعين هما: الأول، رأس مال الابتكار وهو رأس مال الذي يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها ومدى تنفيذها لهذه الاستراتيجية وجودة القرارات ونسبة الاستثمار في ادارة المعرفة وفي تكنولوجيا المعلومات مثل تخزين المعرفة وتعزيز عمليات تدفقها وتداولها بين الأفراد والمؤسسات.

المجال الثالث: رأس مال العلاقات: يعد رأس المال العلاقات المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، ويطلق علية عدة تسميات وهي رأس المال الخارجي (Capital External)، ورأس المال الزبائني (Capital Customer)، وعلية فان رأس المال هذا يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين (رأس المال الهيكلي والبشري) واللذان يكونان داخل المنظمة، وأن للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما، بينما سيطرة المنظمة على رأس المال العلائقي غالباً ما تكون غير مباشرة، وهو يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها وموردیها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة، ويتضمن عوامل التكامل مع وزارات الحكومة والسلطات الإقليمية والشركات والمؤسسات والمجتمع بأكمله والعلاقات الدولية والتعاون قصير المدى والشراكة طويلة المدى بغرض إنتاج مكونات جديدة في كل النظم الفرعية لرأس المال الفكري للمنظمة.

وهناك عدة مؤشرات لرأسمال العلاقات (العملاء) منها:

- نظام المعلومات، ويشمل الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ومشاركة المعرفة.

- القدرات التسويقية الأساسية، وتشمل بناء قاعدة بيانات العملاء، وتوفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العميل.
- كثافة السوق، وتشمل الوحدات المباعة إلى عدد العملاء.

واعتمدت الدراسة الحالية المجالات الأخيرة (رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلي، رأسمال العلاقات) كمجالات رأس المال الفكري لارتباطها بواقع الدراسة الحالية.

1.4.2.2 مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

يتكون رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من أربعة مكونات أساسية؛ وهي (خميس، 2018: 302):

- **المكون الأول: رأس المال البشري** : والذي يشمل جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛ من (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين)، وما يمتلكونه من : قدرات، ومؤهلات، ومعارف، ومهارات، وخبرات متميزة، وهم يُمثلون الوكلاء الحقيقيون للمؤسسة، وأهم مواردها؛ حيث يصعب الاستغناء عنهم، أو إيجاد بديل لهم.
- **المكون الثاني: رأس المال الهيكلي** : والذي يُمثل الدعم المباشر وغير المباشر لرأس المال البشري؛ فهو يتكون من عناصر البنية التحتية سواء كانت : عناصر ملموسة، أو غير ملموسة، والتي يتم بواسطتها إمداد رأس المال البشري، ودعمه، وهو يشمل (نظم الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها المؤسسية، وعملياتها الداخلية، واجراءات العمل، ونظم وقواعد البيانات، والمعلومات، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات)، وغيرها؛ مما يُسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، وتحسين أداء المؤسسة ككل.
- **المكون الثالث: رأس مال العملاء** : والذي يوضح علاقة مؤسسات التعليم العالي بعملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وكل ما يؤثر على سمعتها، ومكانتها الخارجية بين المؤسسات المختلفة.
- **المكون الرابع: رأس المال الإبداعي:** والذي يشمل : حقوق الملكية الفكرية لمؤسسات التعليم العالي؛ وما تتضمنه من (براءات الاختراع، وحقوق النشر، والتأليف، والاكتشافات، والاقتراحات)، وغيرها؛ مما يُعظم من قيمة المؤسسة، ومكانتها التنافسية.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي تتمثل بـــِ:

أولاً: رأس المال البشري (Human capital)، ويشمل: المعارف، المؤهلات، القدرات، المهارات، الخبرات، الاتجاهات.

ثانياً: رأس المال الهيكلي (Structural capital)، ويشمل: تنظيم الإدارة، الثقافة المؤسسية، الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: رأس مال العملاء (Customer capital)، ويشمل: علاقة مؤسسات التعليم العالي بعملائها الخارجيين والمستفيدين من خدماتها.

رابعاً: رأس المال الإبداعي (Innovation capital)، ويشمل: حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، الاكتشافات، حقوق التأليف.

5.2.2: أهمية تنمية رأس المال الفكري بالجامعات:

تكمن أهمية راس المال الفكري في كونه المصدر الرئيس التي تستطيع من خلاله الجامعة تحقيق التميز الأكاديمي، حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلى للمنظمة(محمود، 2018: 37)، ومن هنا يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري فيما يلي (سمير وآخرين، 2019: 16)، و(محمود، 2018: 37-38)، و(عبد العزيز، 2012: 106):

- تساهم في تحقيق القيمة الاجتماعية للجامعة، لأن رأس المال الفكري هو عبارة عن الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للجامعة، فكلما كان الفرق كبيراً؛ كلما كانت الجامعة أكثر ثراءً فكريا.
- تساعد عملية التنمية والاستثمار لرأس المال الفكري بالجامعات في تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة، كما يساعد في تنمية الذاكرة التربوية للمنظمة.
- تساعد في تحديد مستوى جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المؤسسة التعليمية في التنمية البشرية.
- تساهم عملية التنمية والاستثمار لرأس المال الفكري بالجامعات في رفع مستوى الأداء للمؤسسة مستندة في ذلك على ما تملكه من موارد مميزة.
- يساعد الجامعات على الوصول إلى أكبر قدر من الإبداع والابتكار، والوصول إلى خطط وبرامج تدريبية جيدة من خلال الاستثمار المتعاظم في القدرات البشرية للمؤسسة.
- يساهم في فتح جسور من التعاون والحوار الهادف بين الطلاب والجامعة، والتعرف على حاجات الطلاب، وتشجيع المبادرات الطلابية الفردية والجماعية.
- يساهم في اقامة علاقات جيدة بين الباحثين والجامعة، مما يؤدى لاستثمار رأس المال الاجتماعي.
- مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالجامعات، فبقاء واستمرار الجامعات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشرى الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري.

- يتمثل أهمية رأس المال الفكري المتاح في الجامعة في قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاتها.
- يعتبر رأس المال الحقيقي للجامعات؛ حيث أنه يشمل كافة الإمكانيات التي يجب توافرها على جميع المستويات المادية والمالية والثقافية والاجتماعية .. الخ الملموس منها وغير الملموس أيضا، وبالتالي يعتمد نجاح الجامعات في إدارة رأس المال الفكري على تبني نماذج إدارية حديثة تتعامل إدارياً مع كل هذه الإمكانيات.
- يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في شتى المجالات، كما أنه مصدر الابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للجامعات.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن تنمية رأس المال الفكري بالجامعات تؤدي إلى تحسن قدرتها التنافسية أمام نظيراتها من الجامعات المحلية والدولية، حيث تستفيد الجامعة بشكل رئيس من الطاقات والمهارات التي يمتلكها رأس المال الفكري في حال تنميته ووصوله إلى مستويات احترافية، في تقديم خدمات متميزة لجمهور الطلبة بشكل خاص وللمجتمع المحلي بشكل عام، وهذا عامل جذب هام للبيئة الجامعية ومؤشر على نجاحها وتكوين سمعة أكاديمية وإدارية لها.

6.2.2: قياس رأس المال الفكري:

إن تقييم رأس المال الفكري يقدم معلومات من شأنها لفت الانتباه نحو طريقة توظيف المنظمة لمواردها، ونظرتها طويلة الأجل، بالإضافة إلى تركيز انتباه واهتمام متخذي القرار نحو طريقة تطوير كفاءة وفعالية القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب، وتقييم أداء العاملين وصيانة عناصرها البشرية وتنمية وتطوير ممارساتهم وتثمين رأس المال العقلاني، وزيادة تفهم وإدراك أكثر لدور المعرفة وطبيعة ومكونات رأس المال الفكري، ومن ثم تركيز وتوجيه الاستثمارات نحو بنود معينة من جهة وإمداد الأطراف الخارجية بمعلومات مساعدة على التعرف على مدى وفاء المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

ولقد اهتمت الكثير من الدراسات المحاسبية بإبراز الأهمية القصوى لقياس رأس المال الفكري باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنظمة، ومن هذه الدراسات دراسة (Luthy) الذى يرى أن أكثر من (75%) من قيمة منظمات خدمات الرعاية الصحية ترجع إلى رأسمالها الفكري الذى أصبح هو السبب الحقيقي لخلق الثروة الاقتصادية، فعلى الرغم من أن الأصول الملموسة كالأراضي والمعدات والأجهزة ما زالت عوامل هامة تساعد في إنتاج السلع والخدمات إلا أن الأهمية النسبية لتلك

العناصر آخذة في التناقص على مدار الزمن مقابل زيادة أهمية الأصول المعنوية المعتمدة على المعرفة (العبيشي، 2011: 250).

ولقد وُجدت ادارة رأس المال الفكري لتكون أساساً مهما لنجاح الشركات المستقبلي طويل الأمد، وتدير الشركات رأس مالها الفكري لكي تتجاوز الشركات الاخرى في أدائها؛ فالشركات بحاجة للإجابة على عدد من التساؤلات هنا مثل: هل تعد العوائد على البحث والتطوير عوائدا مُرضية؟، هل هناك قيمة متجددة لبراءات الاختراع؟. إن الاخفاق في التعامل مع هذه التساؤلات سيؤدي بالنهاية إلى فقدانها لصالح المنافسين الذين سيتعلمون من ذلك قياس وادارة ورفع قيمة موجوداتها المعرفية (حسن، 2014: 49).

ويرى كل من عبيد (2014: 80)، وقرني (2012: 51-52)، أن هناك العديد من العوامل التي تؤكد على أهمية قياس رأس المال الفكري، منها:

1. زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للمؤسسات على الرغم من قصور أساليب التقييم والمحاسبة.
2. الاعتراف المتزايد بالدور الأساس الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الاجمالي للمؤسسة على صعيد النتائج والمخرجات أو على صعيد التنافسية.
3. ضرورة قياس قيمة المؤسسة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة خصوصا في مجتمعات تتعاظم فيها المعرفة كالجامعات؛ حيث تشكل المعرفة جزءًا كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المؤسسة.
4. عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري بالمؤسسات، والذي يشكل جزءًا كبيراً من أصولها.
5. إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة؛ ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المنظمة.
6. عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية؛ على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول منظمات كثيرة.
7. النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، مثل قياس رأس المال البشري، وقياس رأس المال الابتكاري التقليدي وغيرها.
8. إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط، وتركز على الكميات، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية، فالأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقة، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

9. إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية؛ لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد المؤسسة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أهمية قياس رأس المال الفكري، لتحديد مستوى المهارات والقدرات التي يمتلكها رأس المال الفكري، ودرجة التنظيم والمعرفة التي وصل إليها، ومن ثم تحديد إمكاناته في إحداث التطور في الأداء والنمو في مجالات العمل المؤسسي، وتحديد كذلك مقدار حاجة رأس المال الفكري إلى التنمية وفي أي الجوانب.

1.6.2.2: صعوبات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

اتفق الكتاب على أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري إلا أنهم اتفقوا كذلك على أن هذا القياس والتقييم يعد أمرا صعباً لأسباب عديدة منها (عبد الدايم، 2019: 53-54)، و(عطية، 2018: 344-345)، و(لويزة، 2016: 97)، و(عبد الرحيم، 2013: 22) و(العبيشي، 2011: 253):

1. صعوبة القياس المحاسبي للأصول غير الملموسة؛ لعدم توافر قواعد محاسبية لتلك الأصول؛ فالإبداع هو جوهر عملية المعرفة، وخلق القيمة، ولكن هناك صعوبة كبيرة في التنبؤ بعملية الإبداع، ومخرجاته المختلفة.
2. اختلاف قيمة رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات المختلفة؛ فقد يكون ذات قيمة بالنسبة لمؤسسة معينة، ولكنه لا يكون بنفس القيمة بالنسبة لمؤسسة أخرى؛ مما ينتج عنه نظم قياس مختلفة تجعل من الصعب المقارنة بين المؤسسات.
3. عدم القدرة على تحديد قيمة بعض عناصر رأس المال الفكري؛ مثل : كفاءة العاملين، وقدراتهم، ورضا العملاء الخارجيين للمؤسسة.
4. التناقض في بعض عناصر رأس المال الفكري؛ فمنها ما ترتفع قيمته مع مرور الوقت، والعكس بالنسبة لبعض العناصر الأخرى.
5. صعوبة قياس كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل؛ نظراً للتداخل الكبير بينها، ومن ثم يتم تقدير قيمته بشكل كلي، وهذا لا يفي بمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي، والذي أكد على ضرورة رسملة الأصول غير الملموسة؛ مما يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل.
6. زيادة عدم التأكد بالنسبة للمنافع المتوقعة؛ مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم رأس المال الفكري، أو انخفاضها للصفر في لحظة؛ مثل: براءات الاختراع.
7. صعوبة توحيد المقاييس المختلفة لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات؛ نظراً لاختلاف أشكال رأس المال الفكري، وخصوصيه بعض عناصره من مؤسسة إلى أخرى.

8. عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري، والمنافع الناتجة منه؛ نظراً لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها، وليس في تكلفتها؛ بمعنى : أن تكلفة بعض العناصر قد تكون قليلة، ولكنها تُستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يُعد سبباً (مباشر أو غير مباشر) في توليد قيمة كبيرة للمؤسسة لا تتناسب مع تكلفته.
9. معظم مقاييس رأس المال الفكري مقاييس اجتهادية ذاتية، تعتمد في جوانب كثيرة منها على الاجتهاد، والحكم الشخصي، والخبرة؛ لتقييم الأصول– خاصة – الأصول غير الملموسة؛ وذلك لافتقار عملية التقييم لوجود قواعد إرشادية، ومعايير تقييم قياسية محددة، وواضحة، فضلاً عن نقص الطرق، والوسائل، والاحصاءات؛ مما يؤدي إلى الشك في نتائج التقييمات التي تجرى للأصول غير الملموسة– خاصة –الأصول المعرفية.
10. تفتقر نماذج القياس الحالية إلى وجود طريقة واضحة، ومحددة لحساب تكاليف أصول المعرفة، وعوائدها؛ وذلك نظراً لخصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية، وغير ملموسة، ومن ثم :فهي غير قابلة للقياس المباشر، كما أنها غير متوافقة مع قيود المعاملات المحاسبية، والتي يتم تسجيلها وفقاً للقواعد المحاسبية في إعداد التقارير (المحاسبية، والمالية).
11. تتسم كثير من النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري مجالد كبير من المؤشرات؛ مما يُعقد من تطبيقها– خاصة – في مجال استخدامها كنماذج رياضية، كما تواجه هذه المقاييس اعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير، والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.

يخلص الباحث مما سبق إلى صعوبة الحصول على تقدير موضوعي وثابت لتقييم رأس المال الفكري؛ حيث يتأثر بالعديد من العوامل المتغيرة والطارئة، كما أن العديد من مكونات رأس المال الفكري تعد ذات طبيعة غير كمية، حتى يسهل قياسها.

* خلاصة المبحث الثاني

يخلص الباحث مما سبق إلى أن التوجه الرئيس للمؤسسات اليوم خاصة الجامعات نحو الاستثمار في الموارد التي بين يديها قبل البحث في المصادر الخارجية، ومن هنا يمثل رأس المال الفكري مخزون استراتيجي تحتاجه الجامعات للنهوض بمستوى أدائها وخدماتها، وعليه بدأ الجامعات في وضع الخطط والعمل الجاد لتطوير رأس المال الفكري ليمكن من خلاله الوصل إلى مستويات متقدمة على طريق التنافس العلمي والإداري والتقني.

المبحث الثالث: نبذة عن الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

* مقدمة:

لقد عمل الباحث في هذا المحور على إلقاء الضوء على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، واستعراضها كلًّاً على حدة، على النحو الوارد أدناه:

1.3.2: جامعة الأقصى (الموقع الالكتروني لجامعة الأقصى www.alaqasa.edu.ps):

تأسست جامعة الأقصى في العام 1955 م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، ثم تطورت في العام 1991م؛ لتصبح كلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت كلية التربية تكبر شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وهيئتها الأكاديمية والإدارية.

ومنذ العام 2001م تحولت كلية التربية الحكومية إلى جامعة الأقصى، وهي جامعة حكومية وتضم الجامعة سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً، و(10) برامج أكاديمية؛ لنيل درجة الماجستير، ونتيجة للتطور ومواكبة التغيرات المستمرة أنشأت جامعة الأقصى كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة، وهي متخصصة بمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص والدبلوم المتوسط.

الكليات والتخصصات الأكاديمية:

تشتمل جامعة الأقصى على العديد من الكليات أبرزها: (كلية التربية، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الإدارة والتمويل، وكلية الإعلام، وكلية الفنون الجميلة، وكلية التربية البدنية والرياضة، وكلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة).

الهيكل التنظيمي لجامعة الأقصى:

يمكن تقسيم الشؤون الإدارية والهيكلية لجامعة الأقصى على النحو التالي:

1. الشؤون المالية والإدارية:

تسعى الشؤون الإدارية والمالية للتميز محلياً وإقليمياً للارتقاء والاستمرار في تقديم الخدمات الإدارية والمالية، وفق معايير الجودة الشاملة، حيث بدأت الشئون الإدارية والمالية عملها منذ نشأة الجامعة، وهي تعتني بكافة قضايا الشئون الإدارية والمالية في الجامعة، وذلك بالتخطيط والتطوير والتوجيه والرقابة والمتابعة والإشراف، تتركز وظيفة مركز الحاسوب في هذا المجال بحوسبة الأنظمة الإدارية لدوائر وكليات الجامعة، مثل: برامج القبول والتسجيل، وبرنامج الشئون الأكاديمية، وبرنامج شئون

الطلاب، وبرنامج شئون الموظفين، وبرنامج المالية، وبرنامج الجودة، وبرنامج المكتبة، برنامج كلية مجتمع الأقصى.

2. الشؤون الأكاديمية:

انطلاقاً من رؤية الجامعة في تحقيق التميز بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية، ورسالتها الواضحة في إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، تقوم الشئون الأكاديمية باستمرار على تقديم الخدمة التعليمية للطلبة، من خلال تطوير البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل، وفي سبيل ذلك تعمل على رفع مستوى جودة التعليم الجامعي، والتطوير الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتعمل على حوسبة جميع الإجراءات الأكاديمية والإرشادية المرتبطة بالعملية التعليمية، وتسعى بشكل دائم على تطوير الأنشطة الأكاديمية في الجامعة عبر عمادات الكليات والأقسام الأكاديمية والمراكز التطويرية في الجامعة، وتحرص كذلك على توفير كافة التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتوفير الخدمات الأكاديمية، وتطبيق السياسات الأكاديمية المعتمدة، للتغلب على العقبات التي تواجه التطور الأكاديمي، وتوفير متطلبات التطور الأكاديمي للطلبة، بتبني مبادرات ومشاريع لها أثر على تحقيق التميز والتطور المستمر في الأداء الأكاديمي للطلبة والهيئة التدريسية.

3. الشؤون الخدماتية:

تتعدد الخدمات التي تهتم بتوفيرها شئون تكنولوجيا المعلومات، كخدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني للموظفين، وتعد دائرة الخدمات العامة من أهم الدوائر الخدماتية بالجامعة، والتي تتبع النائب الإداري والمالي لما لها من دور فعال في تقديم ما يلزم من خدمات لجميع العاملين بالجامعة، والمحافظة على ممتلكاتها وتأمين سير العمل بها بالشكل اللائق والأفضل ويندرج تحت الدائرة الأقسام التالية:

- قسم الخدمات الجامعية.
- قسم خدمات الأمن والحراسات.
- قسم خدمات الحركة والنقل.
- قسم خدمات التصوير والتجليد.
- قسم الخدمات الطبية.

2.3.2: جامعة الأزهر (الموقع الالكتروني لجامعة الازهر بغزة www.alazhar.edu.ps):

هي مؤسسة أهلية أكاديمية فلسطينية عربية تأسست في العام 1991م، بقرار من القيادة الفلسطينية في أثناء تواجدها في تونس، وذلك من أجل الإسهام في إتاحة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني؛ للحيلولة دون هجرة الشباب الفلسطيني إلى الخارج. (موقع جامعة الأزهر، 2019).

مجلس الجامعة:

يتكون مجلس الجامعة من (رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، ونائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وعمادة البحث العلمي والمكتبات، وكلية العلوم، والدراسات العليا، وشؤون التخطيط والجودة، وكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وكلية الشريعة، وكلية الصيدلة، وكلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان، وكلية الطب البشري، وكلية الزراعة والطب البيطري، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وعمادة شئون الطلبة).

مجلس الأمناء:

يتكون مجلس الأمناء من عدد من الأمناء، ويكون لهذا المجلس رئيس وأعضاء مجلس ولجان مجلس الأمناء إضافة إلى مكتب مجلس الأمناء.

الشؤون الأكاديمية:

تعد الشئون الأكاديمية العمود الفقري للعملية التعليمية في الجامعة، فهي التي تقوم بالإشراف العام على أعمال الكليات، وكذلك العمادات الأخرى والمراكز البحثية. ومن خلال العمل اليومي والفصلي والسنوي تقوم بتصويب وتطوير الأداء الأكاديمي المستمر للبرامج القائمة، باستحداث برامج جديدة مبتكرة. كذلك تفعيل البرامج اللامنهجية من أجل إثراء العملية التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على دور الجامعة الرائد في خدمة العلم وتطوره والجامعة ورقيها وخدمة المجتمع ونهضته، بما يواكب العصر ومستجداته في مختلف النواحي العلمية والأدبية والإنسانية. إن الشئون الأكاديمية تحرص على أن تعتمد الجامعة خططاً تطويرية من أجل إعداد كادر أكاديمي متميز من الطلبة قادر على تنمية المجتمع والنهوض به، كما أن الجامعة حريصة على الأنشطة اللامنهجية والتدريب الميداني للطلبة، وذلك لزيادة قدرتهم على العطاء وسهولة التحاقهم بسوق العمل الفلسطيني وإثراءه بالكفاءات اللازمة والمطلوبة.

الشؤون الإدارية:

تعد الشئون الإدارية والمالية بالجامعة أحد الركائز الأساسية لكافة النواحي الإدارية والمالية، وتعد الجهة التي تنظم وتتابع عمل الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، ويمكن تلخيص مهام الشئون الإدارية والمالية على النحو التالي:

1. الإشراف على إدارة حسابات الجامعة، وعلى تنفيذ جميع العقود والاتفاقيات بين الجامعة وعملائها، وإعداد التقارير الدورية والموازنة ومراقبة تنفيذ بنودها، وإعداد البيانات المالية الختامية في نهاية كل سنة، وتقديمها إلى مدقق حسابات الجامعة.
2. الإشراف على إدارة شئون جميع الموظفين في الجامعة باستثناء أعضاء الهيئة التدريسية، ومتابعة تقارير دائرة شئون الموظفين، بخصوص سير العمل في دوائر الجامعة المختلفة.

3. الإشراف على شراء وتسجيل ومراقبة وتخزين اللوازم وتوزيعها على مرافق الجامعة.
4. الإشراف على صيانة مباني الجامعة، والخدمات العامة للعاملين في الجامعة.
5. تقديم التقارير الدورية لرئيس الجامعة.
6. دراسة المشاكل الإدارية والمالية التي تعرض على مكتب نائب الرئيس واقتراح الحلول المناسبة.
7. متابعة ودراسة طلبات الكليات والوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة من الموارد البشرية والمادية.
8. تدقيق ومطابقة مستندات الصرف مع المرفقات المعززة لها.
9. الإشراف على سلامة تنفيذ الإجراءات المالية، حسب الأنظمة المالية المتبعة في الجامعة.
10. تطوير الأداء الإداري في الدوائر المختلفة.
11. ضبط ورقابة سلامة موجودات مرافق الجامعة.
12. تدقيق سندات ورواتب الموظفين وعلاواتهم؛ للتأكد من صحة الصرف والإجراءات المالية.
13. القيام بالفحوص الفجائية والجرد على الصندوق العام والصناديق الفرعية.
14. تدقيق السجلات والدفاتر المحاسبية؛ للتأكد من سلامة القيود وصحة المجاميع والإجراءات القانونية.
15. مراقبة تاريخ سريان كل كفالة مقدمة للجامعة، ومتابعة تمديدها وتسجيلها في السجلات الخاصة بها وتسليمها عند الانتهاء من العمل بها.
16. التأكد من صحة الترميز والتصنيف والتحميل لمختلف بنود الموازنة.
17. متابعة تسديد السلف وتسويتها شهرياً.
18. الإسهام في إصدار التقرير السنوي للجامعة والكتاب الإحصائي والنشرات الإحصائية الأخرى.
19. إعداد تقارير الرقابة والمتابعة عن سير العمل في الجامعة.
20. المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها.
21. متابعة تنقلات العاملين بين كليات ودوائر ومراكز الجامعة وتقديم الاقتراحات بشأن هذه التنقلات بهدف رفع إنتاجية العاملين في الجامعة.
22. متابعة ومراقبة موجودات الجامعة، والتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة للحفاظ عليها.
23. متابعة وترشيد استخدام وسائل النقل والمواصلات الخاصة بالجامعة.
24. التنسيق مع الدائرة القانونية في الجامعة فيما يتعلق بالقضايا المعروضة.
25. تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد على تطوير برامج العمل وأساليبه في الدائرة، ووضع الجداول الزمنية والخطط اللازمة لتنفيذها، ورفعها إلى جهات الاختصاص لاعتمادها.
26. المشاركة في اللجان حسب النظام، وما يكلف بذلك من جهات الاختصاص.

27. إعداد مشروع الموازنة السنوية للدائرة، وتقديم التقارير الخاصة بالإيرادات والنفقات المتوقعة للجامعة، خلال فترة إعداد الموازنة، والتنسيق مع شئون التخطيط والجودة بالجامعة؛ لضمان إعداد الموازنة بشكل علمي يتناسب مع الخطط التطويرية.
28. الرقابة على تنفيذ كافة بنود الموازنة العامة للجامعة، والتأكد من التقيد ببنود الصرف.
29. التأكد من التزام جميع الكليات ودوائرها ومراكزها العلمية بالموازنة العامة.

الكليات والتخصصات الأكاديمية:

تشتمل جامعة الأزهر على العديد من الكليات أبرزها (كلية التربية، وطب الأسنان، وطب فلسطين، والصيدلة، والهندسة وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم، والعلوم الطبية التطبيقية، والزراعة والطب البيطري، والآداب والعلوم التربوية، والحقوق، والاقتصاد والعلوم الإدارية، والشريعة).

الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر:

ينقسم الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر إلى عدة مجالات (فرج الله، 2016: 78)، وهي:

1. **المجال الأكاديمي:** تهتم وحدة تكنولوجيا المعلومات بتدريب الكادر الأكاديمي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وكذلك تطوير الخدمات الأكاديمية، مثل: المكتبات الإلكترونية.
2. **المجال الإداري:** تعمل وحدة تكنولوجيا المعلومات على حوسبة الأنظمة الإدارية لإدارة العملية الإدارية والأكاديمية، مثل: برامج الدائرة المالية، وبرامج شئون الطلبة، وبرامج المكتبة المركزية، وبرامج التحاليل الطبية، وبرنامج دائرة اللوازم والمشتريات وغيرها.
3. **المجال الخدماتي:** تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بتطوير أجهزة الحاسوب وملحقاتها، وتوفير خدمات الصيانة لهذه الأجهزة، إضافة إلى توفير خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني للطلبة والموظفين.

3.3.2: جامعة فلسطين (الموقع الالكتروني لجامعة فلسطين www.up.edu.ps/ar):

هي مؤسسة أكاديمية خاصة من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص، والطلبة العرب والأجانب بشكل عام، أسست جامعة فلسطين تحت رعاية الرئيس الراحل ياسر عرفات (أبو عمار) عام 2003م، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج.

تم تخصيص أرض للجامعة بمساحة 30 دونماً في مدينة الزهراء وسط قطاع غزة، وبدأت الجامعة فور الحصول على الأرض بإنشاء مبانيها والاستقرار فيها. (موقع جامعة فلسطين، 2019).

ومجال العمل المتواصل في تجهيز برامج الجامعة وفقاً لمتطلبات وزارة التربية والتعليم العالي، والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي، وحصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثم على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 15/07/2007، إلى أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها عام 2008 بشهادة تسجيل مؤسسة تعليم عالٍ.

مجلس إدارة جامعة فلسطين:

يقوم على إدارة جامعة فلسطين ثلاثة مجالس رئيسية هي:

1. مجلس الإدارة (هيئة المشرفين).
2. مجلس الأمناء.
3. مجلس الجامعة.

مجلس الإدارة (هيئة المشرفين):

أعضاء هيئة المشرفين هم أعضاء مجلس إدارة الجامعة، وتناط بهم مسؤولياتُ توفير التمويل اللازم للجامعة؛ لتكون في مصاف أرقى الجامعات وتنظيم استثمار أموالها، وكذلك تعيين رئيس الجامعة، واعتماد التوصيات من رئيس الجامعة ومجلس الأمناء الخاصة بترشيح أعضاء مجلس الجامعة، واعتماد النظم المالية ومشروع موازنتها وحساباتها الختامية، وإقرار مشاريع أنظمة العمل الإدارية والتعاقدية للجامعة، واعتماد وإقرار التعيين المباشر للطواقم المختلفة للجامعة، بالإضافة إلى التعريف بالجامعة وأنشطتها لمختلف الشرائح المستفيدة داخل وخارج فلسطين. (موقع جامعة فلسطين، 2019).

مجلس أمناء الجامعة:

يتألف مجلس أمناء جامعة فلسطين من أصحاب الخبرة والمقدرة على القيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم، في سبيل تحقيق أهداف الجامعة، وتناط بهم مسؤوليات دعم استقلال الجامعة وصونها، واتخاذ جميع الوسائل المؤدية إلى رفع شأنها وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ورسم السياسة العامة للجامعة، ومتابعة تنفيذها بما يكفل تحقيق أهدافها بكفاية وأمانة، ورسم سياسة القبول للطلبة في الجامعة بناء على تنسيب مجلس الجامعة، وقبول الهبات والمنح والوصايا والوقف للجامعة على أن تكون غير مشروطة، ومناقشة مشاريع القوانين والأنظمة التي يقدمها مجلس الجامعة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ومناقشة التقرير السنوي للجامعة وتقييم إنجازاتها.

مجلس الجامعة:

يتكون مجلس الجامعة ويؤلف برئاسة رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس، والعمداء، ويتولى مجلس الجامعة المسؤوليات والصلاحيات التالية. (موقع جامعة فلسطين، 2019):

1. العمل على رفع مستوى التعليم والتدريب والبحث العلمي بما يلبي حاجات التنمية الوطنية وفي ضوء السياسية العامة للجامعة.
2. تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة والنظر في التقارير السنوية التي يقدمها إليه رئيس الجامعة.
3. التنسيق بين النشاطات العلمية والتعليمية والاجتماعية للكليات والمراكز والمعاهد في الجامعة.
4. توثيق علاقة الجامعة مع المؤسسات والأجهزة المختلفة في القطاعين العام والخاص.
5. مناقشة مشاريع أنظمة العمل ومشروع موازنتها وحساباتها الختامية ورفعها إلى مجلس الأمناء للنظر فيها.
6. ترشيح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم وإعارتهم ومنحهم إجازات التفرغ العلمي وتثبيتهم وقبول استقالاتهم وإنهاء خدماتهم.
7. ترقية أعضاء هيئة التدريس ونقلهم من فئة إلى أخرى والإجازات بغير راتب.
8. تقويم أعمال أعضاء هيئة التدريس ونشاطاتهم الأكاديمية وأساليب تدريسهم وبحوثهم العلمية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
9. النظر في مشاريع خطط الدراسة المقدمة من مجالس الكليات ومناقشتها وإقرارها.

*** خلاصة المبحث الثالث**

يخلص الباحث مما سبق إلى ان الجامعات الفلسطينية تعد المعمل الذي تصل فيه شخصية الشباب، صناع الأمل في غد مشرق، وتقع على كاهلها مهمة تطوير المجتمع وتنميته من خلال تزويد النشء بالعلوم المختلفة والمهارات التي تؤهلهم للاندماج في سوق العمل في كافة القطاعات، بل يكونوا سبب في تطويرها وتنميتها، كونه الأقدر على مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية في عالم يتسم بالتغير بل يعتبر التغير السمة الأبرز له.

ثانيا: الدراسات السابقة

مقدمة :

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الادبيات والدارسات السابقة ذات العلاقة مع متغيري الدارسة، وهما : الحوكمة ورأس المال الفكري، استطاع أن يختار مجموعة من هذه الدراسات والبحوث المرتبطة والمتعلقة بموضوع الدراسة وقد تم تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلال الوقوف على هدف الدراسة، والمنهج المتبع، والعينة المستهدفة،، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وتم تصنيف الدراسات السابقة وعرضها في محورين، وهما : الدراسات المتعلقة بالحوكمة، والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.

1.4.2: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة.

[1]- دراسة بخيت وشحيطة (2020)، بعنوان:" الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع "مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجاً ".

هدف الدراسة : هدفت الدراسة التعرف إلى المفاهيم والاتجاهات ونماذج حوكمة الجامعات، اضافة إلى استعراض كيفية قياس هذه الحوكمة "المؤشرات والمجالات.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من رؤساء الأقسام، الأساتذة المتفرغين والأساتذة المتعاقدين، والبالغ عددهم (30) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- هناك تمايز أساسي بين الجامعات اللبنانية والجامعات الخاصة.
- هناك تنوع في الأساليب المستخدمة لتطوير استراتيجيات الجامعات.
- هناك ضعف في المسؤولية الاجتماعية بكل مجالاتها وفي كلتي أنواع الجامعات (الرسمي والخاص).
- وجود فرق في مدى توفير الجامعة للحرية الأكاديمية للطلبة بين الجامعات الخاصة والجامعة اللبنانية.

[2]- دراسة شبلي ومحسن (2020)، بعنوان: "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية".

هدف الدراسة : هدفت الدراسة التعرف الى تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية والبالغ عددهم (41) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- هناك دور ايجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية السببية بين حوكمة الجامعات وتحسين جودة أداء العملية التعليمية.

[3]- دراسة نجم (2017)، بعنوان: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويره".

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها .

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها .

عينة الدراسة : طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (162) من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود .

أداة الدراسة : اعتمدت الباحثة الاستبانة، وتكونت من ثالثة مجالات وهي: الشفافية، المساءلة، النزاهة .

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%)، وكان ترتيب مبادئ الحوكمة على النحو التالي: حصل مجال المساءلة على وزن نسبي (70.47%)، بينما حصل مبدأ الشفافية على وزن نسبي (70.19%)، فيما حصل مجال النزاهة على حصل على وزن نسبي (67.73%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

[4]- دراسة بن كحلة والفرا والدهدار (2017)، بعنوان:" واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية".

هدف الدراسة : هدفت الدراسة التعرف الى واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الاقصى، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (197) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثون الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- هناك ضعفا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات.
- تطبق الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات.

[5]- دراسة أبو عرب (2017)، بعنوان: "دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظات غزة".

هدف الدراسة : هدفت الدراسة التعرف الى دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية في مؤسسات التعليم العالي التقني والبالغ عددهم (163) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظات غزة حيث أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني جاء بوزن نسبي (73.02%). وكان ترتيب قواعد الحكمة على النحو التالي: حصل مجال المساءلة على وزن نسبي (73.49%)، بينما حصل مجال الفاعلية التنظيمية على وزن نسبي (73.38%)، فيما حصل مجال المشاركة على (73.03%)، فيما حل مجال الشفافية في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (72.8%).

- أظهرت موافقة عينة الدراسة على مستوى توافر عناصر القدرة التنافسية (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني حيث جاء بوزن نسبي (73.218%) .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)،

- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لـ (طبيعة الكلية)، لصالح الكليات غير الحكومية.

[6]- دراسة عيد (2017)، بعنوان: "مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف الى معرفة درجة تطبيق ومعوقات وسبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبدالعزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة نجران والبالغ عددهم (444) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- تصدر مجالا الفاعلية التنظيمية والعدل محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، بمتوسطات حسابية (3.39) و(3.22).
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول محاور الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس.

[7]- دراسة Abo Alola (2017)، بعنوان:" استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر منتسبي جامعة الطائف".

A strategy for developing the leadership Practice through Wise Governance from the Viewpoint of al Taif University members

هدف الدراسة: هدفت الدراسة اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة في جامعة الطائف من خلال الحوكمة الرشيدة.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من (312) عضو هيئة تدريس في جامعة الطائف.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن أعضاء هيئة التدريس كانوا ينظرون إلى درجة ممارسة الحوكمة الرشيدة عموماً بأنها معتدلة.
- وجود فروق دالة إحصائيا في آراء عينة الدراسة بين درجة الأهمية ودرجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، وكانت هناك فروق دالة إحصائياً حسب الرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة الأكاديمية العليا في المجالات : الشفافية والمشاركة والمساءلة.

[8]- دراسة مسلم (2016)، بعنوان:" مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة- دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف الى مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع الاكاديميين ورؤساء الاقسام في الجامعات اليمنية والبالغ عددهم (75) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنلوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية كان عاليا وبمتوسط بلغ (71.2%)وكان ترتيب مبادئ الحوكمة على النحو التالي: المساءلة بوزن نسبي (73.7%)، المشاركة بوزن نسبي (65.5%)، الشفافية بوزن نسبي (70.6%)، الاستقلالية بوزن نسبي (78.2%)
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ موضع الدراسة، كما لم تظهر هناك فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأ المسؤولية والمساءلة.
- هناك فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبادئ) مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المشاركة، الإفصاح والشفافية، والسلوك المهني وأخلاقيات العمل) ، ولصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات).

[9]- دراسة العريني (2014)، بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإداريّة والأكاديميّة العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من أعضاء هيئة التدريس الادارية والاكاديمية والعاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية والبالغ عددهم (650) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.6%)، وكان ترتيب مجالات الحوكمة على النحو التالي: جاء مجال

الفاعلية بون نسبي (66.6%)، ثم جاء مجال المساءلة بوزن نسبي (63%)، يليه مجال المساواة بوزن نسبي (60.4%)، ثم مجال الشفافية الذي جاء بوزن نسبي (60%)، ثم مجال المشاركة الفاعلة بوزن نسبي (55.8%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحاليّة.

[10]- دراسة Wilkmann & Schmid (2012)، بعنوان: "تأثير الحوكمة الجديدة على التدريس في جامعات ألمانيا: نتائج مسح وطني"

The impacts of new Governance on Teaching at Germany Universities: Findings from a National Survey.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف الأثر الفعلي لهياكل الحوكمة الجديدة في الجامعات الألمانية على التدريس الأكاديمي.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة في صياغة فرضياتها على النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بتأثير الحوافز الانتقالية الجديدة (الآجر بناء على الجدارة)، الموازنة المرتبطة بالأداء، الإدارة الأهداف، والجوائز التدريسية على سلوك أساتذة التدريس الأكاديمي، كما اعتمدت على المفاهيم مثل التحفيز والدوافع والتنشئة الاجتماعية الأكاديمية.

عينة الدراسة: بلغت (8000) أستاذ جامعي من أساتذة الجامعات الألمانية.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- رفض الفرضيات القائمة على النظرية الاقتصادية، وقبول الفرضيات المشتقة على أساس السمات التحضيرية وعمليات التنشئة الاجتماعية.
- لا توجد تأثيرات مباشرة للحوافز الانتقالية الجديدة على لأداء الفعلي للتدريس، بينما يوجد مؤثرات قوية للآليات المتغيرة لعملية التثقيف في الجامعات، وبالتالي فإن المفاهيم الاجتماعي تبدو أكثر ملائمة من النظريات الاقتصادية في تفسير أداء الجامعات وإنتاج نموذج حوكمة جديد.

[11]- دراسة برقعان والقريشي (2012)، بعنوان: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف الى دور حوكمة الجامعات في تواجه التحديات التي تواجهها.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين في الجامعات اليمنية والبالغ عددهم (133) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- تحتاج الجامعات الى اللجوء للابتكار كي توفر تعليما يمكن خريجيها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم.
- تسهم حوكمة الجامعات في ايجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها

[12]- دراسة ناصر الدرين (2012)، بعنوان: "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية للعاملين فيها.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية في جامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (113) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

[13]- دراسة Mulili & Wong (2011). بعنوان: "نحو ممارسة أفضل للحوكمة في الجامعات الحكومية في الدول المتقدمة، دراسة حالة في الجامعات الحكومية في كينيا".

"Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات الحوكمة في الجامعات الحكومية الكينية، مع تقديم التوصيات اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة في سبيل تطوير أداء تلك الجامعات.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي.

عينة الدراسة : تكونت من الخبراء والذين كانوا أعضاء في مجالس إدارة تلك الجامعات.

أداة الدراسة : استخدم الباحث المقابلة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن الجامعات الكينية تواجه العديد من التحديات كالأعداد الكبيرة للطلبة وضعف مستوى التجهيزات والوسائل التعليمية، والتمويل غير الكافي؛ الأمر الذي يحد من قدرة تلك الجامعات في ممارستها لمبادئ الحوكمة في إدارة تلك الجامعات.

2.4.2: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري.

[1]- دراسة أحمد ومرادي (2018)، بعنوان: "قياس أثر رأس المال الفكري محاسبياً في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات-البحث الميداني في جامعة بوكان".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى قياس أثر رأس المال الفكري محاسبياً في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات في جامعة كونان.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من الطلاب والاساتذة في قطاع الموارد البشرية في جامعة كونان، والبالغ عددهم (45) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- ضعف اهتمام الجامعة بجذب الافراد المتميزين وتشجيعهم للإبداع، مما يعني أن الجامعة تميل كثيراً للاهتمام برأس مالها الفكري من داخل المنظمة وتنشيطه والمحافظة علية ليأتي مجال ذلك إثراء رصيدها من خلال تغذيتها بعناصر من خارج المؤسسة.
- تفاوت في ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع وفقا إلى قيمة معامل الارتباط البسيط، حيث جاء عنصر التنشيط بالمرتبة الأولى بمعامل ارتباط مما يدلل على أن لعنصر تنشيط رأس المال الفكري دور مهم في خلق الأفكار الإبداعية في الجامعة.
- العلاقات الارتباطية لعناصر رأس المال الفكري بالميزة التنافسية قوية جدا وموجبة وذا دلالة إحصائية وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع في الجامعة.

[2]- دراسة مشمش (2018)، بعنوان:" واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى قدرة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على واقع تنمية رأس المال الفكري بمجالاته المختلفة من وجهة نظر الوظائف الإشراقية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية التابعة مباشرة للإدارة العليا في كبرى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (289) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- توصلت الدراسة إلى أن (77.8%) من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تسهم في تنمية رأس المال الفكري في جامعاتهم، وهي درجة مرتفعة.
- يساهم موظفو الجامعة في تنمية مجالات رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، وجاءت على وفق الترتيب التالي:(تنمية رأس المال العلاقاتي، تنمية رأس المال الهيكلي، تنمية رأس المال البشري).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى للمتغيرات :(النوع، المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ سنوات الخبرة؛ الجامعة).

[3]- دراسة عطية (2018)، بعنوان: "إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف الى طبيعة مفهوم رأس المال الفكري، ونشأته، وتعريفه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه، ومكوناته المختلفة، وكذا التعرف على النماذج المختلفة لقياسه، وصعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع العاملين في الوظائف الاكاديمية والاشرافية في مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (318) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدمت الباحثة الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية لإدارة رأس المال الفكري وما يتبعها من (خطط وسياسات، وعمليات، وتنسيقات) مختلفة.
- توجد أهمية كبيرة لرأس المال الفكري بين جميع (أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والاداريين العاملين) بمؤسسات التعليم العالي.

[4]- دراسة قشطة (2016)، بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات و نوابهم و رؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والبالغ عددهم (166) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدمت الباحثة الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- بلغت درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وزنا نسبيا (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب العميد، ولمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

[5]- دراسة أحمد (2016)، بعنوان: "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الاوروبي".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الاوروبي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في مصر والبالغ عددهم (122) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- لا تزال الجامعات الحكومية تستوعب النسبة الكبيرة من جملة المقيدين في هذا المستوى من التعليم، بما يشير إلى أن التعليم الحكومي هو المسيطر على التعليم العالي في مصر.
- حالت عدد من الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها مصر في الفترة الحالية دون تنفيذ أجزاء من خطط التطوير المنشودة، مثل :قانون تنظيم الجامعات الجديد.

[6]- دراسة عبد القادر (2015) بعنوان: "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية- دراسة حالة جامعة الاستقلال".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الكشف عن مدى اهتمام إدارة جامعة الاستقلال برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، وتوضيح مفهوم رأس المال الفكري وأهميته كمفهوم استراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع الأكاديميين في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (72) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- الجامعة تقوم باستقطاب الأكاديميين المميزين.
- تتميز برامج الجامعة النوعية، وتستقطب الأكاديميين ذوي الرتب العلمية العالية.
- لا تقدم الجامعة حوافز مادية أو معنوية للباحثين المميزين فيها.
- لا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية رأس المال الفكري .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى إلى متغيرات الدراسة.

[7]- دراسة غبور (2015)، بعنوان:" تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على كيفية وضع تصورات تربوية مقترحة حول إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي، كما هدفت الدراسة الى تحديد المحاور الاساسية لنموذج إدارة رأس المال الفكري بتلك المؤسسات.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من موظفي التعليم العالي في الجامعات المصرية والبالغ عددهم (94) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- إن رأس المال الفكري هو سلاح المنظمات في العصر الحالي، لأن الموجودات الفكرية تعتبر مثابة القوة الخفية لبقاء واستمرارية تلك المنظمات.
- يوجد توافق بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل.

- توجد قدرات تنافسية ومحاولة اكتساب ميزات من المنافسة مع المؤسسات المحلية والأجنبية التي تهدد وجودها.

[8]- دراسة Ramirez & Gordillo (2014)، بعنوان: "تحليل رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الاسبانية".

"Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish Universities".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة تقديم نموذج لغرض التعرف إلى رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الاسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري لمساعدة الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة إلى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الاسبانية العامة.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي شكلت نتائج الدراسة التجريبية منها.
- التعرف إلى مجموعة متجانسة من المؤشرات التي تفيد بأن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال الفكري؛ حيث كان الوزن النسبي لمتغير رأس المال الفكري (87.53%) بنسبة كبيرة، وكان الوزن النسبي لرأس المال البشري (85.58%) ولرأس المال الهيكلي (87.27%) ولرأس المال العلاقاتي (89.8%).

[9]- دراسة قشقش (2014)، بعنوان:" إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في عزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة قياس تأثير مكون من رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وكيفية إدارة رأس المال الفكري فيها.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من جميع الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة والبالغ عددهم (72) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أن هناك تفاوتاً في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.

- الاجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات.

[10]- دراسة رشيد والزياتي (2014)، بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من القيادات الجامعية من كليات جامعة القادسية، والبالغ عددهم (34) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- أظهرت الكليات عينة الدراسة اهتماماً بموردها البشري من خلال العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لهم بهدف زيادة انخراطهم في عملهم التدريسي والبحثي.
- تسعى الكليات عين الدراسة الى تنشيط رأس مالها المعرفي من خلال الاهتمام بالأفراد من ذوي المهارات الفكرية والقدرات العقلية القادرة على تقديم ابتكارات وانجازات علمية غير تقليدية.
- هناك قصور واضح لدى الكليات عينة الدراسة في مجال إقامة علاقات الشراكة مع الكليات المناظرة لها وبشكل خاص علاقات الشراكة مع الكليات المناظرة على المستوى الاقليمي والدولي.

[11]- دراسة مشرف (2013)، بعنوان: "دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت من القيادات الجامعية من كليات جامعة القادسية والبالغ عددهم (34) موظفاً.

أداة الدراسة : استخدم الباحثان الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- هناك اتفاق على أن رأس المال الفكري يمكن وصفه من خلال نموذج ثلاثي المجالات يضم رأس المال البشري ورأس المال الداخلي والخارجي.
- يوجد تركيز على ضرورة الانسجام بين المعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تدخل ضمن مفهوم رأس المال الفكري وبين فلسفة المجتمع وأهداف المؤسسة وقيمها.

3.4.2: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة ورأس المال الفكري، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد ظهر العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

1.3.4.2: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

1. من حيث الموضوعات:

تناول موضوع الدراسة الحوكمة في الجامعات ودورها في خدمة المجتمع، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط التشابه والاختلاف عند الدراسات السابقة التي تناولت بعضها الحوكمة وبعضها الحوكمة في الجامعات وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل دراسة بخيت وشحيطة (2020)، دراسة شبلي ومحسن (2020)، دراسة بن كحلة والفرا والداهور (2017)، دراسة أبو عرب (2017)، دراسة عيد (2017)، دراسة مسلم (2016)، دراسة برقعان والقريشي (2012)، دراسة العريني (2014)، دراسة ناصر الدرين (2012).

ومن الدراسات ما تناولت رأس المال الفكري ومجالاته دراسة أحمد ومرادي (2018)، دراسة مشمش (2018)، دراسة عطية (2018)، دراسة قشطة (2016)، دراسة أحمد (2016)، دراسة عبد القادر (2015)، دراسة غبور (2015)، دراسة قشقش (2014)، دراسة رشيد والزياتي (2014)، دراسة مشرف (2013).

2. من حيث زمن التطبيق:

من حيث عرض الدراسات السابقة، تتضح حداثة أغلب الدراسات، وذلك لعدة أسباب أهمها: المتغيرات الحديثة التي تطرأ على الجامعات، إضافة إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري وتوافر مجالاته، ولقد جاءت الدراسات السابقة التي عرضها الباحث بين عامي (2014–2020).

3. من حيث بيئة التطبيق ومجال التطبيق:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تنوعت من حيث بيئة التطبيق؛ بين دراسات محلية مثل دراسة مشمش (2018)، دراسة بن كحلة والفرا والداهور (2017)، دراسة أبو عرب (2017)، دراسة قشطة (2016)، دراسة عبد القادر (2015)، دراسة قشقش (2014)، ودراسات عربية مثل دراسة بخيت وشحيطة (2020)، دراسة شبلي ومحسن (2020)، دراسة أحمد ومرادي (2018)، دراسة عطية (2018)، دراسة عيد (2017)، دراسة مسلم (2016)، دراسة أحمد (2016)، دراسة رشيد والزياتي (2014)، دراسة العريني (2014)، دراسة برقعان والقريشي (2012)، ، دراسة ناصر الدرين (2012).

4. من حيث منهج الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة.

5. من حيث أداة الدراسة:

اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ما عدا دراسة Mulili & Wong (2011) التي استخدمت المقابلة، فيما شاركت الدراسة الحالية الأعم الأغلب من الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

6. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

أجمعت الدراسات السابقة على استهداف العاملين في الجامعات ككل، ولكنها تنوعت من حيث الفئات، والمسميات والمراكز الوظيفية والمعنوية، حيث استهدفت الدراسات السابقة رؤساء الأقسام، الأساتذة المتفرغين والأساتذة المتعاقدين كدراسة بخيت وشحيطة (2020)، وبعضها استهدفت أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية كدراسة (شبلي ومحسن، 2020) ودراسة ناصر الدرين (2012) ودراسة ابن كحلة والفرا والدهدار (2017)، بينما استهدفت دراسات العاملين والعاملات من أصحاب العقود كدراسة (نجم، 2017)، فيما استهدفت دراسة أبو عرب (2017) العاملين في الوظائف الاشرافية في مؤسسات التعليم العالي التقني، بينما اقتصرت دراسة (عيد، 2017) ودراسة أحمد (2016)، ودراسة (مسلم، 2016)، ودراسة برقعان والقريشي (2012)، دراسة عبد القادر (2015) ودراسة قشقش (2014) على القادة الأكاديميين، فيما جمعت دراسة أحمد ومرادي (2018) ما بين الطلاب والأساتذة، فيما اختصت دراسة مشمش (2018) بالعاملين في الوظائف الاشرافية التابعة مباشرة للإدارة العليا، بينما اقتصرت دراسة عطية (2018) على العاملين في الوظائف الاكاديمية والاشرافية، فيما جمعت دراسة قشطة (2016) بين عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، بينما توجهت دراسة رشيد والزياتي (2014) ودراسة مشرف (2013) إلى القيادات الجامعية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استهدافها العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

2.3.4.2: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النواحي التالية:

1. **ناحية الهدف:** حيث إنها تهدف التعرف إلى واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.
2. تنوعت متغيرات الدراسة؛ حيث شملت (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. تميزت الدراسة بعينتها، ممثلة بالعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

4. الظروف التي تمت فيها الدراسة الحالية ظروف استثنائية يمر بها المجتمع الفلسطيني بشكل عام وقطاع التعليم في قطاع غزة بشكل خاص، تختلف عن الظروف التي تمت بها الدراسات السابقة.

3.3.4.2: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

* الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بالحوكمة والإطار النظري المرتبط برأس المال الفكري، وبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
* اختيار المنهج المناسب للدراسة، وهو المنهج الوصفي .
* اختيار عينة الدراسة.
* بناء وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة .
* التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
* الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، والاستفادة منها في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

4.3.4.2: الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، لوحظ ما يلي:

جدول (1.2): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أهم نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
– تناولت الدراسات السابقة أحد متغيرات الدراسة الحالية وليس المتغيرين معاً.	– قلة وندرة الدراسات _على حد علم الباحث_ التي تناولت ربطت المتغيرين مجتمعين، وهما المتغير المستقل (الحوكمة التعليمية)، والمتغير التابع (رأس المال الفكري).	– درست العلاقة بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري. – فحصت الدراسة وجود أثر لمجالات الحوكة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري.
– تنوعت العينات التي استهدفتها الدراسات السابقة من حيث الفئات، والمسميات والمراكز الوظيفية والمعنوية العاملة في الجامعات.	– عدم وجود دراسة استهدفت فئة العاملين الإداريين في الجامعات بشكل منفرد.	– استهدفت عينة العاملين الإداريين حصرا في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على ما تقدم من الدراسات السابقة

الفصل الثالث

منهجية الدراســـــة وإجراءاتها

مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الشفافية التي تسعى إلى تحقيقها.
حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

1.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والشفافية التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبني عليها توصيات الدراسة.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات تمثلت بالتالي:

1. **المصادر الأولية:** اتجهت الدراسة الحالية إلى معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية في تصميم الاستبانة.

2. **المصادر الثانوية:** اتجهت الدراسة الحالية إلى معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، والمواقع الالكترونية التي تناولت متغيرات الدراسة.

2.3: مجتمع الدراسة

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين الإداريين في جامعات الأقصى والأزهر وفلسطين والبالغ عددهم (584) موظف، والجدول التالي يبين خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري (الجامعة، المؤهل العلمي):

جدول (1.3): خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجامعة، المؤهل العلمي)

الجامعة	المؤهل العلمي			المجموع
	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
الأقصى	98	106	97	301
الأزهر	83	6	63	152
فلسطين	78	23	30	131
المجموع	259	135	190	584

المصدر: (شؤون الموظفين في الجامعات المذكورة، 2021)

3.3: عينة الدراسة

1.3.3: العينة الاستطلاعية

وقد تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) من مجتمع الدراسة؛ ليتم تقنين أداة الدراسة من خلالها، وتم استثنائها من التطبيق على العينة الكلية.

2.3.3: العينة الفعلية

قام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(q^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث أن:

N : حجم المجتمع Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q : نسبة الخطأ وتساوي (0.05) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

(بشماتي، 2014: 91).

حيث بلغ عدد العينة (232) من العاملين الإداريين في جامعات (الأقصى والأزهر وفلسطين)، ولضمان تحصيل العدد المطلوب قام الباحث بتوزيع (250) استبانة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية؛ حيث تم استرداد (225) استبانة بنسبة استرداد (90%)، وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (84.4%) من مجموع الاستبانات الموزعة، ويوضح جدول (2.4)، عدد ونسبة الاستبانات التي تم توزيعها، والاستبانات المستردة، والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي في جامعات (الأقصى، الأزهر، وفلسطين).

جدول (2.3): الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي

الجامعة	الأقصى	الأزهر	فلسطين	المجموع	النسبة المئوية%
الاستبانات الموزعة	128	66	56	250	100.0
الاستبانات المستردة	107	66	52	225	90.0
الاستبانات الصالحة التحليل الاحصائي	93	66	52	211	84.4

3.3.3: تحليل خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص عينة الدراسة من العاملين الإداريين في جامعات (الأقصى، الأزهر، فلسطين)، وتم جمع البيانات الميدانية من خلالهم، وذلك بهدف التعرف على صفاتهم، وتوضيح التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وذلك من خلال المتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول (3.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة%
الأقصى	93	44.1
الأزهر	66	31.3
فلسطين	52	24.6
المجموع	211	100.0

– يتضح لنا من الجدول السابق أن (44.1%) من أفراد العينة يتبعون لجامعة الأقصى، بينما (31.3%) يتبعون لجامعة الأزهر، وأخيرا تبين أن (24.6%) من أفراد العينة يتبعون لجامعة فلسطين، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن أعداد العاملين الإداريين ترتبط طرديا بتوسع الجامعة وسنوات خدمتها وبالتالي أعداد الطلبة فيها، إذ تعد جامعة الأقصى الأكثر استيعابا للطلبة خلال السنوات الأخيرة؛ إذ بلغ (39377) طالب (الموقع الالكتروني لجامعة الأقصى)، مما تطلب توظيف أعداد أكبر

من الإداريين لتقوم الجامعة بتقديم خدمة متميزة لطلبتها في مقابل جامعة فلسطين التي تعد أحدث جامعة فعدد طلبتها أقل بكثير من كل من جامعة الأقصى وجامعة الأزهر، إذ بلغ تعداد طلبتها (10376) طالب (الإدارة العامة للتخطيط، ديسمبر 2019–2020: 75).

جدول (4.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	164	77.7
أنثى	47	22.3
المجموع	211	100.0

– يتضح لنا من الجدول السابق أن (77.7%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (22.3%) هم من الإناث، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة التي تشير إلى ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث؛ إلى طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث أن طبيعة المجتمع الفلسطيني تميل إلى إعطاء أولوية العمل للذكور أكثر من الإناث، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الفلسطيني في تقرير الربع الأول لعام (2015)، حيث بلغت فجوة القوى العاملة بين الذكور والإناث (71.7%) للذكور مقابل (18.8%) للإناث في فلسطين. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

جدول (5.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريوس	110	52.1
ماجستير	63	29.9
دكتوراه	38	18.0
المجموع	211	100.0

– يتضح لنا من الجدول السابق أن (52.1%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (29.9%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأخيرا تبين أن (18%) من أفراد العينة مؤهلهم العملي دكتوراه. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة حملة مؤهل البكالوريوس إلى أنه متطلب لجميع الوظائف الإشرافية، وشرطاً من الشروط الواجب توافرها في معظم الوظائف، حيث يكتفي العديد من العاملين الإداريين بهذا المؤهل لعدم إمكانية إكمال دراستهم العليا لأسباب تتعلق بالعبء المالي الثقيل تجاه أسرهم وإخوانهم وأخواتهم من ذوي الدخل المتدني.

جدول (6.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	16	7.6
5- أقل من 10 سنوات	63	29.9
10 سنوات فأكثر	132	62.6
المجموع	211	100.0

- يتضح لنا من الجدول السابق أن (7.6%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما (29.9%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأخيرا تبين أن (62.6%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن التوظيف الرسمي حدث في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، أما عندما حدث الانقسام فإن أغلب الاستيعاب تم من خلال نظام العقود؛ لضعف القدرة المالية لحكومة غزة، بالتالي لم يُدرجوا هؤلاء ضمن الدراسة كونهم لا يصنفون كموظفين رسميين.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد استعان الباحث في بناء فقرات المتغير المستقل "الحوكمة التعليمية" مجالد من الدراسات السابقة كدراسة (شبلي ومحسن، 2020)، ودراسة (بخيت وشحيطة، 2020)،)، ودراسة (العريني، 2014)، بينما استعان في بناء المتغير التابع "رأس المال الفكري" مجالد أخر من الدراسات كدراسة (مشمش، 2018) ودراسة (قشطة، 2016)، ودراسة (عبد القادر، 2015)، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسة، وهي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الشخصية والتنظيمية، حيث شملت المتغيرات التالية: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل (الحوكمة التعليمية) وتكون من (58) فقرة، موزعة على تسعة مجالات على النحو التالي:

- المجال الأول: المشاركة، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الثاني: سيادة القانون، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الثالث: الشفافية، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الرابع: الاستجابة، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الخامس: التوافق، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال السادس: المساواة والعدالة، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال السابع: الفاعلية والكفاءة، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الثامن: المساءلة، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (7) فقرات.

الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (رأس المال الفكري)، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert (1-5) لفقرات الاستبانة، وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة، بحيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة، والعكس صحيح.

1.4.3 صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام الصدق الظاهري -صدق المحكمين- بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي، لكل مجال من مجالات المتغير المستقل "الحوكمة التعليمية"، ومحور "رأس المال الفكري"، والصدق البنائي لمحور "الحوكمة التعليمية" فقط.

الصدق الظاهري

تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة تنمية الموارد البشرية - ملحق رقم (2)-، وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مجالات الأداة وفقراتها ومدى وضوحها، وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، حيث تم الأخذ بتوصيات الخبراء والمختصين؛ لتخرج بصورتها النهائية والتي تتكون من (58) فقرة لمحور "الحوكمة التعليمية"، و(13) فقرة لمحور "رأس المال الفكري".

صدق الاتساق الداخلي

1. نتائج الاتساق الداخلي لمجالات محور "الحوكمة التعليمية"

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (7.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (المشاركة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تمتلك الجامعة قيادة إدارية واعية تهتم بتحقيق رؤية الجامعة.	.674**	.000
2	تهتم الجامعة بتقديم معلومات عامة حول الإدارة الجامعية من خلال قسم متخصص لذلك.	.677**	.000
3	تشجع إدارة الجامعة عامليها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في الجامعة.	.712**	.000
4	تتقبل إدارة الجامعة انتقادات وآراء جميع الأطراف بصدر رحب.	.738**	.000

5	تصغي إدارة الجامعة لمطالب طلبتها وتسعى لتحقيقها.	.737**	.000
6	تهتم إدارة الجامعة بالطاقات الإبداعية لدى عامليها وتسعى لاستثمارها.	.764**	.000
7	تهتم إدارة الجامعة بالمشاركة المجتمعية، وتهتم بالمشاكل والشكاوى وترفع التقارير للجهات المختصة.	.646**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (8.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (سيادة القانون) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تطبق إدارة الجامعة القانون على جميع العاملين بلا استثناء.	.751**	.000
2	تتعاون إدارات الجامعة فيما بينها عند تطبيق القواعد والأحكام الجامعية على الجميع.	.712**	.000
3	يلتزم العاملون بالجامعة باللوائح والقوانين المتعلقة بالجامعة.	.773**	.000
4	تهتم إدارة الجامعة بالشكاوى المرفوعة من قبل طلبتها من خلال قسم متخصص لذلك.	.809**	.000
5	يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بالجامعة.	.648**	.000
6	تسعى إدارة الجامعة لتوفير كافة حقوق عامليها باستمرار.	.876**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (9.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (الشفافية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	ترفع إدارة الجامعة تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.	.639**	.000
2	تتسم قرارات إدارة الجامعة بالشفافية والمصداقية.	.823**	.000
3	يقوم العاملون بإنجاز مهامهم الوظيفية بشكل منتظم.	.835**	.000
4	يوجد نظام متبع داخل الجامعة يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.	.747**	.000
5	تتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعاملات.	.768**	.000
6	تهتم إدارة الجامعة بتقديم كافة المعلومات اللازمة لطلبتها من خلال موقعها الإلكتروني.	.798**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (10.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (الاستجابة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تعمل إدارة الجامعة على تلبية حاجات عامليها بدون تأخير.	.770**	.000
2	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة تصون كرامة العاملين وتحفظ حقوقهم.	.700**	.000
3	تهتم إدارة الجامعة بتقديم خدماتها اللوجستية لعامليها.	.783**	.000
4	تسخر إدارة الجامعة كافة إمكانياتها لضمان حماية عامليها من المخاطر.	.871**	.000
5	تستقبل ادارة الجامعة جميع التظلمات والشكاوى من قبل العاملين دون استثناء.	.711**	.000
6	يتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل مع الطواقم الإدارية.	.682**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (11.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الخامس (التوافق) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تنتهج إدارة الجامعة ثقافة تقريب وجهات النظر بين عامليها.	.608**	.000
2	توجد لجنة مستقلة داخل الجامعة تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين العاملين.	.518**	.003
3	تتجه إدارة الجامعة نحو تعزيز مبدأ التوافق بين العاملين والحد من الخصومات فيما بينهم.	.616**	.000
4	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق الانسجام بين العاملين لحقيق الشفافية والغايات المرجوة.	.671**	.000
5	تدعم إدارة الجامعة التوافق بين جميع العاملين لإزالة الطبقية داخل الجامعة.	.735**	.000
6	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التفاوض من أجل التوفيق بين أداء العاملين.	.659**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (12.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال السادس (المساواة والعدالة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين عامليها.	.728**	.000
2	تتعامل إدارة الجامعة مع كلا الجنسين من عامليها في الجامعة دون تفرقة.	.752**	.000
3	تحرص إدارة الجامعة على منح العاملين حقوقهم بنزاهة.	.793**	.000
4	تشرك إدارة الجامعة جميع العاملين في صنع القرار.	.849**	.000
5	تحرص إدارة الجامعة على توافر المصداقية في تقديم الخدمات في الجامعة.	.724**	.000

6	تحترم ادارة الجامعة حقوق عامليها بغض النظر عن انتمائهم السياسي.	.751**	.000
7	يخضع جميع العاملين لقرارات الادارة العليا دون تمييز.	.705**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (13.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال السابع (الفاعلية والكفاءة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تؤدي إدارة الجامعة دورها وفق منظومة إدارية متكاملة.	.714**	.000
2	تستثمر إدارة الجامعة إمكاناتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.	.854**	.000
3	تحقق العمليات التي تقوم بها إدارة الجامعة نتائج تلبي رغبات عامليها.	.766**	.000
4	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لعامليها.	.912**	.000
5	تتطابق سياسة الجامعة بأهدافها مع سياسة وزارة التعليم العالي.	.804**	.000
6	تكلف إدارة الجامعة لجنة متخصصة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين بشكل دوري.	.690**	.000
7	تتناسب الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة مع إمكانياتها المتاحة.	.786**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (14.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثامن (المساءلة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تقوم إدارة الجامعة بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء دون تحيز.	.820**	.000
2	تستخدم إدارة الجامعة العقوبة التي تتناسب مع حجم المخالفة التي يرتكبها الموظف.	.883**	.000
3	توجد قناعة لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة.	.861**	.000
4	يتبع العاملون سياسة النأي بالنفس عن الفساد رغم تدني نسبة الرواتب التي يتقاضونها.	.825**	.000
5	تمتاز لجان المساءلة والمتابعة في الجامعة بالنزاهة والشفافية والمجال عن المحاباة.	.687**	.000
6	ترفض إدارة الجامعة سياسة الولاءات التنظيمية والسياسية في تقديم الخدمات المقدمة.	.860**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

جدول (15.3): معامل ارتباط درجات فقرات المجال التاسع (الرؤية الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تهتم إدارة الجامعة بتبني رؤية استراتيجية واضحة.	.619**	.000
2	تتواءم رؤية إدارة الجامعة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.	.686**	.000
3	تتناسب الخطة الاستراتيجية التي تضعها إدارة الجامعة مع رؤيتها المستقبلية.	.811**	.000
4	تهتم إدارة الجامعة باطلاع موظفيها على أهداف الجامعة المستقبلية.	.898**	.000
5	تنتهج إدارة الجامعة النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الجامعة.	.853**	.000
6	تعمل إدارة الجامعة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.	.899**	.000
7	توجد خطة تشغيلية واضحة المعالم منبثقة من خطة الجامعة الاستراتيجية.	.860**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الحوكمة التعليمية) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

2. الصدق البنائي لمحور "الحوكمة التعليمية".

لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من مجالات محور (الحوكمة التعليمية) والدرجة الكلية لمحور الحوكمة التعليمية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (16.3): معامل ارتباط درجات مجالات "الحوكمة التعليمية" مع الدرجة الكلية لمحور الحوكمة التعليمية

المجالات	معامل الارتباط	قيمة Sig
المجال الأول: المشاركة	.833**	.000
المجال الثاني: سيادة القانون	.806**	.000
المجال الثالث: الشفافية	.875**	.000
المجال الرابع: الاستجابة	.918**	.000
المجال الخامس: التوافق	.791**	.000
المجال السادس: المساواة والعدالة	.941**	.000
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	.947**	.000
المجال الثامن: المساءلة	.934**	.000
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	.883**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات محور "الحوكمة التعليمية"، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة التسعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

3. نتائج الاتساق الداخلي لمحور "رأس المال الفكري"

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات محور "رأس المال الفكري" والدرجة الكلية لمحور "رأس المال الفكري" ، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (17.3): معامل ارتباط درجات فقرات محور "رأس المال الفكري" مع الدرجة الكلية لمحور "رأس المال الفكري"

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
1	تهتم الجامعة بتوفير رأس المال البشري لديها.	.825**	.000
2	تعمل الجامعة على تطوير رأس المال البشري من خلال خطط وبرامج التعلم المستمر والبعثات التعليمية.	.811**	.000
3	تستقطب الجامعة المزيد من القدرات البشرية المتميزة.	.810**	.000
4	تجتهد الجامعة في تحقيق احتياجات العاملين بما يدعم بقائهم فيها	.889**	.000
5	يتميز رأس المال البشري في الجامعة بميزة تنافسية مقارنة مع الجامعات المحلية الأخرى.	.834**	.000
6	يتمثل رأس المال الهيكلي في الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة.	.888**	.000
7	يسهم رأس المال الهيكلي بالجامعات الفلسطينية في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالجامعة.	.867**	.000
8	تحرص الجامعات الفلسطينية على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بالعمل لأداء المهام على أكمل وجه.	.909**	.000
9	تسعى الجامعة على توطيد علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي.	.836**	.000
10	تعتبر الجامعة أن العلاقات الإنسانية التي تمتلكها من أهم ركائز المنافسة والتفوق.	.922**	.000
11	تمتلك الجامعة علاقات مميزة مع الجامعات العربية والأجنبية وتعمل على تطوير هذه العلاقة.	.848**	.000
12	تهتم الجامعة بتحقيق رضا وولاء العاملين لديها والحفاظ على علاقة وطيدة معهم.	.886**	.000
13	تقوم الجامعة بتنفيذ مؤتمرات علمية بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى مع الجامعات الأخرى.	.883**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 361.، وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات محور "**رأس المال الفكري**" مع الدرجة الكلية للمحور "**رأس المال الفكري**" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات محور (رأس المال الفكري) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور "الحوكمة التعليمية" ومجالاته (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية)، بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور "رأس المال الفكري"، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية.

1. ثبات محور "الحوكمة التعليمية"

قام الباحث بتقدير ثبات محور "الحوكمة التعليمية" بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات التسعة المكونة للمحور وللدرجة الكلية لمحور "الحوكمة التعليمية"، كما حساب ثبات محور "الحوكمة التعليمية"؛ باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، وبمعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.3): معامل الثبات لمجالات محور "الحوكمة التعليمية" ودرجته الكلية

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المجال الأول: المشاركة	7*	0.829	0.810
المجال الثاني: سيادة القانون	6	0.856	0.855
المجال الثالث: الشفافية	6	0.861	0.842
المجال الرابع: الاستجابة	6	0.848	0.930
المجال الخامس: التوافق	6	0.703	0.660
المجال السادس: المساواة والعدالة	7*	0.873	0.849
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	7*	0.899	0.844
المجال الثامن: المساءلة	6	0.903	0.938
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	7*	0.912	0.916
الدرجة الكلية للحوكمة التعليمية	**58**	0.979	0.927

*** تم استخدام معادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات.**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور "الحوكمة التعليمية" (0.979) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، أما باستخدام طريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج مشابهة لطريقة معامل ألفا كرونباخ؛ حيث يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية لمحور "الحوكمة التعليمية" (0.927)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، مما سبق يتضح أن مجالات محور "الحوكمة التعليمية" تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

2. ثبات محور "رأس المال الفكري"

قام الباحث بتقدير ثبات محور "رأس المال الفكري"؛ بحساب معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور "رأس المال الفكري"، كما حساب ثبات محور "رأس المال الفكري" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة جتمان كون محور "رأس المال الفكري" فردي عدد الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19.3): معامل الثبات لمحور "رأس المال الفكري "

	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
محور رأس المال الفكري	13*	0.971	0.974

* تم استخدام معادلة جتمان للاستبانة كونها فردية عدد الفقرات.

أظهرت النتائج أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لمحور رأس المال الفكري (0.971)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ، أما باستخدام طريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج مشابهة لطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحور رأس المال الفكري (0.974)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

5.3: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف– سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (20.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

م			عدد الفقرات	كولمجوروف–سمرنوف–K (S)	المعنوية Sig.
1	المحور الأول: المتغير المستقل (الحوكمة التعليمية)	المشاركة	7	1.117	.165
2		سيادة القانون	6	.789	.562
3		الشفافية	6	1.084	.190
4		الاستجابة	6	1.121	.162
5		التوافق	6	.870	.436
6		المساواة والعدالة	7	.988	.283
7		الفاعلية والكفاءة	7	.935	.346
8		المساءلة	6	.876	.426
9		الرؤية الاستراتيجية	7	.719	.680
المحور الأول: المتغير المستقل (الحوكمة التعليمية)			**58**	**1.199**	**.113**
المحور الثاني: المتغير التابع (رأس المال الفكري)			**13**	**.765**	**.601**

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

6.3: المحك المعتمد في الدراسة

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول رقم (17.3) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساس على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة، حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الاجابات المراد التصنيف إليها، علماً أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا (5–1=4)، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي

(4÷5=0.8) وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها سيتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة، ونتيجة كل مجال من مجالات الدراسة بشكل نهائي.

جدول (21.3): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جداً	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
كبيرة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
كبيرة جداً	4.20 فأكبر	84% فأكبر

(أبو صالح، 2001، 46)

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على موافقة منخفضة جداً على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 – 2.59) فهي تدل على موافقة منخفضة على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.66 – 3.39) فهي تدل على موافقة متوسطة على الفقرة أو المجال ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 – 4.19) تدل على موافقة كبيرة على الفقرة أو المجال ككل، أما المتوسطات التي تزيد عن (4.19) تدل على موافقة كبيرة جداً على الفقرة أو المجال ككل.

7.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها ودرجتها الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة كرونباخ الفا لإيجاد ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون وكل من معادلة سبيرمان براون وجتمان؛ لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Splet half method .
- اختبار كولمجوروف– سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression؛ لدراسة علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار" ت" T–test؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي " One- way ANOVA"؛ للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغيري: (الجامعة, المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على مجالات محور الحوكمة التعليمية والدرجة الكلية لمحور رأس المال الفكري تبعاً لمتغيري: (الجامعة، المؤهل العلمي).

*** خلاصة الفصل الثالث**

تناول الفصل الثالث والمعنون بمنهجية الدراسة وإجراءاتها؛ العديد من النقاط، حيث تناول منهج الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات بنوعيها الأولية والثانوية، وتفاصيل مجتمع الدراسة وعينته، كما تم عرض ما يتعلق بأداة الدراسة وخطوات بنائها، ومن ثم التحقق من صدقها باستخدام صدق آراء المحكمين، وكذلك من خلال الطرق الإحصائية باستخدام الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكذلك التعرف على مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وانتهى الفصل الحالي باستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

مقدمة

في هذا الفصل تعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ويتم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة الحالية.

1.4: الإجابة عن السؤال الأول

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: **ما واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟**

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "الحوكمة التعليمية" بمجالاتها التالية: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية).

أولاً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المشاركة":

جدول (1.4): تحليل فقرات مجال "المشاركة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	تمتلك الجامعة قيادة إدارية واعية تهتم بتحقيق رؤية الجامعة.	3.559	.920	71.18	كبيرة	1
.2	تهتم الجامعة بتقديم معلومات عامة حول الإدارة الجامعية من خلال قسم متخصص لذلك.	3.270	.929	65.40	متوسطة	3
.3	تشجع إدارة الجامعة عامليها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في الجامعة.	3.279	.962	65.58	متوسطة	2

.4	تتقبل إدارة الجامعة انتقادات وآراء جميع الأطراف بصدر رحب.	3.246	.993	64.92	متوسطة	4
.5	تصغي إدارة الجامعة لمطالب طلبتها وتسعى لتحقيقها.	3.194	1.002	63.88	متوسطة	5
.6	تهتم إدارة الجامعة بالطاقات الإبداعية لدى عامليها وتسعى لاستثمارها.	3.104	.989	62.08	متوسطة	7
.7	تهتم إدارة الجامعة بالمشاركة المجتمعية، وتهتم بالمشاكل والشكاوى وترفع التقارير للجهات المختصة.	3.146	.976	62.92	متوسطة	6
مجال المشاركة ككل		**3.257**	**.729**	**65.14**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "المشاركة" من استبانة "الحوكمة التعليمية"، تراوحت بين (62.08%-71.18%) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "المشاركة":**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تمتلك الجامعة قيادة إدارية واعية تهتم بتحقيق رؤية الجامعة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.18%) بدرجة كبيرة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الخطة الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا بالجامعة وجميع الخطط الفرعية المنبثقة عنها والتي تختص بتطوير كافة الكليات ومناحي العمل في الجامعة؛ تصب في تحويل رؤية الجامعة إلى واقع ملموس مع الاعتبار الكبير لتوقع الاحتياجات المستقبلية للجامعة في ضوء ازدياد الاقبال على التعليم الجامعي والتطورات المستجدة على الصعيد التقني، والتعلم خلال الأزمات.

وكانت أدنى فقرة في مجال "المشاركة":

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تهتم إدارة الجامعة بالطاقات الإبداعية لدى عامليها وتسعى لاستثمارها"، احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.08%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** على أنه على الرغم من تعويل إدارة الجامعة على الطاقات الإبداعية لدى عامليها في إحداث طفرات نوعية متميزة في الأداء الجامعي، إلا أنها تعول على الجهد الذاتي لهذه الطاقات ودافعيتها للتميز في ضوء ضعف الإمكانات اللازمة لدعمها من قبل الجامعة.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المشاركة" (3.257)، والوزن النسبي (65.14%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه وعلى الرغم من تشجيع إدارة الجامعة عامليها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في الجامعة، إلا أنه يوجد توجه جاد لديها للاهتمام بالمشاركة المجتمعية بشكل أكبر والاستماع إلى طروحات الفعاليات المجتمعية وشكاويهم والعمل على حلها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2016) التي حصل فيها مجال المشاركة على وزن نسبي (65.5%).

ولكنها اختلفت مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي حصل فيها مجال المشاركة على (73.03%).

كما اختلفت مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المشاركة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بوزن نسبي (55.8%) وبدرجة متوسطة.

ثانياً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "سيادة القانون":

جدول (2.4): تحليل نتائج فقرات مجال "سيادة القانون"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	تطبق إدارة الجامعة القانون على جميع العاملين بلا استثناء.	3.312	1.031	66.24	متوسطة	1
.2	تتعاون إدارات الجامعة فيما بينها عند تطبيق القواعد والأحكام الجامعية على الجميع.	3.128	.969	62.56	متوسطة	5
.3	يلتزم العاملون بالجامعة باللوائح والقوانين المتعلقة بالجامعة.	3.289	1.003	65.78	متوسطة	2
.4	تهتم إدارة الجامعة بالشكاوى المرفوعة من قبل طلبتها من خلال قسم متخصص لذلك.	3.184	1.032	63.68	متوسطة	4
.5	يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بالجامعة.	3.274	1.014	65.48	متوسطة	3
.6	تسعى إدارة الجامعة لتوفير كافة حقوق عامليها باستمرار.	3.028	1.037	60.56	متوسطة	6
مجال سيادة القانون ككل		**3.203**	**.754**	**64.06**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "سيادة القانون" تراوحت بين (60.56%-66.24%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "سيادة القانون"**:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تطبق إدارة الجامعة القانون على جميع العاملين بلا استثناء"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.24%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن شعور العاملين بالمساواة والعدل في تطبيق القانون على الجميع دون استثناء؛ يدفعهم إلى الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالجامعة، ولكن يبقى الشك في نفوس العديد من العاملين بوجود تجاوزات في ذلك؛ اتجاه المسؤولين والمتنفذين في الجامعة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "سيادة القانون":

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تسعى إدارة الجامعة لتوفير كافة حقوق عامليها باستمرار"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (60.56%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف عائق دون تحقيق كافة حقوق العاملين خاصة المعوقات الإدارية والمالية، ووجود اتجاه لدى إدارة الجامعات نحو إبرام عقود مع العاملين تمنحهم جزءً من الحقوق وتحرمهم أخرى، متعللين بالأزمة المالية التي تمر بها الجامعات خلال السنوات الأخيرة، حيث اشتد الحصار وعانت المحافظات الجنوبية بفلسطين عامة من أزمة اقتصادية أرخت بظلالها على كافة مناحي الحياة بما فيها القطاع التعليمي الجامعي.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سيادة القانون" (3.203)، والوزن النسبي (64.06%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وجود ضعف في مستوى التعاون بين إدارات الجامعة فيما بينها عند تطبيق القواعد والأحكام الجامعية، مما مثل عائقا إداريا حال دون سرعة ودقة متابعة تطبيق القانون على الجميع.

ثالثاً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الشفافية":

جدول (3.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الشفافية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	ترفع إدارة الجامعة تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.	3.511	.962	70.22	كبيرة	1
.2	تتسم قرارات إدارة الجامعة بالشفافية والمصداقية.	3.090	1.021	61.80	متوسطة	6
.3	يقوم العاملون بإنجاز مهامهم الوظيفية بشكل منتظم.	3.274	1.023	65.48	متوسطة	2
.4	يوجد نظام متبع داخل الجامعة يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.	3.246	.959	64.92	متوسطة	4
.5	تتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعاملات.	3.260	.996	65.20	متوسطة	3
.6	تهتم إدارة الجامعة بتقديم كافة المعلومات اللازمة لطلبتها من خلال موقعها الإلكتروني.	3.165	1.040	63.30	متوسطة	5
	مجال الشفافية ككل	**3.258**	**.736**	**65.16**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "الشفافية" تراوحت بين (61.80%-70.22%) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "الشفافية":**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "ترفع إدارة الجامعة تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.22%) بدرجة كبيرة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن التقرير الإداري المالي يعد متطلب أساس من متطلبات العمل الإداري في الجامعة، وفي ضوئه يتم تقييم مجمل العملية الإدارية في الجامعة بكافة مستوياتها، كذلك ابداء الشفافية في تحديد أوجه الانفاق ومدى مناسبتها لأولويات الجامعة في ضوء ما يقدره مجالس الأمناء ومجلس إدارة الجامعة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الشفافية":

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تتسم قرارات إدارة الجامعة بالشفافية والمصداقية"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (61.8%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** ذلك أن الجامعات تعد من أهم المؤسسات المجتمعية والتي يعول عليها الجميع في بناء المجتمع ورفد مؤسساته ووزاراته بالكفاءات العلمية والإدارية التي تعمل على بنائها وفق معايير الشفافية والمصداقية، وبالتالي يكون مطلوبا منها أن تقدم للجهات الرقابية الرسمية منها وغير الرسمية؛ تقارير دورية تبين مدى شفافيتها ووضوحها في ممارسة الانفاق للواردات التي تجنيها الجامعة، أو المنح التي توجهها إليها الجهات الداعمة، لتكون بحق المؤسسة المجتمعية المرسخة لقيم إدارية إيجابية بناءة.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الشفافية" (3.258)، والوزن النسبي (65.16%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من قيام العاملين بإنجاز مهامهم الوظيفية بشكل منتظم بما فيها المهام الموجهة للطلبة، إلا أنهم كانوا يشتكون من ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتقديم كافة المعلومات اللازمة لطلبتها من خلال موقعها الإلكتروني.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الشفافية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حصلت على وزن نسبي (60%) وبدرجة متوسطة.

ولكنها اختلفت مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي حصل فيها مبدأ الشفافية على وزن نسبي (72.8%) وبدرجة كبيرة.

كما اختلف مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبدأ الشفافية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.19%) بدرجة كبيرة.

كذلك اختلفت مع دراسة (مسلم، 2016) التي حصل فيها مبدأ الشفافية على وزن نسبي (70.6%) وبدرجة كبيرة.

رابعاً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الاستجابة":

جدول (4.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الاستجابة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	تعمل إدارة الجامعة على تلبية حاجات عامليها بدون تأخير.	3.436	.930	68.72	كبيرة	1
.2	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة تصون كرامة العاملين وتحفظ حقوقهم.	2.966	1.025	59.32	متوسطة	6
.3	تهتم إدارة الجامعة بتقديم خدماتها اللوجستية لعامليها.	3.028	.999	60.56	متوسطة	5
.4	تسخر إدارة الجامعة كافة إمكانياتها لضمان حماية عامليها من المخاطر.	3.123	.963	62.46	متوسطة	3
.5	تستقبل ادارة الجامعة جميع التظلمات والشكاوى من قبل العاملين دون استثناء.	3.123	.972	62.46	متوسطة	4
.6	يتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل مع الطواقم الإدارية.	3.137	.907	62.74	متوسطة	2
	مجال الاستجابة ككل	**3.135**	**.753**	**62.70**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "الاستجابة" تراوحت بين (59.32%-68.72%) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "الاستجابة":**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تعمل إدارة الجامعة على تلبية حاجات عامليها بدون تأخير"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.72%) بدرجة كبيرة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الجامعات تعتبر أن المحرك الأساس لأي تحسن أو تطور في أدائها يعتمد على الكوادر البشرية من العاملين فيها، وأن أداء هذه الكوادر في مناخات وأجواء إيجابية يؤدي إلى أداء أفضل، لذا فإن إدارة الجامعة تحرص على تلبية حاجات عامليها المنطقية والمقبولة، ولكن في ضوء ما تسمح به الإمكانات المادية لها.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الاستجابة":

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة تصون كرامة العاملين وتحفظ حقوقهم"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (59.32%) بدرجة متوسطة، **ويعزو**

الباحث هذه النتيجة إلى وعي إدارة الجامعة بأن كرامة العاملين من كرامتها ومن كرامة المؤسسة الجامعية، ولكن يعزز كرامة العاملين حفظ حقوقهم وتأديتها لهم، وهذا الأمر يخضع للعديد من الاعتبارات، فبعضها يعود للجهة التي تتبعها الجامعة، فمثلا موظفي جامعة الأقصى يتقاضون رواتبهم من الحكومة، فما تمر به الحكومة من أزمات تنعكس أثارها على عموم الموظفين الحكوميين بما فيهم العاملين في جامعة الأقصى، أما جامعتي الأزهر وفلسطين فتعتمدان بشكل أساسي على الايرادات المحصلة بناء على تسديد رسوم الطلبة وما ترتب على ذلك؛ تدني هذه المردودات نتيجة للحالة الاقتصادية المتردية بشكل عام في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الاستجابة" (3.135)، والوزن النسبي (62.7%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من تبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل مع الطواقم الإدارية، إلا أنه يوجد تواني في استجابة إدارة الجامعة نحو تقديم خدماتها اللوجستية للعاملين كتوفير المواصلات وما ينتج عنها من مصروفات ونفقات، وصيانة الأجهزة وتحديثها وتوفير الأحبار والورق، وتوفير الأجهزة الذكية كاللوحة الذكية (Smart) وغيرها، وذلك يعود إلى الانشغالات العديدة لهذه الإدارة، وضعف الموارد اللازمة لتغطية الخدمات اللوجستية.

خامساً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "التوافق":

جدول (5.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "التوافق"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تنتهج إدارة الجامعة ثقافة تقريب وجهات النظر بين عامليها.	3.175	.937	63.50	متوسطة	2
.2	توجد لجنة مستقلة داخل الجامعة تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين العاملين.	3.303	1.043	66.06	متوسطة	1
.3	تتجه إدارة الجامعة نحو تعزيز مبدأ التوافق بين العاملين والحد من الخصومات فيما بينهم.	2.910	.988	58.20	متوسطة	6
.4	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق الانسجام بين العاملين لحقيق الأهداف والغايات المرجوة.	3.028	.980	60.56	متوسطة	3
.5	تدعم إدارة الجامعة التوافق بين جميع العاملين لإزالة الطبقية داخل الجامعة.	2.976	1.002	59.52	متوسطة	5
.6	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التفاوض من أجل	2.981	.940	59.62	متوسطة	4

	التوفيق بين أداء العاملين.					
مجال التوافق ككل	**3.062**	**.741**	**61.24**	**متوسطة**	-	

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "التوافق" تراوحت بين (58.2%-66.06%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "التوافق":**

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "توجد لجنة مستقلة داخل الجامعة تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين العاملين"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.06%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن العمل النقابي داخل الجامعة يوجب انتخاب نقابة للعاملين فيها، وبسبب وجود تجاذبات حادة بين الكتل الحزبية الممثلة للعاملين وما ينتج عنها عن ضعف التوافقات اللازمة لسير العمل الإداري وتجنب النزاعات بين العاملين، فقد اتجهت إدارة الجامعات إلى تشكيل لجنة مستقلة داخل الجامعة يتسم أعضائها بالقبول من جميع الأطراف يُناط بها العمل على حل النزاعات حال وقوعها بين العاملين.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التوافق":

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تتجه إدارة الجامعة نحو تعزيز مبدأ التوافق بين العاملين والحد من الخصومات فيما بينهم"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (58.2%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى ضعف تركيز الخطة الاستراتيجية للجامعات على تفعيل الديمقراطية التشاركية ونشرها كثقافة، بحيث يُفتح المجال لتقبل مشاركة جميع العاملين من كافة المستويات الادارية في كافة فعاليات ومجالات العمل الجامعي؛ المر الذي سيسهم عندئذ في تعزيز مبدأ التوافق بين العاملين.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التوافق" (3.062)، والوزن النسبي (61.24%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تحاول في وسط التباينات التي يزخر بها المجتمع الجامعي؛ بث ثقافة تقرب بين وجهات النظر بين عامليها، وقد تنجح في ذلك أحيان، بينما تشتد الخلافات أحيان أخرى، بحسب الأجواء العامة التي تمر بها العلاقات بين مكونات العمل النقابي والسياسي في المجتمع الفلسطيني.

سادساً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المساواة والعدالة":

جدول (6.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المساواة والعدالة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق العدالة في	3.142	1.068	62.84	متوسطة	1

	نظم الترقيات بين عامليها.					
.2	تتعامل إدارة الجامعة مع كلا الجنسين من عامليها في الجامعة دون تفرقة.	2.947	1.078	58.94	متوسطة	4
.3	تحرص إدارة الجامعة على منح العاملين حقوقهم بنزاهة.	2.924	1.039	58.48	متوسطة	5
.4	تشرك إدارة الجامعة جميع العاملين في صنع القرار.	2.843	1.064	56.86	متوسطة	7
.5	تحرص إدارة الجامعة على توافر المصداقية في تقديم الخدمات في الجامعة.	2.962	1.045	59.24	متوسطة	3
.6	تحترم ادارة الجامعة حقوق عامليها بغض النظر عن انتمائهم السياسي.	2.853	1.087	57.06	متوسطة	6
.7	يخضع جميع العاملين لقرارات الادارة العليا دون تمييز.	2.976	1.006	59.52	متوسطة	2
	مجال المساواة والعدالة ككل	**2.949**	**.823**	**58.98**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "المساواة والعدالة" تراوحت بين (56.86%-62.84%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "المساواة والعدالة":**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين عامليها"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (62.84%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وعي إدارة الجامعة بأهمية شعور العاملين بالعدالة وما يترتب عنه من تحسن مستوى الرضا تجاه العمل، وكذلك رفع درجة التزامهم تنظيمياً اتجاه الجامعة، لكن العديد من الترقيات التي يستحقها العاملون يؤجل ما يترتب عنها من مستحقات لحين توفر السيولة النقدية اللازمة لتغطيتها.

وكانت أدنى فقرة في مجال "المساواة والعدالة":

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تشرك إدارة الجامعة جميع العاملين في صنع القرار"، احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (56.86%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه يوجد اتجاه عام لدى إدارة الجامعة نحو تحصيل أكبر مشاركة من العاملين من كافة المستويات الإدارية في صنع القرار ليكونوا جزءا منهم، كي يتبنونه عن قناعة ويبذلون أقصى الجهود لتحقيقه على أرض الواقع، إلا أن إدارة الجامعة ترى في بعض القرارات المصرية أنها هي المؤتمنة على اتخاذها؛ كونها الأقدر على تقدير مصلحة العمل والجامعة، والخشية من تأثرها بآراء ومقترحات من لا يمتلكون الخبرة الكافية واللازمة لاتخاذها.

- **وبالمجمل** يمكن القول أن المتوسط الحسابي لمجال "المساواة والعدالة" (2.949)، والوزن النسبي (58.98%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وجود توجه من قبل العاملين الإداريين في الجامعة للالتزام بالقرارات الصادرة عن الادارة العليا، كونها تنبثق من أنظمة ولوائح مجرة وملزمة للجميع، ولكن قد يفسر بعض الع املين تقديم الادارة العليا بالجامعة محفزات ما لفئة من العاملين كونهم متميزين ومنتجين؛ بأنه يتنافى مع مفهومهم عن المساواة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المساواة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حصل على وزن نسبي (60.4%) وبدرجة متوسطة.

سابعاً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الفاعلية والكفاءة":

جدول (7.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الفاعلية والكفاءة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تؤدي إدارة الجامعة دورها وفق منظومة إدارية متكاملة.	3.336	.958	66.72	متوسطة	1
.2	تستثمر إدارة الجامعة إمكاناتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.	2.928	1.055	58.56	متوسطة	7
.3	تحقق العمليات التي تقوم بها إدارة الجامعة نتائج تلبي رغبات عامليها.	3.085	1.029	61.70	متوسطة	4
.4	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لعامليها.	3.037	1.032	60.74	متوسطة	6
.5	تتطابق سياسة الجامعة بأهدافها مع سياسة وزارة التعليم العالي.	3.066	.983	61.32	متوسطة	5
.6	تكلف إدارة الجامعة لجنة متخصصة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين بشكل دوري.	3.137	1.002	62.74	متوسطة	2
.7	تتناسب الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة مع إمكانياتها المتاحة.	3.132	1.024	62.64	متوسطة	3
	مجال الفاعلية والكفاءة ككل	**3.103**	**.776**	**62.06**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "الفاعلية والكفاءة" تراوحت بين (58.56%-66.72%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "الفاعلية والكفاءة":**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تؤدي إدارة الجامعة دورها وفق منظومة إدارية متكاملة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.72%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن

المسؤولين في إدارة الجامعة هم قامات علمية ولها باع طويل في العمل الأكاديمي والإداري، وقد تدرجت في أغلب المناصب الإدارية قبل ووصولها لإدارة الجامعة وخبرت متطلبات العمل الاداري في كافة المستويات، وتعي المقصود بمأسسة الجامعة، لذا هي تعمل وفق هذه الخبرات المتراكمة وضمن منظومة إدارية متكاملة تتوافق مع الهيكل التنظيمي والمراكز التي يشتملها هذا الهيكل والمهام المنوطة بكل مركز، وبالتالي تصدر القرارات عن إدارة الجامعة في ضوء هذا التدرج الوظيفي وبما يتناعم ومتطلبات كل مستوى وحاجات كل كلية وكل قسم.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الفاعلية والكفاءة":

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تستثمر إدارة الجامعة إمكاناتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة"، احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (58.56%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن أهداف الجامعة تعبر عن احتياجات المجتمع من بناء هذه الجامعة، كما تعبر عن طموحاته وطموحات القائمين على إدارتها، وبالتالي توضع أهدافها على ضوء دراسة دقيقة للواقع البيئة المحيط بالجامعة ومتطلبات السوق واحتياجات الطلبة والمجتمع والنظرة المستقبلية الواعية لما ستؤول إليه متطلبات العالمية والتنافسية والحداثة؛ لذا فإن إدارة الجامعة تسخر كافة إمكاناتها ومواردها من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الفاعلية والكفاءة" (3.103)، والوزن النسبي (62.06%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى قيام إدارة الجامعة بتشكيل لجنة متخصصة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين بشكل دوري، ولكنها لم تسع إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية والإدارية لهؤلاء العاملين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة بعلة ضعف الإمكانات اللازمة لتمويل وتغطية هذه البرامج.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي حصل فيها مجال الفاعلية على وزن نسبي (73.38%).

ثامناً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المساءلة":

جدول (8.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المساءلة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تقوم إدارة الجامعة بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء دون تحيز.	3.208	1.001	64.16	متوسطة	1
.2	تستخدم إدارة الجامعة العقوبة التي تتناسب مع حجم المخالفة التي يرتكبها الموظف.	2.876	1.034	57.52	متوسطة	5

.3	توجد قناعة لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة.	2.905	1.055	58.10	متوسطة	4
.4	يتبع العاملون سياسة النأي بالنفس عن الفساد رغم تدني نسبة الرواتب التي يتقاضونها.	3.028	1.081	60.56	متوسطة	3
.5	تمتاز لجان المساءلة والمتابعة في الجامعة بالنزاهة والشفافية والمجال عن المحاباة.	3.028	1.050	60.56	متوسطة	2
.6	ترفض إدارة الجامعة سياسة الولاءات التنظيمية والسياسية في تقديم الخدمات المقدمة.	2.857	1.072	57.14	متوسطة	6
مجال المساءلة ككل		**2.984**	**.822**	**59.68**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "المساءلة" تراوحت بين (57.14%-64.16%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "المساءلة"**:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تقوم إدارة الجامعة بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء دون تحيز"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (64.16%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى إدراك إدارة الجامعة أن الأخذ بمبدأ المساءلة والمحاسبة يضمن التزام أكبر من قبل العاملين بأداء المهام الموكلة إليهم وفق معايير الجودة وضمن توقيت محدد، أما ترك الأمور بدون مساءلة ومحاسبة فإن ذلك يقود إلى التراخي من قبل العاملين والتسيب وإلى مزيد من الأخطاء التي يصعب علاجها في حال تراكمها، ومن ثم يسوء مستوى أدجاء الجامعة بشكل عام ينحدر مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى؛ فتفقد الميزة التنافسية والسمعة الإدارية والأكاديمية العالية.

وكانت أدنى فقرة في مجال "المساءلة":

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "ترفض إدارة الجامعة سياسة الولاءات التنظيمية والسياسية في تقديم الخدمات المقدمة"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (57.14%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من وعي إدارة الجامعة لأهمية تجنيب الجامعة العمل وفق الولاءات التنظيمية والسياسية في تقديم الخدمات، لأن ذلك ينزع عنها صفة المجتمعية، ويصبغها بصفة الفصائلية والحزبية الضيقة، مما يضر بالمصلحة العامة للجامعة، إلا أن طبيعة الجهات المسؤولة عن بعض الجامعات وتبعيتها لفصيل أو حزب ما يرعاها ويوفر لها الدعم والتبرعات يزيد من تأثير الولاءات التنظيمية على قراراتها وتقديم الخدمات فيها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بن كحلة والفرا والدهدار، 2017) التي أشارت إلى جود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات في جامعات محافظات غزة.

كما اتفقت مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المساءلة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بوزن نسبي (63%).

- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المساءلة" (2.984)، والوزن النسبي (59.68%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وجود ضعف في القناعات لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة، حيث أن الاجراءات التي تتخذها إدارة الجامعات مع العاملين تتفاوت تجاه المسألة الواحدة.

وقد اتفقت مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المساءلة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بوزن نسبي (63%).

ولكنها اختلف مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبدأ المساءلة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.47%) بدرجة كبيرة.

كما اختلفت مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي حصل فيها مجال المساءلة على وزن نسبي (73.49%).

كما اختلفت مع دراسة (مسلم، 2016) التي حصل فيها مجال المساءلة على وزن نسبي (73. 7%) وبدرجة كبيرة.

تاسعاً- تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية":

جدول (9.4): تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تهتم إدارة الجامعة بتبني رؤية استراتيجية واضحة.	3.246	.949	64.92	متوسطة	2
.2	تتواءم رؤية إدارة الجامعة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.	3.047	.929	60.94	متوسطة	3
.3	تتناسب الخطة الاستراتيجية التي تضعها إدارة الجامعة مع رؤيتها المستقبلية.	3.274	1.060	65.48	متوسطة	1
.4	تهتم إدارة الجامعة باطلاع موظفيها على أهداف الجامعة المستقبلية.	2.910	.993	58.20	متوسطة	7
.5	تنتهج إدارة الجامعة النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الجامعة.	2.952	1.081	59.04	متوسطة	4
.6	تعمل إدارة الجامعة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.	2.952	1.103	59.04	متوسطة	5
.7	توجد خطة تشغيلية واضحة المعالم منبثقة من	2.947	1.061	58.94	متوسطة	6

	خطة الجامعة الاستراتيجية.					
مجال الرؤية الاستراتيجية ككل		**3.047**	**.815**	**60.94**	**متوسطة**	-

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" تراوحت بين (58.20%-65.48%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرة في مجال "الرؤية الاستراتيجية"**:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تتناسب الخطة الاستراتيجية التي تضعها إدارة الجامعة مع رؤيتها المستقبلية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (65.48%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنبثق عن رؤيتها المستقبلية، فكل عنصر من عناصر الخطة يُوضع وفقا لما يتطابق مع رؤية الجامعة الاستراتيجية، فالأهداف تعد ترجمة لرؤية الجامعة وتحقيق تلك الأهداف يعد ترجمة لرؤية الجامعة بشكل عملي، ومؤشرات النجاح التي تتضمنها الخطة تشير إلى المستوى المقبول أو المرغوب الذي يحقق الرؤية بمستواها الأدنى أو الأعلى.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الرؤية الاستراتيجية":

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تهتم إدارة الجامعة باطلاع موظفيها على أهداف الجامعة المستقبلية"، احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (58.2%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن أهداف الجامعة المستقبلية تمثل مؤشرا لمستوى الطموح الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه، ويرفع من مستوى وعي العاملين في الجامعة بهذه الطموحات، لذا يبذل العاملون أقصى جهودهم لترتقي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق أهداف الجامعة.
- **وبالمجمل** يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الرؤية الاستراتيجية" (3.047)، والوزن النسبي (60.94%)، وهو مستوى متوسط، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الجامعات بتبني رؤية استراتيجية واضحة لما يترتب عنها من وضوح الخطط وموضوعيتها ومواءمتها لإمكانيات الواقع والقدرة على تنفيذها دون معيقات أو تأخير، إلا أن الخطط التشغيلية قد تعترضها بعض الصعوبات اللوجستية والتي تتعلق بتوفير العديد من المتطلبات والأجهزة الحديثة الميسرة للعمل، وهذه الصعوبات ناتجة عن ضعف الإمكانات في ظل انخفاض تسديد الرسوم الدراسية وقلة الساعات الدراسية المسجلة لضعف القدرة على الدفع لدى عموم طلبة الجامعات.

عاشراً- تحليل جميع مجالات "الحوكمة التعليمية":

جدول (10.4): تحليل مجالات "الحوكمة التعليمية"

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	**المجال الأول: المشاركة**	7	3.257	.729	65.14	2	متوسطة
2	**المجال الثاني: سيادة القانون**	6	3.203	.754	64.06	3	متوسطة
3	**المجال الثالث: الشفافية**	6	3.258	.736	65.16	1	متوسطة
4	**المجال الرابع: الاستجابة**	6	3.135	.753	62.70	4	متوسطة
5	**المجال الخامس: التوافق**	6	3.062	.741	61.24	6	متوسطة
6	**المجال السادس: المساواة والعدالة**	7	2.949	.823	58.98	9	متوسطة
7	**المجال السابع: الفاعلية والكفاءة**	7	3.103	.776	62.06	5	متوسطة
8	**المجال الثامن: المساءلة**	6	2.984	.822	59.68	8	متوسطة
9	**المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية**	7	3.047	.815	60.94	7	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	**58**	**3.109**	**.661**	**62.18**	-	**متوسطة**

نلاحظ أن النتائج كانت جميعها بدرجة متوسطة والتباين بينها ليس كبير (58.98–65.16)، أي أن رضا العاملين أو تقديرهم لتطبيق معايير الحوكمة في جامعاتهم جاء متوافقا حول (3) أو (60%)، وقد يكون للأسباب الموضوعية التي تمر بها محافظات فلسطين الجنوبية "قطاع غزة" من حصار وأزمات وضعف الامكانيات، وما ترتب على الانقسام وظلاله والتباينات السياسية وما تعانيه الجامعات من ضعف في التمويل، وعدم قدرة الطلبة على تسديد الرسوم المترتبة عليهم وخاصة في جامعتي الأزهر وفلسطين.

وهو ما انعكس أيضاً على واقع تنمية رأس المال الفكري، والذي أيضاً جاء بدرجة متوسطة (58.10%) أي دون المتوسط الأساسي (60%) بقليل، أي أن اسهام الادارات العليا في الجامعات الفلسطينية بمحافظات فلسطين الجنوبية "قطاع غزة" ليست بالمستوى المطلوب، ولكنه مقبول في ظل تلك الظروف الاستثنائية.

وكان ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: جاء مجال "الشفافية" في المرتبة الأولى؛ حيث حصل على وزن نسبي (65.16%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "المشاركة" في المرتبة الثانية, حيث حصل على وزن نسبي (65.14%) وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال "سيادة القانون" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (64.06%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "الاستجابة" في المرتبة الرابعة؛ حيث حصل على وزن نسبي (62.70%) وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال "الفاعلية والكفاءة" في المرتبة الخامسة؛ حيث حصل على وزن نسبي (62.06%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "التوافق"، في المرتبة السادسة؛ حيث حصل على وزن نسبي (61.24%) وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال "الرؤية الاستراتيجية" في المرتبة السابعة, حيث حصل على وزن نسبي (60.94%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "المساءلة" في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة, حيث حصل على وزن نسبي (59.68%) وبدرجة متوسطة، وأخيرا حل مجال "المساواة والعدالة"، في المرتبة التاسعة والأخيرة, حيث حصل على وزن نسبي (58.98%) وبدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بن كحلة والفرا والدهدار، 2017) التي توصلت إلى أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

ولكنها اختلف مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%).

أيضا اختلفت مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي توصلت إلى وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظات غزة في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني، بوزن نسبي (73.02%) وبدرجة كبيرة.

كذلك اختلفت مع دراسة (مسلم، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنلوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية كان عاليا وبمتوسط بلغ (71.2%) وبدرجة كبيرة.

كما اختلف مع دراسة (العريني، 2014) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.6%) وبدرجة كبيرة.

أيضا اختلف مع دراسة (ناصر الدرين، 2012) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام.

2.4: الإجابة عن السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: **ما واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "رأس المال الفكري" بدرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والوزن النسبي والترتيب لاستبانة "رأس المال الفكري" بدرجتها الكلية

	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الحكم على الدرجة
الدرجة الكلية للاستبانة	**13**	2.905	.861	**58.10**	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لواقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حصل على وزن نسبي (58.1%) أي بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن القائمين على الجامعات يدركون أنه من خلال تنمية رأس المال الفكري ممثلا بـ (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، والعلاقات الإنسانية)؛ تتحقق أهم متطلبات تطوير الوضع الحالي للجامعات والوصول به نحو التميز والعالمية، فتنمية رأس المال الفكري يقود العاملين إلى امتلاك القدرة على انتاج أفكار ريادية ومشاريع إنتاجية مبتكرة تساعد على نمو وبقاء المنظمة، وجذب المزيد من الطلبة والجهات الداعمة لقطاع التعليم الجامعي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2018) التي توصلت إلى أنه توجد أهمية كبيرة لرأس المال الفكري بين جميع (أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والاداريين العاملين) بمؤسسات التعليم العالي.

ولكنها اختلفت مع دراسة (مشمش، 2018) التي توصلت إلى أن (77.80%) من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تسهم في تنمية رأس المال الفكري في جامعاتهم، وهي درجة مرتفعة.

كما اختلفت مع دراسة (قشطة، 2016) التي توصلت إلى أنه بلغت درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وزنا نسبيا (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة.

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات محور راس المال الفكري ليتبين التالي:

جدول (12.4) تحليل فقرات محور "رأس المال الفكري"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	تهتم الجامعة بتوفير رأس المال البشري لديها.	3.184	.999	63.68	متوسطة	1
.2	تعمل الجامعة على تطوير رأس المال البشري من خلال خطط وبرامج التعلم المستمر والبعثات التعليمية.	2.815	1.077	56.30	متوسطة	11
.3	تستقطب الجامعة المزيد من القدرات البشرية المتميزة.	2.952	1.045	59.04	متوسطة	4
.4	تجتهد الجامعة في تحقيق احتياجات العاملين بما يدعم بقائهم فيها	2.891	1.074	57.82	متوسطة	9
.5	يتميز رأس المال البشري في الجامعة بميزة تنافسية مقارنة مع الجامعات المحلية الأخرى.	2.947	1.033	58.94	متوسطة	5
.6	يتمثل رأس المال الهيكلي في الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة.	3.009	1.041	60.18	متوسطة	2
.7	يسهم رأس المال الهيكلي بالجامعات	2.943	1.076	58.86	متوسطة	6

	الفلسطينية في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالجامعة.					
.8	تحرص الجامعات الفلسطينية على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بالعمل لأداء المهام على أكمل وجه.	2.900	1.101	58.00	متوسطة	8
.9	تسعى الجامعة على توطيد علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2.957	1.139	59.14	متوسطة	3
.10	تعتبر الجامعة أن العلاقات الإنسانية التي تمتلكها من أهم ركائز المنافسة والتفوق.	2.843	1.090	56.86	متوسطة	10
.11	تمتلك الجامعة علاقات مميزة مع الجامعات العربية والأجنبية وتعمل على تطوير هذه العلاقة.	2.919	1.153	58.38	متوسطة	7
.12	تهتم الجامعة بتحقيق رضا وولاء العاملين لديها والحفاظ على علاقة وطيدة معهم.	2.654	1.158	53.08	متوسطة	13
.13	تقوم الجامعة بتنفيذ مؤتمرات علمية بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى مع الجامعات الأخرى.	2.753	1.217	55.06	متوسطة	12

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات استبانة "رأس المال الفكري"، تراوحت بين (53.08%-63.68%) وبدرجة متوسطة، وكانت **أعلى فقرتين:**

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تهتم الجامعة بتوفير رأس المال البشري لديها"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (63.68%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن رأس المال البشري يعد من أهم مدخلات العمل الإداري في الجامعات، وجودة هذا المدخل بما يمتلكه من خبرات ومهارات وابداع يقود إلى ممارسة عمليات إدارية ذات فعالية وتقود إلى مخرجات ذات جودة عالية.
- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يتمثل رأس المال الهيكلي في الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (60.18%) بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الدور المهم الذي يؤديه رأس المال الهيكلي من تنظيم المهام وتأدية الوظائف بحسب ما يمليه التوصيف الوظيفي لكل مركز إداري، إلا أنه بدون توافر إمكانيات مادية وتكنولوجية تصبح هذه الهيكلية ضعيفة الأداء، إذ تمثل هذه الإمكانيات الوقود اللازم لتسييرها بالشكل المتوقع.

وكانت أدنى فقرتين:

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "تهتم الجامعة بتحقيق رضا وولاء العاملين لديها والحفاظ على علاقة وطيدة معهم"، احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (53.08%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن لرضا وولاء العاملين استحقاقات متى ما توافرت، تم تحقيق أفضل مستوياتهما، حيث تسعى الجامعات إلى تحقيق أفضل مستويات الرضا والولاء لدى العاملين، ولكن قد تحول الظروف المادية لكل جامعة دون تحقيق ما ترنو إليه.
- الفقرة رقم (13) والتي نصت على: "تقوم الجامعة بتنفيذ مؤتمرات علمية بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى مع الجامعات الأخرى"، احتلت المرتبة الثانية عشر وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.06%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أن البحث العلمي يعد من أهم المهام الرئيسة التي تقوم بها الجامعات وكونه يعتبر عنوان ومؤشر على مستوى إنتاجيتها العلمية كمؤسسة أكاديمية، إلا أنه مطلوب منها تكريس مزيد من الإمكانات لعقد المؤتمرات العلمية لتسهم في تقديم حلول علمية للعديد من القضايا والمشكلات المجتمعية، فالمؤتمرات العلمية تعد نتاجا علميا مميزا للجامعة وتعتبر مدخلاً لتنسيق علاقات علمية مع الجامعات الأخرى.

3.4: الإجابة عن السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: **هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الحوكمة التعليمية: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) ودرجتها الكلية، والدرجة الكلية لرأس المال الفكري.

جدول (13.4) معامل الارتباط بين مجالات الحوكمة التعليمية ودرجتها الكلية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري

مجالات الحوكمة التعليمية	رأس المال الفكري	
	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .Sig
المجال الأول: المشاركة	.612**	.000
المجال الثاني: سيادة القانون	.641**	.000
المجال الثالث: الشفافية	.659**	.000
المجال الرابع: الاستجابة	.607**	.000
المجال الخامس: التوافق	.631**	.000
المجال السادس: المساواة والعدالة	.620**	.000
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	.729**	.000
المجال الثامن: المساءلة	.723**	.000
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	.814**	.000
الدرجة الكلية للحوكمة التعليمية	**.788****	**.000**

يتضح من الجدول السابق مجموعة من النتائج يمكن التعقيب عليها على النحو التالي:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال المشاركة ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال المشاركة ورأس المال الفكري (0.612)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تقوم إدارة الجامعات بالاهتمام بالطاقات الإبداعية لدى عامليها واستثمار تلك الطاقات، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تنمية رأس المال الفكري فيها.

2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال سيادة القانون ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال سيادة القانون ورأس المال الفكري (0.641)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تسعى إدارة الجامعات إلى توفير كافة حقوق عامليها، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع دافعيتهم للعمل الجاد والمخلص والحرص على الجامعة كأي مكون من المكونات الشخصية لكل موظف منهم؛ الأمر الذي قد يسهم في تنمية رأس المال الفكري فيها.

3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الشفافية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال

الشفافية ورأس المال الفكري (0.659)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن اتباع الجامعات لنظام متوافق عليه داخل الجامعة يقوم عل تعزيز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم، فإن ذلك يسهم في تنمية رأس المال الفكري فيها؛ لشعورهم بالعدالة والانصاف وامتنانهم لحرص جامعتهم على تحصيل حقوقهم.

4. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الاستجابة ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الاستجابة ورأس المال الفكري (0.607)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تقوم الجامعات بتقديم خدماتها اللوجستية لعامليها ودعمهم معنويا وتوفير أجهزة حديثة ومتطلبات العمل اليومية فإن ذلك قد يسهم في تنمية رأس المال الفكري في الجامعة.

5. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال التوافق ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال التوافق ومتطلبات رأس المال الفكري (0.701)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تحرص إدارة الجامعات على تحقيق الانسجام بين العاملين، يؤدي ذلك إلى توفير مناخات إيجابية تشجع على الابداع والاقبال على تبادل الخبرات فيما بيهم؛ الأمر الذي قد يسهم في تنمية رأس المال الفكري في الجامعة.

6. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال المساواة والعدالة ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال المساواة والعدالة ومتطلبات رأس المال الفكري (620.)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين فيها في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم؛ فإنهم يشعرون بقيمتهم ويزداد تقديراتهم لذواتهم، وبالتالي قد يسهم ذلك في تنمية رأس المال الفكري في الجامعة.

7. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الفاعلية والكفاءة ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الفاعلية والكفاءة ومتطلبات رأس المال الفكري (729.)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لعامليها فإنها ترفع من مستواهم الفكري وملكاتهم الشخصية، مما قد يسهم في تنمية رأس المال الفكري في الجامعة.

8. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال المساءلة ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين درجة مجال

المساءلة ورأس المال الفكري (0.723)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تعمد لجان المساءلة والمتابعة في الجامعة إلى الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمجال عن المحاباة، ومدعومة بتوجيهات إدارة الجامعة بتجنب سياسة الولاءات التنظيمية والسياسية؛ فإن ذلك يشعر العاملين الإداريين بمهنية الجامعة وبمأسستها؛ الأمر الذي قد يسهم في تنمية رأس المال الفكري فيها.

9. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري (.814)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه عندما تنتهج إدارة الجامعة النهج التشاركي لتطوير استراتيجيتها من خلال ضمان أكبر مشاركة للعاملين من كافة المستويات الإدارية وعبر اطلاع موظفيها على أهداف الجامعة المستقبلية، فإن ذلك يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري فيها.

10. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للحوكمة التعليمية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للحوكمة التعليمية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري (.788)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى تركيز إدارة الجامعة على الالتزام بمبدأ الشفافية؛ كونه يسهم في خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة للعاملين فيها؛ الأمر الذي يساعد على تنمية رأس المال الفكري فيها، كما ان إدارة الجامعة تعطى أولوية كبيرة لوضع رؤية استراتيجية منسجمة مع توقعات المجتمع وطموحاته، وهي تمثل خارطة طريق لجميع المستويات الإدارية العاملة في الجامعة، وتحدد الوجهة التي تهدف الجامعة إلى الوصول إليها على ضوء الموازنة بين الامكانات والطموحات.

4.4: الإجابة عن السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: **هل يوجد أثر دال إحصائياً لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؟**

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14.4): تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر مجالات
الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig. مستوى الدلالة	ß معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	0.843	0.698	54.863	9	الانحدار	0.000	المقدار الثابت	-.159	-.976	0.330
				201	البواقي		الشفافية	.231	2.723	0.007
							المشاركة الاستراتيجية	.555	7.658	0.000
							المتغيرات المستبعدة من المعادلة لعدم الدلالة الإحصائية			
							المشاركة	-.109	-1.197	0.233
							سيادة القانون	.052	.607	0.545
							الاستجابة	-.006	-.073	0.942
							التوافق	-.002	-.029	0.977
							المساواة والعدالة	.009	.127	0.899
							الفاعلية والكفاءة	.117	1.345	0.180
							المساءلة	.148	1.868	0.063

يتبين من النتائج السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط يساوي (0.843)، قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (54.863)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الحوكمة التعليمية ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، حيث أن وجود العلاقة يمثل مدخل لسليم لوجود أثر ما بناء على هذه العلاقة، وهذا ما يكشف عنه قيمة معامل التحديد المعدل.
- أن معامل التحديد المُعدَّل يساوي (0.698)، وهذا يعني أن (69.8%) من التغير في رأس المال الفكري تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية مع مجالات الحوكمة التعليمية، والنسبة المتبقية قد

ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية رأس المال الفكري، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، ووصلت قيمة التأثير الكلي إلى (69.8%)، وهو تأثير جيد.

– وبالنظر إلى قيم T المحسوبة لمجالات المتغير المستقل (الحوكمة التعليمية) وللقيم الاحتمالية.Sig المقابلة لها، تبين أنها دالة في اثنين منها هما: المجال الثالث والمجال التاسع، بينما المجالات: الأول والثاني والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن غير دالة، مما يعني أن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع (رأس المال الفكري) هي: "الشفافية، الرؤية الاستراتيجية"، وأن باقي المتغيرات: "المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة". تبين أن ليس لها تأثير دال.

وهذه النتيجة تعني ما يلي:

- يوجد أثر دال إحصائيا لمجال الشفافية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.007) المقابلة لقيمة T المحسوبة أقل من (0.05).
- عند زيادة تطبيق (الشفافية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تنمية المتغير التابع (رأس المال الفكري) بمقدار (0.231).
- يوجد أثر دال إحصائيا لمجال الرؤية الاستراتيجية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.000) المقابلة لقيمة T المحسوبة أقل من (0.05).
- عند زيادة تطبيق (الرؤية الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تنمية المتغير التابع (رأس المال الفكري) بمقدار (0.555).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال المشاركة على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.233) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال سيادة القانون على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.545) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال الاستجابة على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.942) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).

- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال التوافق على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.977) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لواقع مجال المساواة والعدالة على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.899) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال الفاعلية والكفاءة على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.180) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجال المساءلة على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية. ويعود هذه النتيجة إلى أن القيمة الاحتمالية.Sig (0.063) المقابلة لقيمة T المحسوبة أكبر من (0.05).

ويرى الباحث أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تكون أكثر تأثيرا أيضاً على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية كممارسة إدارة الجامعات لأنماط إدارية وقيادية أخرى كالتمتين أو الإدارة بالتنافس، وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود عوامل موضوعية مؤثرة على رأس المال الفكري وتسهم في تنميته كالطموح المهني، وقد تتضافر بعض هذه العوامل مع بعضها لتصبح أكثر تأثيرا، وهذا يفتح المجال أمام الباحثين لدراسات أكثر عمقاً؛ لفرز العوامل الأكثر تأثيراً على رأس المال الفكري.

5.4: الإجابة عن السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: **هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتنبثق عن هذا الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1.5.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الأزهر، فلسطين).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: المشاركة	بين المجموعات	9.160	2	4.580	9.297	.000	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	102.465	208	.493			
	الاجمالي	111.625	210				
المجال الثاني: سيادة القانون	بين المجموعات	5.278	2	2.639	4.806	.000	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	114.221	208	.549			
	الاجمالي	119.499	210				
المجال الثالث: الشفافية	بين المجموعات	2.550	2	1.275	2.383	.095	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	111.290	208	.535			
	الاجمالي	113.840	210				
المجال الرابع: الاستجابة	بين المجموعات	1.764	2	.882	1.56	.21	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	117.452	208	.565			
	الاجمالي	119.216	210				
المجال الخامس: التوافق	بين المجموعات	3.604	2	1.802	3.350	.037	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	111.880	208	.538			
	الاجمالي	115.484	210				
المجال السادس: المساواة والعدالة	بين المجموعات	1.459	2	.730	1.077	.343	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	140.909	208	.677			
	الاجمالي	142.368	210				
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	1.282	2	.641	1.062	.347	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	125.454	208	.603			
	الاجمالي	126.736	210				
المجال الثامن: المساءلة	بين المجموعات	5.705	2	2.853	4.346	.014	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	136.520	208	.656			
	الاجمالي	142.225	210				
المجال التاسع: الرؤية	بين المجموعات	4.577	2	2.288	3.522	.031	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	135.153	208	.650			

الاستراتيجية	الاجمالي	139.730	210				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	3.465	2	1.732	4.071	.018	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	88.507	208	.426			
	الاجمالي	91.972	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المجالات الثالث والرابع والسادس والسابع، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع "الشفافية، الاستجابة، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة" في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى إدراك إدارة كافة الجامعات للحساسية المفرطة التي يبديها العاملون الاداريون فيها تجاه أي تعامل من قبلها ينم عن عدم المساواة وعدم العدل بين العاملين، لذا تحرص إدارة الجامعات دون استثناء على انتهاج الوضوح والشفافية في تعاملاتها وكشفها عن المعلومات التي تخدم أداء العاملين وتسيير الوصول إليها بدون أي عوائق، بما يساعدهم على إنجاز مهامهم وتطوير أدائهم.
- أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المجالات الأول والثاني والخامس والثامن والتاسع وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع (المشاركة، سيادة القانون، التوافق، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وحول واقع الحوكمة التعليمية ككل في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (16.4): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق

على مجالات استبانة الحوكمة التعليمية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الجامعة

المتغير	الجامعة	الأقصى	الأزهر	المتوسط الحسابي
المجال الأول: المشاركة	**الأقصى**	-		3.023
	الأزهر	.403*	-	3.426
	فلسطين	.438*	.035	3.461
المجال الثاني: سيادة القانون	**الأقصى**	-		3.025
	الأزهر	.308*	-	3.333
	فلسطين	.330*	.022	3.355
المجال الخامس: التوافق	**الأقصى**	-		2.915

	الأزهر	.248*	-	3.164
	فلسطين	.279*	.031	3.195
المجال الثامن: المساءلة	الأقصى	-		2.799
	الأزهر	.319*	-	3.118
	فلسطين	.344*	.025	3.144
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	الأقصى	-		2.881
	الأزهر	.287*	-	3.168
	فلسطين	.307*	.020	3.189
الاستبانة ككل	الأقصى	-		2.965
	الأزهر	.254*	-	3.220
	فلسطين	.262*	.008	3.228

* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين من العاملين الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين من جهة والعاملين في جامعة الأقصى من جهة أخرى؛ حول واقع (المشاركة، سيادة القانون، التوافق، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وحول واقع الحوكمة التعليمية ككل في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة والتي تعكس ضعف ممارسة الحوكمة التعليمية في جامعة الأقصى مقابل جامعتي الأزهر وفلسطين، وهذا قد يعود في جانب منه إلى كون جامعة الأقصى جامعة حكومية، وموظفيها يتبعون القطاع العام الحكومي، وهذا الأمر يولد لديهم شعورا بأن لديهم حصانة إلى حد ما من الافلات من سيادة القانون نتيجة للإجراءات الإدارية البطيئة والروتينية ولضعف المركزية في التعاطي بين الجامعة والوزارة المسؤولة؛ نتيجة حالة الانقسام الداخلي، بينما يشعر العاملون الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين بأنهم يتعاطون مع إدارة مباشرة، بإمكانها أخذ قرارات فورية وحاسمة في أصغر الأمور أو أكبرها، كونها لا تحتاج إلى مرجعية وزارة، بل تحتاج القرارات لإرادة جادة تتوافر لدى الإدارة العليا فيها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق قواعد الحوكمة تعزى لمتغير نوع الكلية، ولصالح الكليات غير الحكومية.

2.5.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=47) حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17.4): اختبار "T" للفروق بين استجابات المبحوثين

حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: المشاركة	ذكر	164	3.269	.745	.441	.659	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.215	.672			
المجال الثاني: سيادة القانون	ذكر	164	3.214	.765	.410	.682	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.163	.720			
المجال الثالث: الشفافية	ذكر	164	3.256	.760	.081	.936	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.266	.653			
المجال الرابع: الاستجابة	ذكر	164	3.173	.734	1.368	.173	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.003	.810			
المجال الخامس: التوافق	ذكر	164	3.105	.707	1.590	.113	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	2.911	.841			
المجال السادس: المساواة والعدالة	ذكر	164	2.943	.796	.214	.830	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	2.972	.920			
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	ذكر	164	3.125	.752	.762	.447	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.027	.860			
المجال الثامن: المساءلة	ذكر	164	3.050	.783	2.217	.028	دالة عند 0.05
	أنثى	47	2.751	.920			
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	ذكر	164	3.055	.822	.277	.782	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.018	.799			
الاستبانة ككل	ذكر	164	3.130	.653	.842	.401	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	3.038	.692			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (209) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.60)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

– أن قيمة **T** المحسوبة أقل من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم **T** أكبر من **(0.05)** في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال الثامن "المساءلة"؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى العديد من الممارسات العملية التي تشير بوضوح إلى ممارسة الحوكمة التعليمية في الجامعات، فمثلاً عندما تؤدي إدارة الجامعة دورها وفق منظومة إدارية متكاملة، فهذا الأداء يترجم إلى قرارات عامة، تنطبق على جميع الكليات والأقسام دون محاباة لكلية أو لقسم دون الأخر، وبالتالي تترجم هذه القرارات إلى إجراءات تنفيذية دون اجتهادات تفسيرية خاطئة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغير الجنس.

ولكنها اختلفت مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية والنزاهة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

– أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم T أقل من **(0.05)** في المجال الثامن "المساءلة"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين استجابات المبحوثين حول واقع المساءلة في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح العاملين الذكور، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وجود مستوى من الاهتمام لدى العاملين الإداريين الذكور مقارنة بالإناث بالإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة، والتي تحاول من خلالها تحييد الولاءات التنظيمية والسياسية خلال تعاطيها مع كافة المهام الإدارية التي تقوم بها.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المساءلة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس.

3.5.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس, ماجستير, دكتوراه).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: المشاركة	بين المجموعات	1.397	2	.698	1.318	.270	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	110.228	208	.530			
	الاجمالي	111.625	210				
المجال الثاني: سيادة القانون	بين المجموعات	2.457	2	1.229	2.183	.115	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	117.042	208	.563			
	الاجمالي	119.499	210				
المجال الثالث: الشفافية	بين المجموعات	.517	2	.258	.474	.623	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	113.323	208	.545			
	الاجمالي	113.840	210				
المجال الرابع: الاستجابة	بين المجموعات	1.841	2	.921	1.631	.198	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	117.375	208	.564			
	الاجمالي	119.216	210				
المجال الخامس: التوافق	بين المجموعات	2.321	2	1.161	2.133	.121	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	113.163	208	.544			
	الاجمالي	115.484	210				
المجال السادس: المساواة والعدالة	بين المجموعات	3.066	2	1.533	2.289	.104	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	139.303	208	.670			
	الاجمالي	142.368	210				
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	1.172	2	.586	.971	.381	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	125.564	208	.604			
	الاجمالي	126.736	210				
المجال الثامن: المساءلة	بين المجموعات	3.118	2	1.559	2.331	.100	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	139.107	208	.669			
	الاجمالي	142.225	210				
المجال التاسع: الرؤية	بين المجموعات	6.291	2	3.145	4.903	.008	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	133.439	208	.642			

الاستراتيجية	الاجمالي	139.730	210				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2.021	2	1.011	2.337	.099	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	89.950	208	.432			
	الاجمالي	91.972	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

– أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال التاسع "الرؤية الاستراتيجية"، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين بالحد الأدنى يملكون مؤهل العلمي بكالوريوس، وهو مؤهل كاف ليمكنهم من تقدير الممارسات التي تشير إلى الحوكمة التعليمية من عدمها، حيث أن الدراسة الجامعية تتناول هذه التوجه الإداري بكثير من الاسهاب، إلى جانب الممارسات اليومية للإدارات بمستوياتها المختلفة، والنواتج المترتبة عن تطبيقها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول تطبيق قواعد الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اتفقت مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

– أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المجال التاسع "الرؤية الاستراتيجية"، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الرؤية الاستراتيجية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق؛ لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (19.4): اختبار شيفيه للكشف عن

اتجاه الفروق على مجال "الرؤية الاستراتيجية" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	المتوسط الحسابي
المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية	بكالوريوس	-		3.184
	ماجستير	.177	-	3.006
	دكتوراه	.466*	.288	2.718

* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه؛ حول واقع الرؤية الاستراتيجية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنهم الفئة المنوط بها القيام بترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات عملية، من خلال اطلاعهم على الخطة التشغيلية المنبثقة من خطة الجامعة الاستراتيجية.

4.5.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات, 5- أقل من 10 سنوات, 10 سنوات فأكثر).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين

حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: المشاركة	بين المجموعات	2.368	2	1.184	2.254	0.108	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	109.257	208	0.525			
	الاجمالي	111.625	210				
المجال الثاني: سيادة القانون	بين المجموعات	1.408	2	0.704	1.240	0.291	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	118.091	208	0.568			
	الاجمالي	119.499	210				

المجال الثالث: الشفافية	بين المجموعات	0.351	2	0.176	0.322	0.725	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	113.488	208	0.546			
	الاجمالي	113.840	210				
المجال الرابع: الاستجابة	بين المجموعات	0.706	2	0.353	0.619	0.539	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	118.510	208	0.570			
	الاجمالي	119.216	210				
المجال الخامس: التوافق	بين المجموعات	0.173	2	0.087	0.156	0.855	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	115.310	208	0.554			
	الاجمالي	115.484	210				
المجال السادس: المساواة والعدالة	بين المجموعات	0.295	2	0.147	0.216	0.806	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	142.073	208	0.683			
	الاجمالي	142.368	210				
المجال السابع: الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	.865	2	0.433	0.715	0.491	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	125.871	208	0.605			
	الاجمالي	126.736	210				
المجال الثامن: المساءلة	بين المجموعات	2.317	2	1.159	1.722	0.181	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	139.908	208	0.673			
	الاجمالي	142.225	210				
المجال التاسع: المشاركة الاستراتيجية	بين المجموعات	.981	2	.491	0.736	0.480	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	138.749	208	.667			
	الاجمالي	139.730	210				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.704	2	.352	0.802	0.450	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	91.268	208	.439			
	الاجمالي	91.972	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.00)، ومستوى دلالة 0.01=(4.61).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

– أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيم "F" الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين من كافة سنوات الخدمة يتفقون في تقييمهم لدرجة لواقع الحوكمة التعليمية في جامعاتهم، ويعود ذلك إلى أن الحوكمة التعليمية تعد مدخل إداري لضبط مدخلات العملية الإدارية وعملياتها

ومخرجاتها؛ بحيث تؤدي إلى نتائج مرغوبة ومتينة وتصلح للتنافس في تقديم خدماتها المتنوعة مقابل الجامعات الأخرى، وهذا ما يؤيده العاملون الإداريون من كافة المؤهلات العلمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرب، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق قواعد الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما اتفقت مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولكنها اختلفت مع دراسة (مسلم، 2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبادئ (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، الإفصاح والشفافية، والسلوك المهني وأخلاقيات العمل) ، ولصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات) .

6.4 الإجابة عن السؤال السادس

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على: **هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة **الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغيرات: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).**

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1.6.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى, الأزهر, فلسطين).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2.252	2	1.126	1.524	.220	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	153.742	208	.739			
	الاجمالي	155.995	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى وجود توافق لدى إدارات كافة الجامعات على بذل الجهود من أجل تنمية رأس المال الفكري، كونها تعي أن رأس المال الفكري يمثل أهم مدخل من مدخولات منظمة العمل الإداري في الجامعة، ومن خلاله تنجح في النهوض بمستوى أدائها، وفي حال كان مستوى رأس المال الفكري متدن؛ فإن ذلك ينتج عنه مخرجات ضعيفة الجودة.

وقد اتفقت مع دراسة (مشمش، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير الجامعة.

ولكنها اختلفت مع دراسة (قشطة، 2016) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، تعزى مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية .

2.6.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس (ذكر, أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=47) حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت " T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.4): اختبار "T" للفروق بين استجابات المبحوثين

حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تبعاً لمتغير الجنس

	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	ذكر	164	2.912	.860	.211	.833	غير دالة احصائياً
	أنثى	47	2.882	.876			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (209) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.60)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم T أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الفعاليات التي تنظمها الجامعة بهدف تنمية رأس المال الفكري من خلال المؤتمرات العلمية والدورات التدريبية والندوات وورش العمل وغيرها؛ إنما تتأتي لتحقيق هدف واحد وضمن استراتيجية عامة تسعى لتحقيق تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة عامة دون تمييز لجنس دون أخر.

وقد اتفقت مع دراسة (مشمش، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير النوع.

3.6.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس, ماجستير, دكتوراه).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (23.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين

حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	4.705	2	2.352	3.234	.041	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	151.290	208	.727			
	الاجمالي	155.995	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق؛ لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (24.4): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	المتوسط الحسابي
الاستبانة ككل	**بكالوريوس**	-		2.998
	ماجستير	.066	-	2.931
	دكتوراه	.405*	.338	2.593

* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه؛ حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين ممن مؤهلهم بكالوريوس يتفاعلون من الأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة بهدف تنمية رأس المال الفكري أكثر من غيرهم؛ كونهم يشعرون أنهم بحاجة إليها أكثر من غيرهم من الذين أتيحت لهم الظروف والإمكانات الحصول على مؤهلات علمية أعلى، فالدراسات العليا تعد أحد أهم البرامج التي تسهم في تنمية رأس المال الفكري.

وقد اختلف هذه النتيجة مع دراسة (مشمش، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.6.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات, 5- أقل من 10 سنوات, 10 سنوات فأكثر).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (25.4): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.811	2	0.405	0.543	0.582	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	155.184	208	0.746			
	الاجمالي	155.995	210				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 208) ومستوى دلالة 0.05=(3.00)، ومستوى دلالة 0.01=(4.61).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم مربع كاي أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين من كافة سنوات الخدمة يقدرون ما تقوم به الجامعة من توفير كل متطلبات النهوض بمستوى رأس المال الفكري؛ حيث تحرص على توفير المعلومة السليمة والحديثة وأساليب الوصول السهل إليها من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مشمش، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما اتفقت مع دراسة (قشطة، 2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

*** خلاصة الفصل الرابع**

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، بهدف التحقق من وجود أثر لواقع الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ حيث تم الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ومناقشة نتائجها ومقارنة تلك النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، والحكم على مدى توافق أو اختلاف النتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

* مقدمة

في هذا الفصل يتم استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عرض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة، وبالنهاية عرض ما تقترحه الدراسة الحالية بخصوص مواضيع للدراسات المستقبلية.

1.5:استنتاجات الدراسة

أولا: الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة التعليمية):

– أن واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية؛ جاء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب مجالات الاستبانة تنازليا على النحو التالي: (مجال "الشفافية" في المرتبة الأولى؛ يليه مجال "المشاركة"، في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال "سيادة القانون"، في المرتبة الثالثة، يليه مجال "الاستجابة" في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال "الفاعلية والكفاءة" في المرتبة الخامسة؛ يليه مجال "التوافق" في المرتبة السادسة، ثم جاء مجال "الرؤية الاستراتيجية" في المرتبة السابعة، يليه مجال "المساءلة" في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة، وأخيرا حل مجال "المساواة والعدالة" في المرتبة التاسعة والأخيرة) وجميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة.

ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التابع (رأس المال الفكري):

- أن واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية جاء بدرجة متوسطة.

- كان اهتمام الجامعات بتوفير رأس المال البشري لديها" بدرجة متوسطة.
- يتمثل رأس المال الهيكلي في الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة وبدرجة متوسطة.
- تهتم الجامعات بتحقيق رضا وولاء العاملين لديها والحفاظ على علاقة وطيدة معهم بدرجة متوسطة.
- تقوم الجامعة بتنفيذ مؤتمرات علمية بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى مع الجامعات الأخرى" وبدرجة متوسطة.

ثالثا: الاستنتاجات المتعلقة بالتأكد من وجود العلاقات ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع مجالات الحوكمة التعليمة ودرجتها الكلية، ورأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

رابعا: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقة الأثر ما يلي:

- وجود أثر دال إحصائيا لمجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، ووصلت قيمة التأثير الكلي إلى (69.8%)، وهو تأثير جيد.
- يوجد أثر دال إحصائيا لمجالي: (الشفافية، الرؤية الاستراتيجية) من مجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.
- لا يوجد أثر دال إحصائيا لمجالات (المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة) من مجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.

خامسا: الاستنتاجات المتعلقة بالتحقق من فرضيات الفروق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع "الشفافية، الاستجابة، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة" في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين من العاملين الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين من جهة والعاملين في جامعة الأقصى من جهة

أخرى؛ حول واقع المشاركة وسيادة القانون في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين في جامعتي الأزهر وفلسطين.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجال المساءلة، حيث تبين وجود فروق لصالح العاملين الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا مجال الرؤية الاستراتيجية، حيث تبين وجود فروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير (الجامعة، الجنس، سنوات الخدمة)، فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

2.5: توصيات الدراسة

بناءً على توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالاستفادة من إطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يوصي بما يلي:

أ. التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة التعليمية):

- تشكيل مجلس من الخبراء في المجالات الإبداعية، لإدارة الطاقات الإبداعية لدى العاملين في الجامعة واستثمارها.
- تفعيل دور العلاقات العامة في التشبيك مع فعاليات المجتمع وتلقي اقتراحاتهم واعتراضاتهم ورفعها لإدارة العليا بالجامعة.
- افساح المجال لاطلاع هيئات رقابية خارجية على الأداء الإداري بالجامعات، ومدى التزامها بمبدأي الشفافية والمصداقية خاصة عند تطبيقها للقرارات المتخذة.
- استحداث دائرة تنسيقية بين أقسام الجامعة مستوياتها الإدارية لضمان التوافق الإدارية وتجنب البيروقراطية الإدارية.

- وضع ميثاق مهني أخلاقي من قبل المسؤولين والعاملين في الجامعات، بالتعامل وفق المصلحة العامة للجامعة بعيداً عن أي مجال فصائلي أو مناطقي وما إلى ذلك.

ب. التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

- تشكيل لجنة اجتماعية من كافة الكليات؛ لتنسيق العلاقات والمناسبات الاجتماعية للعاملين في الجامعة لتعزيز شعورهم بالولاء والرضا عن جامعتهم.
- التشبيك مع عدد من الجامعات الدولية ذات السمعة الأكاديمية، بهدف ابتعاث الكوادر العاملة لتطوير قدراتها المختلفة.
- بناء برنامج ينظم الفعاليات العلمية بهدف تفعيل البحث العلمي داخل الجامعة واستقطاب الجامعات الأخرى نحو المشاركة فيها.
- تبني إدارة الجامعة لكافة قضايا العاملين فيها، والعمل بجدية نحو تحصيل حقوقهم.
- تحديث البنية التحتية التقنية في كافة أقسام الجامعة؛ لتتمكن من تقديم خدمات تعليمية معتبرة، بما في ذلك تقديم كافة المعلومات اللازمة لطلبتها ولعامليها.

3.5: الدراسات المقترحة

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات التالية:

- دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة التعليمية والسمعة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- دراسة العلاقة بين الحوكمة التعليمية ومستوى الذكاء الاجتماعي لدى رجال الأعمال.
- دراسة أثر الارتجاع الوظيفي على تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي وزارة الحكم المحلي.
- دراسة أثر تطبيق متطلبات رأس المال الفكري على الحد من الفساد في الدوائر الجمركية.
- دراسة العلاقة بين درجة تطبيق متطلبات رأس المال الفكري في الشركات التجارية ومستوى التزام العاملين فيها بالقيم المهنية.

* خلاصة الفصل

تم من خلال الفصل السادس استعراض النتائج المتعلقة بوجود أثر لواقع الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية، ومن ثم تم استعراض النتائج المتعلقة بالفرضيات المتعلقة بالمتغيرات التصنيفية، ومن ثم تم اقتراح التوصيات في ضوء نتائج الدراسية، وفي النهاية تم وضع مجموعة من المقترحات البحثية.

المراجـــــــع

أولاً: المراجع العربية

- أبو دغيم، أحمد عبد الحكيم. (2018). أثر تطبيق آليات الحوكمة على قرارات الاستثمار في رأس المال الفكري "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، **رسالة ماجستير**، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- أبو عرب، هبة حمادة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظات غزة، **المؤتمر العلمي الثاني، الاستدامة وتعزيـز البيئـة الإبداعية للقطاع التقنـي، كلية فلسطين التقنية، من 6-7 ديسمبر، قطاع غزة ، فلسطين**، 1-40.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). **الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة**، المجمعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الإتربى، هويدا محمود. (2017): دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، مج(41)، ع(3)، 96-190.
- إيمان، علالي. (2015). الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعلم العالي بالجزائر دراسة حالة كلبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة، **رسالة ماجستير**، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
- بشير، محمد حسن. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، مج(3)، ع(6)، 27-45.
- تعالبي، نوال على. (2014). **الحوكمة البيئية العالمية: ودور الفواعل غير الدولاتية فيها**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- جواد، ناظم، وإسماعيل، ندى. (2009). تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، **الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق، مج(2)، ع(14)، 129-150.
- الجيار، سهير، والمهدي، سوزان. (2017). خطوط إنتاج رأس المال الفكري بكليات التربية في مصر :دراسة تحليلية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، ع(18)، ج(4)، 293-308.
- الحاج، عرابة وبن عيسى، ليلى. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، **مجلة دراسات- العدد الاقتصادي**، جامعة الأغواط، الجزائر، مج (8)، ع (3)، 45-54.

- حبوش، محمد جميل. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات– دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حسن، عبد الرازق خضر. (2014). تقييم نماذج قياس رأس المال الفكري –دراسة تحليلية، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للعلوم الاقتصادية والادارية والمالية**، جامعة بابل، ع(12)، 44–79.
- حسن، مصعب عبد الله. (2018). دور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية، **رسالة دكتوراه**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الحمدى، عبد العظيم محسن. (2018). **الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة**، مؤسسة أبرار، صنعاء، اليمن.
- الخطيب، مازن، وعهود مظهر. (2018): واقع الممارسات الادارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، **المؤتمر الدولي بعنوان: "تعزيز دور القطاع الخاص في جهود الحوكمة ومكافحة الفساد، رام الله، فلسطين، (8–9) كانون الأول/ ديسمبر**.
- خميس، أفكار سعيد. (2018). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، ع(18)، 249–375.
- الراشدي، حامد هاشم. (2017). **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- راضي، عبد الرحمن. (2013): أثر رأس المال الفكري على إدارة المكاتب السياحية في الأردن، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الربيعاوى، سعدون؛ وعباس، حسين. (2015): **رأس المال الفكري**، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- زيبري، رمضان. (2013). **العولمة والبنى الوظائفية الجديدة للدولة**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- سمير، زهراء محمود، وسعيد، عفاف، والمهدي، سوزان محمد. (2019). تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، ع(20)، ج(6)، 1–22.

- شاكر، انس، وثابت حسان. (2018). اليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي، **مجلة دراسات في التنمية وتنمية المجتمع**، جامعة حسيبة بن بوعلي، مج(9)، 269-287.
- شبلي، مسلم، ومحسن، عبد الرضا. (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية :دراسة ميدانية، **المجلة العربية للإدارة**، مج(40)، ع(2)، 19-41.
- شبيلي، صبري أحمد. (2014). **مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة: الدنمارك ولبنان**، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
- شتاتحة، عائشة. (2019). **الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شريفي، عمر. (2009). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، **ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي : الأزمة المالية والاقتصادية الدولية، المنعقد في الفترة من 21- 20 أكتوبر 2009 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، جمهورية الجزائر**، 1-14.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). **الادارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- صالح، أحمد علي. (2001): أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، **رسالة ماجستير**، جامعة بغداد، العراق.
- صايج، جوديت جميل. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، **رسالة ماجستير**، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- الصعوب، سامر نهار. (2020). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج(35)، ع(2)، 165-198.
- ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا .(2011). دارسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كلمنزيمبابويو جنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، **ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا**، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة، جامعة عين شمس، القاهرة، 41-117.

- عبد الدايم، ساجد خالد. (2019). واقع أرس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عبد الرحيم، عاطف جابر. (2013). أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية (دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة من الشركات المصرية)، **مجلة دراسات إدارية**، جامعة البصرة، العراق، مج(5)، ع(10)، 1-45.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (2012): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة – IC WAY THREE رؤية استشرافية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج(19)، ع(75)، 73-184.
- عبيد، سليمان. (2014). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، **رسالة ماجستير**، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- العبيشي، محمد بن عبد الله. (2011). نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الأزهر الشريف، مج(7)، ع(2)، 242-288.
- العتيبي، عبد الله. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **دراسات العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، مج(45)، 673-687.
- العريني، منال بنت عبد العزيز. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، مج(3)، ع(12)، 114-148.
- عريوة، محاد وبوقرة رابح، (2015)، "دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في القطاع العمومي والمحلي – دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر، مج (7)، ع (11)، 1-17.
- عطوة، محمد إبراهيم، وعلى، فكري محمد. (2012). حوكمة النظام التعليمي؛ مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**- جامعة المنصورة، ع(79)، ج(2)، 449-532.
- عطية، أفكار سعيد. (2018). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، **مجلة الادارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، مج(5)، ع(18)، 249-375.

- العكيدي، وائل فاضل. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، **رسالة ماجستير**، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- علي، عبد الوهاب نصر؛ شحاته، شحاته السيد. (2006). **مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية. الاسكندرية، مصر.
- العنزى، سعد على؛ وصالح، أحمد على (2009): **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عيد، هالة بنت فوزي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، **دراسات في التعليم الجامعي**، مج(37)، ع (2)، 504-584.
- القرالة، عصمت سليم. (2011). **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قرني، أسامة محمود، العتيقي، ابراهيم مرعي. (2012). "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، **المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، مج (15)، ع (38)، 223-334.
- قشقش، خالد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **رسالة ماجستير**، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- كواشي، مراد. (2017). "أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال"، **مجلة جامعة بابل- العلوم المصرفية والتطبيقية- العراق**، مج (25)، ع (1)، 185-214.
- لويزة، فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميـــزة التنافسيـــــة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، **رسالة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- محمود، ولاء محمود. (2018). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، **مجلة كلية التربية- جامعة بنها**، مج (29) ع(116)، 1-94.
- مرسى، شيرين عيد. (2013): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مج(24)، ع(75)، 69-141.
- ملحم، محمود إبراهيم. (2017). هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظِلّ مفاهيم الحوْكمة؟، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: **الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح، كلية الأعمال في الجامعة الأردنية وكلية العلوم الادارية والمصرفية**

بجامعة القدس المفتوحة، الفترة من 22-23 /2017/3/، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1-19.

- ناصر الدين، تمارا يعقوب. (2016). دور رؤساء الاقسام في تطبيق الجودة والحوكمة في أقسامهم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الثامن "**تفعيل جودة التعليم على المستوى الاقليمي، من 1-2 كانون الأول/ ديسمبر، بيروت، لبنان،** 81-97.
- النوباني، خوالة، وصديقي، عبد الله. (2016). **حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية،** منشورات جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.
- نور، عبد الناصر، والقشي طاهر، وقراقيش، جهاد. (2010). رأس المال افكري، الأهمية والقياس والإفصاح-دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،** ع (25)، 17-39.
- الهادي، طاهر محمد (2020): المنهج المتمايز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة، **مجلة العلوم التربوية،** جامعة قناة السويس، مج (3)، ع (1)، 119-174.
- الهلالي، الهلالي الشربيني. (2011). ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، **مجلة بحوث التربية النوعية،** جامعة المنصورة، ع(22)، 2-62.
- هندر، عبد السلام مسعود. (2012). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري : دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات في ليبيا، **مجلة جامعة الزيتونة،** ع(4)، 11-36.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (1997). **النشرة الإحصائية السنوية- قطاع غزة،** رام الله، فلسطين.
- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، **مجلة كلية التربية،** جامعة بنها، مج(24)، ع(95)، 239-244.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Abo-Alola, L. M. (2017).A strategy for developing the leadership Practice through Wise Governance from the viewpoint of al Taif University Members**, Journal of Education & Psychological Studies**, 11(1), 17-35.
- Brooking, A., (1996). "**Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**", 1st Edition, International Thomas business Press, London.

- Gavious, I., & Russ, M. (2009). The valuation implications of human capital in transactions on and outside the exchange. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accountin***g*, 25, 165–173.
- Lu, W. M., Wang, W. K., Tung, W. T., & Lin, F. (2010). Capability and efficiency of intellectual capital: The case of fabless companies in Taiwan. **Expert Systems with Applications**, 37, 546– 555.
- Mulili, B & Wong, P. (2011). Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya. **International Journal of Business Administration**, 2(1), 14-27.
- Ordorika M.(2003). Can Academic Autonomy Survive in The Knowledge Society? A perspective from Britain, **Higher Education Research & Development**, 26(1), 383-324.
- Ousama, A. Hammami, H. and Mustafa, A. (2014). "**Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC**", 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.
- Peng, T. J. A., Pike, S., & Roos, G. (2007). Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector. **Journal of Intellectual Capital**, 8(3), 538-556.
- Ramirez, Y & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. **Journal of Intellectual Capital**, 15(1), 173-188.
- The World Bank (January 2008). **Governance, Management and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa**, Africa Region Human Development Department, Washington, D.C., Retrieved from: http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-0- 8213- 7346-0, Last accessed 30 December 2014.
- Wilkmann, U & Schmid, C. (2012). The impacts of new Governance on Teaching at Germany Universities: Findings from a National Survey. Springer Science and Business Media, **High Educaion,** 63, 33-52

ثالثا: المواقع الالكترونية

- الموقع الالكتروني لجامعة الأزهر بغزة على شبكة الإنترنت www.alazhar.edu.ps .
- الموقع الالكتروني لجامعة الأقصى على شبكة الإنترنت www.alaqasa.edu.ps .
- الموقع الالكتروني لجامعة فلسطين على شبكة الإنترنت www.up.edu.ps/ar .

المـــلاحـــــــــــــق

ملحق (1): قائمة أسماء السادة المحكمين

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق (3): كتاب تسهيل مهمة الباحث

ملحق (1)

قائمة أسماء السادة المحكمين

م	اسم المحكم	التخصص	جهة العمل
.1	أ. د حسن السعدوني	علاقات دولية	جامعة القدس أبو ديس
.2	د. بدر حمدان	اقتصاد	جامعة القدس أبو ديس
.3	أ.د. يوسف عبد بحر	إدارة أعمال	الجامعة الاسلامية
.4	أ. د ماجد الفرا	إدارة أعمال	الجامعة الاسلامية
.5	د. سامي أبو الروس	إدارة أعمال	الجامعة الاسلامية
.6	د. نادر أبو شرخ	إدارة أعمال	جامعة فلسطين
.7	د. خليل ماضي	إدارة أعمال	جامعة فلسطين
.8	د. محمود الشنطي	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
.9	د. نبيل أبو شمالة	اقتصاد	جامعة الاسراء
.10	د. عبد السلام محمد نصار	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
.11	د. أحمد عطا الله	إدارة تربوية	معهد الأزهر الديني

ملحق (2)
الاستبانة في صورتها النهائية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيد/ة ..... المحترم/ة

تحية طيبة ومجال:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبانة المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان:

واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية

وهذه الدراسة هي متطلب استكمالا للحصول على درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة برنامج بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية.

تحية طيبة ومجال،،،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم إعدادها لإتمام حصولي على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والقيادة من كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى والتي أعدت لجمع البيانات حول دراسة بعنوان: "**واقع الحوكمة التعليمية وأثره على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية**".

ونظراً لمهارتكم وخبرتكم في مجال عملكم، وايماناً بأهمية رأيكم، كلي أمل في تكرمكم بالتعاون معي وتقديم المعلومات التي تساهم في إتمام هذه الدراسة، من خلال قراءة أسئلة الاستبانة والاجابة عليها بموضوعية ومصداقية، مع العلم بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث

مؤيد القواسمي

أولا/ البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة.

1. الجامعة

☐ الأقصى ☐ الأزهر ☐ فلسطين

2. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

3. المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخدمة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المتغير المستقل/ الحوكمة التعليمية						
أولاً / المشاركة						
.1	تمتلك الجامعة قيادة إدارية واعية تهتم بتحقيق رؤية الجامعة.					
.2	تهتم الجامعة بتقديم معلومات عامة حول الإدارة الجامعية من خلال قسم متخصص لذلك.					
.3	تشجع إدارة الجامعة عامليها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في الجامعة.					
.4	تتقبل إدارة الجامعة انتقادات وآراء جميع الأطراف بصدر رحب.					
.5	تصغي إدارة الجامعة لمطالب طلبتها وتسعى لتحقيقها.					
.6	تهتم إدارة الجامعة بالطاقات الإبداعية لدى عامليها وتسعى لاستثمارها.					
.7	تهتم إدارة الجامعة بالمشاركة المجتمعية، وتهتم بالمشاكل والشكاوى وترفع التقارير للجهات المختصة.					
ثانياً / سيادة القانون						
.1	تطبق إدارة الجامعة القانون على جميع العاملين بلا استثناء.					
.2	تتعاون إدارات الجامعة فيما بينها عند تطبيق القواعد والأحكام الجامعية على الجميع.					
.3	يلتزم العاملون بالجامعة باللوائح والقوانين المتعلقة بالجامعة.					
.4	تهتم إدارة الجامعة بالشكاوى المرفوعة من قبل طلبتها من خلال قسم متخصص لذلك.					
.5	يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بالجامعة.					
.6	تسعى إدارة الجامعة لتوفير كافة حقوق عامليها باستمرار.					
ثالثاً / الشفافية						
.1	ترفع إدارة الجامعة تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.					
.2	تتسم قرارات إدارة الجامعة بالشفافية والمصداقية.					
.3	يقوم العاملون بإنجاز مهامهم الوظيفية بشكل منتظم.					
.4	يوجد نظام متبع داخل الجامعة يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.					

الفقرات		درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.5	تتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعاملات.					
.6	تهتم إدارة الجامعة بتقديم كافة المعلومات اللازمة لطلبتها من خلال موقعها الإلكتروني.					
رابعًا / الاستجابة						
.1	تعمل إدارة الجامعة على تلبية حاجات عامليها بدون تأخير.					
.2	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة تصون كرامة العاملين وتحفظ حقوقهم.					
.3	تهتم إدارة الجامعة بتقديم خدماتها اللوجستية لعامليها.					
.4	تسخر إدارة الجامعة كافة إمكانياتها لضمان حماية عامليها من المخاطر.					
.5	تستقبل ادارة الجامعة جميع التظلمات والشكاوى من قبل العاملين دون استثناء.					
.6	يتبنى إدارة الجامعة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل مع الطواقم الإدارية.					
خامسا / التوافق						
.1	تنتهج إدارة الجامعة ثقافة تقريب وجهات النظر بين عامليها.					
.2	توجد لجنة مستقلة داخل الجامعة تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين العاملين.					
.3	تتجه إدارة الجامعة نحو تعزيز مبدأ التوافق بين العاملين والحد من الخصومات فيما بينهم.					
.4	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق الانسجام بين العاملين لحقيق الأهداف والغايات المرجوة.					
.5	تدعم إدارة الجامعة التوافق بين جميع العاملين لإزالة الطبقية داخل الجامعة.					
.6	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التفاوض من أجل التوفيق بين أداء العاملين.					
سادسًا / المساواة والعدالة						
.1	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين عامليها.					

	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.2	تتعامل إدارة الجامعة مع كلا الجنسين من عامليها في الجامعة دون تفرقة.					
.3	تحرص إدارة الجامعة على منح العاملين حقوقهم بنزاهة.					
.4	تشرك إدارة الجامعة جميع العاملين في صنع القرار.					
.5	تحرص إدارة الجامعة على توافر المصداقية في تقديم الخدمات في الجامعة.					
.6	تحترم ادارة الجامعة حقوق عامليها بغض النظر عن انتمائهم السياسي.					
.7	يخضع جميع العاملين لقرارات الادارة العليا دون تمييز.					
سابعًا / الفاعلية والكفاءة						
.1	تؤدي إدارة الجامعة دورها وفق منظومة إدارية متكاملة.					
.2	تستثمر إدارة الجامعة إمكاناتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.					
.3	تحقق العمليات التي تقوم بها إدارة الجامعة نتائج تلبي رغبات عامليها.					
.4	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لعامليها.					
.5	تتطابق سياسة الجامعة بأهدافها مع سياسة وزارة التعليم العالي.					
.6	تكلف إدارة الجامعة لجنة متخصصة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين بشكل دوري.					
.7	تتناسب الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة مع إمكانياتها المتاحة.					
ثامنًا / المساءلة						
.1	تقوم إدارة الجامعة بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء دون تحيز.					
.2	تستخدم إدارة الجامعة العقوبة التي تتناسب مع حجم المخالفة التي يرتكبها الموظف.					
.3	توجد قناعة لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة.					

	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.4	يتبع العاملون سياسة النأي بالنفس عن الفساد رغم تدني نسبة الرواتب التي يتقاضونها.					
.5	تمتاز لجان المساءلة والمتابعة في الجامعة بالنزاهة والشفافية والمجال عن المحاباة.					
.6	ترفض إدارة الجامعة سياسة الولاءات التنظيمية والسياسية في تقديم الخدمات المقدمة.					
تاسعًا / الرؤية الاستراتيجية						
.1	تهتم إدارة الجامعة بتبني رؤية استراتيجية واضحة.					
.2	تتواءم رؤية إدارة الجامعة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.					
.3	تتناسب الخطة الاستراتيجية التي تضعها إدارة الجامعة مع رؤيتها المستقبلية.					
.4	تهتم إدارة الجامعة باطلاع موظفيها على أهداف الجامعة المستقبلية.					
.5	تنتهج إدارة الجامعة النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الجامعة.					
.6	تعمل إدارة الجامعة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.					
.7	توجد خطة تشغيلية واضحة المعالم منبثقة من خطة الجامعة الاستراتيجية.					
المتغير التابع/ رأس المال الفكري						
.1	تهتم الجامعة بتوفير رأس المال البشري لديها.					
.2	تعمل الجامعة على تطوير رأس المال البشري من خلال خطط وبرامج التعلم المستمر والبعثات التعليمية.					
.3	تستقطب الجامعة المزيد من القدرات البشرية المتميزة.					
.4	تجتهد الجامعة في تحقيق احتياجات العاملين بما يدعم بقائهم فيها					
.5	يتميز رأس المال البشري في الجامعة بميزة تنافسية مقارنة مع الجامعات المحلية الأخرى.					
.6	يتمثل رأس المال الهيكلي في الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة.					

الفقرات		درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.7	يسهم رأس المال الهيكلي بالجامعات الفلسطينية في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالجامعة.					
.8	تحرص الجامعات الفلسطينية على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بالعمل لأداء المهام على أكمل وجه.					
.9	تسعى الجامعة على توطيد علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
.10	تعتبر الجامعة أن العلاقات الإنسانية التي تمتلكها من أهم ركائز المنافسة والتفوق.					
.11	تمتلك الجامعة علاقات مميزة مع الجامعات العربية والأجنبية وتعمل على تطوير هذه العلاقة.					
.12	تهتم الجامعة بتحقيق رضا وولاء العاملين لديها والحفاظ على علاقة وطيدة معهم.					
.13	تقوم الجامعة بتنفيذ مؤتمرات علمية بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى مع الجامعات الأخرى.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (3)
كتاب تسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

التاريخ 10/3/2021

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية –جامعة القدس بأن الطالب/ة مؤيد سليمان محمد جواعنة ورقمه/ها الأكاديمي : 21820392.....
هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :
...حاجة الحوكمة المحاسبية وأثرها في تنمية رأس المال.....
...الفكري في الجامعات بمحافظات شمال الضفة الغربية.....
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

هاتف:28632001
جامعة القدس - غزة - مدينة الزهراء

فهرس الجداول

# الجدول	عنوان الجدول	#
1.2	أنموذج لتطبيق الحوكمة التعليمية في الجامعات وفق ومعايير تنظم طبيعة العمل وتنميه	23
2.2	الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	62
1.3	خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجامعة، المؤهل العلمي)	64
2.3	الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي	65
3.3	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجامعة	65
4.3	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	66
5.3	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
6.3	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة	67
7.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (المشاركة) مع الدرجة الكلية للمجال.....	68
8.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (سيادة القانون) مع الدرجة الكلية للمجال	69
9.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (الشفافية) مع الدرجة الكلية للمجال	69
10.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (الاستجابة) مع الدرجة الكلية للمجال	70
11.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الخامس (التوافق) مع الدرجة الكلية للمجال	70
12.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال السادس (المساواة والعدالة) مع الدرجة الكلية للمجال	70
13.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال السابع الفاعلية والكفاءة) مع الدرجة الكلية للمجال	71
14.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثامن (المساءلة) مع الدرجة الكلية للمجال	71
15.3	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثامن (الرؤية الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للمجال	72
16.3	معامل ارتباط درجات مجالات محور "الحوكمة التعليمية" مع الدرجة الكلية للمحور.	72
17.3	معامل ارتباط درجات فقرات محور "رأس المال الفكري" مع الدرجة الكلية للمحور.....	73
18.3	معامل الثبات لمجالات محور "الحوكمة التعليمية" ودرجته الكلية	74
19.3	معامل الثبات لمحور " رأس المال الفكري "	75
20.3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	76
21.3	المحك المعتمد في الدراسة	77

1.4	تحليل فقرات مجال "المشاركة"	79
2.4	تحليل نتائج فقرات مجال "سيادة القانون"	81
3.4	تحليل نتائج فقرات مجال "الشفافية"	82
4.4	تحليل نتائج فقرات مجال "الاستجابة"	84
5.4	تحليل نتائج فقرات مجال "التوافق"	85
6.4	تحليل نتائج فقرات مجال "المساواة والعدالة"	86
7.4	تحليل نتائج فقرات مجال "الفاعلية والكفاءة"	88
8.4	تحليل نتائج فقرات مجال "المساءلة"	89
9.4	تحليل نتائج فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية	91
10.4	تحليل جميع مجالات "الحوكمة التعليمية"	93
11.4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحور "رأس المنال الفكري" بدرجته الكلية	95
12.4	تحليل فقرات محور "رأس المال الفكري "	96
13.4	معامل الارتباط بين مجالات الحوكمة التعليمية ودرجته الكلية والدرجة الكلية لرأس المال الفكري	99
14.4	تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر مجالات الحوكمة التعليمية على تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية	102
15.4	اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة.....	105
16.4	اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على مجالات محور الحوكة التعليمية ودرجته الكلية تعزى لمتغير الجامعة.....	106
17.4	اختبار "T" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس.....	108
18.4	اختبار "F" للكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول واقع الحوكة التعليمية في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	110
19.4	اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على مجال الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	112
20.4	اختبار "F" للكشف عن استجابات المبحوثين حول واقع الحوكمة التعليمية في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....	112

21.4	اختبار "F " للكشف عن استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة	115
22.4	اختبار "T " للكشف عن استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس	116
23.4	اختبار "F " للكشف عن استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	117
24.4	اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على الدرجة الكلية لاستبانة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	117
25.4	اختبار "F " للكشف عن استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....	118

فهرس الأشكال

# الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	6

فهرس الملاحق

# الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	132
2	الاستبانة في صورتها النهائية	133
3	كتاب تسهيل مهمة باحث	140

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة			ب
الإهداء			ت
إقرار			ث
شكر وعرفان			ج
ملخص الدراسة			ح
Abstract.....			خ
.1	الفصل الأول: خلفية الدراسة		9-1
1.1	المقدمة		1
2.1	مشكلة الدراسة.....		3
3.1	أسئلة الدراسة.....		4
4.1	أهمية الدراسة		4
5.1	أهداف الدراسة		5
6.1	متغيرات الدراسة		6
7.1	أنموذج الدراسة		7
8.1	فرضيات الدراسة		7
9.1	حدود الدراسة		7
10.1	التعريفات بمصطلحات الدراسة		8
*	خلاصة الفصل		9
.2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		40-10
1.2	المبحث الاول/ الحوكمة التعليمية.....		25-10
*	مقدمة		10
1.1.2	مفهوم الحوكمة.....		11
2.1.2	أهمية الحوكمة وأهدافها		12
3.1.2	خصائص الحوكمة		13
4.1.2	مبادئ الحوكمة الجيدة		16
5.1.2	الحوكمة في المجال التعليمي/الجامعات.....		18
1.5.1.2	أهمية وأهداف حوكمة الجامعات.....		19
2.5.1.2	مراحل تطبيق الحوكمة فى الجامعات.....		21

3.5.1.2	عوامل تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية	22
4.5.1.2	أنموذج نماذج لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية.....	23
*	خلاصة المبحث الأول	24
2.2	المبحث الثاني/ رأس المال الفكري	39-26
*	مقدمة	26
1.2.2	مفهوم رأس المال الفكري	26
2.2.2	أهمية رأس المال الفكري.....	28
3.2.2	خصائص رأس المال الفكري.....	29
4.2.2	مكونات/مجالات رأس المال الفكري.....	31
5.2.2	أهمية تنمية رأس المال الفكري بالجامعات	35
6.2.2	قياس رأس المال الفكري.....	36
1.6.2.2	صعوبات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	38
*	خلاصة المبحث الثاني	39
3.2 المبحث الثالث: نبذة عن الجامعات بمحافظات فلسطين الجنوبية.....		46-40
*	مقدمة	40
1.3.2	جامعة الأقصى	40
2.3.2	جامعة الأزهر	41
3.3.2	جامعة فلسطين	44
*	خلاصة المبحث الثالث	46
ثانياً	الدراسات السابقة	62-47
*	مقدمة	47
1.4.2	الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة.....	47
2.4.2	الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري.....	54
3.4.2	التعقيب على الدراسات السابقة	60
4.4.2	الفجوة البحثية.....	62
.3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	78-63
*	مقدمة	63
1.3	منهج الدراسة	63
2.3	مجتمع الدراسة	64
3.3	عينة الدراسة	64

4.3	أداة الدراسة	67
1.4.3	صدق الاستبانة.....	68
2.4.3	ثبات الاستبانة.....	74
5.3	اختبار التوزيع الطبيعي	76
6.3	المعالجات الاحصائية المستخدمة	77
*	خلاصة الفصل	78
4.	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.....	119-79
*	مقدمة	79
1.2.4	الإجابة عن السؤال الأول	79
2.2.4	الإجابة عن السؤال الثاني	95
3.2.4	الإجابة عن السؤال الثالث.....	98
4.3.4	الإجابة عن السؤال الرابع.....	101
5.3.4	الإجابة عن السؤال الخامس .....ة.....	104
6.3.4	الإجابة عن السؤال السادس .....ة.....	114
*	خلاصة الفصل	119
5.	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	123-120
*	مقدمة	120
1.5	استنتاجات الدراسة	120
2.5	توصيات الدراسة	122
3.5	الدراسات المقترحة	123
*	خلاصة الفصل	123
	المراجع	124
	الملاحق	131
	فهرس الجداول.....	141
	فهرس الأشكال.....	143
	فهرس الملاحق	143
	فهرس المحتويات.....	144