

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

زاهي محمد داود براهيمة

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1447هـ - 2025م

دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع
والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

إعداد

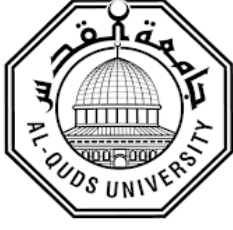
زاهي محمد داود براهيمة

المشرف

الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في
القيادة والإدارة التربوية/ كلية العلوم التربوية/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1447هـ - 2025م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

إجازة الأطروحة

دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

اسم الطالب: زاهي محمد داود براهمة

الرقم الجامعي: 22210205

المشرف: الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025/7/6م من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. مجدي زامل.
2. ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو خيران.
3. ممتحناً خارجياً: أ.د. راتب السعود.
4. ممتحناً خارجياً: أ.د. جمال بحيص.

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة الموسومة بعنوان:

"دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة
في الحاكمية"

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة القيادة والإدارة التربوية،
وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخالص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن
هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة
تعليمية أو بحثية أخرى.

زاهي براهيمه

التوقيع: : زاهي

اسم الطالب: زاهي محمد داود براهيمه

التاريخ: 2025/7/6م

إهداء

إلى من وهبني الله إياها بلسماً للروح من تدب أقدامي على الأرض برضاها من تحملت
معي تعب الأيام أُمي رحمها الله

إلى الغائب جسداً والحاضر روحاً أبي رحمه الله

إلى أفراد عائلتي الجميلة واطم بالذكر زوجتي وأطفالي الأعزاء على دعمهم ومساندتهم لي خلال
فترة إعداد هذه الأطروحة على وجه الخصوص وخلال فترة دراستي العليا عموماً
إلى إخوتي وأخواتي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والمساندة

الباحث

زاهي محمد داود براهيمة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وبعد.... فلا يسعني بعد انتهائي من هذه الدراسة، إلا أن أشكر الله سبحانه وتعالى الذي هداني للقيام بها، وأمدني بالعون لإتمامها.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور مجدي زامل، الذي لم يبخل علي يوماً بوقته وجهده وفكره وأرائه النيرة وملاحظاته وتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم، ومنحهم لي من وقتهم وعلمهم وخبرتهم لمناقشة هذه الأطروحة.

وشكري العميق لأساتذتي في كلية العلوم التربوية/ قسم الدراسات العليا في جامعة القدس، ممن نهلت من علمهم واستفدت من خبرتهم خلال مسار رحلتي، الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والأستاذ الدكتور محمد شعيبات، والشكر موصول لصاحب الأثر الطيب في مسار هذه الرحلة معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي كان نبزاً مضيئاً بعلمه.

وأخيراً، أعرب عن شكري العميق لجميع الأشخاص الذين ساندوني في إتمام هذه الأطروحة، من أعضاء لجنة تحكيم كل من أدوات الدراسة، والدليل الإداري المقترح، وكل من كانت له يد في إنجاز هذه الأطروحة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والفلسطينية.

الباحث

زاهي محمد داود براهيمة

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات التي يعرفها الباحث مفاهيمياً وإجراءياً، على النحو الآتي:

الدليل (Guide)

"مجموعة من الخطوات والإجراءات والسياسات والإرشادات والمعلومات الضرورية التي يتبعها الخبراء والمختصون بإعداد الإعلام الإداري والتربوي في وزارة التربية والتعليم التي من شأنها تحسين سير العملية الإدارية والتربوية وتطويرها في الجامعات" (حسن، 2017، 45).

الدليل الإداري

يعرف العتيبي (2023، 12) الدليل الإداري بأنه "منهجية تحتوي على مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات والنماذج التنظيمية التي تهدف إلى تنظيم العمل الإداري وتوحيد الممارسات الإدارية داخل مؤسسة معينة. ويعد مرجعاً إرشادياً يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وضبط جودة الأداء، وتعزيز الانضباط المؤسسي".

ويعرف إجراءياً

بأنه الدليل الإداري المقترح الوثيقة التي تم إعدادها بناء على نتائج البحث، وتشمل مجموعة من السياسات والإجراءات والنماذج المصممة لتنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية، وتم عرضها على مختصين للتحقق من صلاحيتها وجودتها.

الحاكمية

(Governance)

هي "مفهوم يتعلق بالهيكل والعمليات والمخرجات التنظيمية والتشريعات القانونية واللوائح الناظمة للعمل وتوزيع الصلاحيات المتصلة باتخاذ القرارات" (خصاونة، 2013، 22)

حاكمية الجامعات

(Universities

Governance)

"منظومة متكاملة من التعليمات والأنظمة، التي تهدف إلى جودة المخرجات والعمليات عن طريق نقل الممارسات الإدارية من وضع الجمود إلى وضع أكثر تكاملية وتفاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة" (محمود مرزوق، 2024، 45).

ويعرف الباحث درجة تطبيق
الحاكمية في الجامعات
إجرائيا بأنها

نظام يجري تطبيقه في قيادة الجامعات الفلسطينية وإدارتها،
مستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية وفق أبعاد
الدراسة الحالية والتي تشمل (الشفافية، المشاركة، المساواة،
المساواة) بهدف تحقيق أهدافها، وتساعد أصحاب المصلحة في
اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح جميع الأطراف،
وتقاسم خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة
المعدة لهذا الغرض.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلتقديم دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، والتعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء عدد من المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التطويري (الكمي والنوعي)، حيث طبقت الاستبانة على (361) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات فلسطينية، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة المقابلة من (14) عضو هيئة تدريس جرى اختيارهم بطريقة قصدية، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على مجالات الحاكمية مجتمعة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمساواة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.453)، وجاء مجال الشفافية في المرتبة الأولى، يليه كل من المساءلة والمساواة، ثم المشاركة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير واقع الحاكمية بحسب متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة. وبينت نتائج التحليل النوعي (8) موضوعات (Themes) حول واقع الحاكمية للجامعات الفلسطينية، واستناداً إلى هذه النتائج، فقد تم تصميم دليل إداري مقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وجرى التحقق من ملاءمته، والتوصية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتبنيه وتطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الدليل الإداري، الحاكمية، الجامعات الفلسطينية، الاتجاهات المعاصرة.

A Proposed Administrative Guide for Governance in Palestinian Universities Based on Reality and Contemporary Trends in Governance

Prepared by: Zahi Muhammad Dawood Barahmeh

Supervised by: Prof. Dr. Majdi Ali Zamel

Abstract

This study aimed to propose an administrative guide for governance in Palestinian universities based on reality and contemporary trends in governance. To achieve the study's goal, a mixed-method approach (quantitative and qualitative) was used, where a questionnaire was applied to (361) faculty members from several Palestinian universities, selected through cluster random sampling from the study population. The interview sample consisted of (14) faculty members chosen purposefully. The results showed that the reality of governance application in Palestinian universities was at a moderate level across the combined governance fields (transparency, accountability, participation, equality), with a mean score of (3.42) and a standard deviation of (.453). The field of transparency ranked first, followed by accountability and equality, then participation. The results indicated no statistically significant differences in the estimation of governance reality based on the variables of gender, academic rank, and years of service. The qualitative analysis revealed (8) themes regarding governance in Palestinian universities. Based on these results, a proposed administrative guide was designed to improve the application of governance in Palestinian universities, grounded in reality and contemporary governance trends. Its relevance was verified, and a recommendation was made to the Palestinian Ministry of Education and Higher Education to adopt and implement it.

Keywords: Administrative Guide, Governance, Palestinian Universities, Contemporary Trends.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الجامعات عالمياً، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة في الجامعات لضمان جودة الأداء واستدامة التطوير المؤسسي. ومع التزايد المضطرد في التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج حوكمة رصينة ومرنة في ذات الوقت، تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، وتسهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري على السواء.

تعدّ الحاكمية (Governance) مفهوماً إدارياً محورياً يعكس منظومة القواعد والإجراءات التي تضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحدد آليات صنع القرار والرقابة. وقد حظيت الحاكمية باهتمام متزايد من الباحثين وصناع القرار في الجامعات، لما لها من دور جوهري في تحقيق الكفاءة المؤسسية والالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية. وفقاً لـ (OECD, 2003)، فإن الحاكمية في الجامعات تتطلب وضوح الأدوار، واستقلالية المؤسسات، وفاعلية أدوات الرقابة والتقييم. كما يشير تقرير البنك الدولي (World Bank, 2011) إلى أن نظم الحاكمية القوية تعدّ

عاملاً حاسماً في قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتعزيز الابتكار، واستقطاب الموارد.

ويعود أصل مصطلح الحاكمية Governance إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام، أطلق عليه خبراء البحار "القبطان المتحكم جيداً" (الخصيري، 2005).

وتزايدت في الآونة الأخيرة الاهتمامات والدراسات والأبحاث التي ركزت على موضوع الحاكمية في الجامعات، إذ أن هذا الاهتمام جاء كنتيجة طبيعية، وذلك لأن الجامعات من أهم القطاعات في أي دولة حتى أنه أصبح يعكس صورة بعض البلدان التي استثمرت في التعليم. وإذا ما تطرقنا للنقاش والحديث حول الواقع في بلادنا العربية فأنا نجد أن هناك بعد وفراغ كبيرين ما بين مخرجات جامعاتنا وما يطلبه واقع الأسواق سواء في منطقتنا العربية أو غيرها من باقي مناطق العالم، وقد يعزو البعض أن السبب في ذلك يعود إلى التخبط في اتخاذ القرارات وعدم دراسة أبعادها بشكل سليم (خريس، 2020).

وفي هذا السياق، تبلورت اتجاهات معاصرة في الحاكمية الجامعية، أبرزها الانتقال من الإدارة المركزية إلى اللامركزية، واعتماد نظم الحاكمية التشاركية التي تشرك جميع الأطراف المعنية، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمجتمع المحلي، في صنع القرار. كما أصبح الاهتمام بالتقييم المؤسسي المستمر ومؤشرات الأداء عنصراً رئيسياً ضمن هذه الاتجاهات، وذلك لضمان توافق أداء الجامعات مع معايير الجودة العالمية ومتطلبات سوق العمل المتغير.

وتعد قيادة المؤسسات التعليمية الجامعية عنصراً مهماً في تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية الجامعية، حيث يقع على عاتقها إرشاد وتوجيه المجتمع الجامعي لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتمثل ذلك في الابتكار والإبداع وفي الحصول على نتائج فعلية وتنفيذها وإجراء تغيير قيادي فعال يعود بالفائدة على المجتمع والجامعة.

وشهدت الجامعات تطوراً ملحوظاً في العقود السابقة كونها تعد شرياناً رئيساً لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعية أفراده، وما يؤكد ذلك التزايد المستمر في أعداد الجامعات الحكومية منها والخاصة، وتفرع تخصصاتها، وتزايد أعداد الملتحقين فيها من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وإداريين، وتزايد حجم الإنفاق عليها في ضوء تزايد متطلبات سوق العمل، من هنا وجدت الجامعات نفسها أمام

تحديات تفوق قدرتها، فرضت على قياداتها ضرورة، وضع خطط إستراتيجية إدارية وتربوية بعيدة المدى قائمة على المفاهيم الحديثة، التي يتم في ضوئها توجيه أنشطة الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والمواءمة بين مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل بما يضمن لها التطور الإداري، ونشر ثقافة المعرفة وإشاعتها فيها (العتيبي، 2018).

واستمر مصطلح الحاكمية في التطور والتوسع في العقدين الآخرين، ليدل في الوقت الحاضر على تعاون بين ثلاث مجموعات من الجهات الفاعلة الدولة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، في تصريف شؤون البلد وعلى جميع المستويات، وقد ظهر مفهوم حاكمية الجامعات مؤخرًا ليعبر عن الأزمة التي تعاني منها الجامعات، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك الجامعات بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي (عطوة وعلي، 2011).

ويرى درويش (2007) أن الحاكمية هي عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد والتطور. ويشير برقان والقرشي (2012) إلى أن الحاكمية في الجامعات لها أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة، تتمثل في كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتخاذها للقرارات وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك.

ويعد التطور الإداري من القضايا التي حظيت باهتمام القيادات العاملة في الجامعات نتيجة طبيعية لما تتمتع به من دور حيوي في صناعة رأس المال البشري، مما دفع بإدارة الجامعات نحو التحول لأساليب إدارية متطورة لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية، فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارته وقدرتها على تحقيق أهدافه بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها للمخرجات عالية الجودة القادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافة إلى رفع قدرتها التنافسية إلى أعلى المستويات، ولا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا بالاعتماد على منهجية تستند على أسس علوم الإدارة، لذلك بات من الضروري على الجامعات معرفة أساليب الحاكمية، والكيفية التي تدار بها الجامعات للوصول للتطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011).

وللحاكمية أهمية واضحة وكبيرة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتعمل على منع الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير، وتعد وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمن حقوق الناس، مما يسهم في تحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية (الأسود والطويل، 2021).

وتعد الحاكمة منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها العلمية المحلية والتربسية والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

وتعد الجامعات وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التنمية والتطور والتقدم، بحيث يكون هناك جسور اتصال ثابتة وواضحة بين الجامعات وتلك المواقع لضمان تحقيق تدفق المعلومات بينهما. ويتطلب ذلك تبني نظاماً مفتوحاً وتطبيق نهج ديمقراطي في صناعة القرارات، وإتباع الأسلوب العلمي في التنظيم ومراعاة التخصص الوظيفي والتعامل مع مشاكل المجتمع، وأن على القائمين على إدارة وقيادة الجامعات السعي نحو مأسسة المساءلة والحاكمة وجعل هذه العملية مكوناً رئيسياً في كافة الوحدات التنظيمية، بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصالحة بهدف التطوير والتحسين في مخرجات هذه الجامعات وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية (أبو كريم، 2005).

كما أن إرساء قواعد الحاكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين الإداري والتعليمي في الجامعة إلى مستويات أفضل، وبذلك تحتاج الحاكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثير من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2008).

وقد تنامي دور الحاكمة في الجامعات المعاصرة، لتعبر عن كيفية قيادة وإدارة العلاقة بين قيادة وإدارة الجامعات وأصحاب المصالح من الطلبة والعاملين والمجتمع (عزت، 2009).

وتعرف حاكمة الجامعات بأنها: تطبيق معايير الجودة ونظمها والتميز الذي يحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرف، وبما يضمن تحقيق المساءلة والشفافية والمشاركة من قبل الأطراف جميعهم، وتغليب مصلحة الجامعات على المصالح الفردية؛ بما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعات وحماية هؤلاء الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالجامعات (السر، 2013).

وأشار خورشيد ويوسف (2008) إلى أن قضية حاكمية الجامعات وإرساء مبادئها بما يضمن تعظيم دور الجامعة ورسالتها، ومقدرتها التنافسية على تحقيق أهدافها وتوجيه أنشطتها وإدارة أقسامها وكلياتها لأن من شأنها الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري إلى أرفع مستوى، والحفاظ على الموارد المالية وإدارة مواردها البشرية، وبذلك تحتاج الحاكمية في الجامعات إلى مزيد من الإفصاح والشفافية والمساواة والمسؤولية وتوسيع رقعة المشاركة المجتمعية، وضرورة إعادة النظر في النمط الإداري المتبع في الجامعة بحيث يتلاءم مع أهداف التعليم الجامعي وتوجهاته.

وتقدم الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، مزيد من الديمقراطية واللامركزية، والقضاء على الفساد وتفعيل الشراكات المجتمعية، وتوظيف القوانين بما يحقق الفعالية، وتحسين سمعة الجامعات في المجتمع وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية في الجامعات الفلسطينية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعات وعملياتها، لذلك أن حاجة الجامعات الفلسطينية للحاكمية تساعد على التزام جميع الجامعات الفلسطينية بقواعد الحاكمية التي تضمن سلامة الأنظمة الجامعية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الأداء الجامعي ويسهم في الحفاظ على المال العام وترشيد القرارات الإدارية بما ينسجم مع مصلحة الطلبة والعاملين والمجتمع.

وتواجه الجامعات الفلسطينية مجموعة من التحديات، مثل التحديات النابعة من ممارسات الاحتلال الاسرائيلي من خلال الاغلاقات المتكررة للمدن وتقييد حركة الناس بما فيهم الطلبة وأساتذة الجامعات وممارسات عدة، فضلا عن القيود التمويلية، والضغط المجتمعية، ما يجعل الحاجة إلى الحاكمية أكثر إلحاحا. ورغم الجهود المبذولة لتحسين الإدارة الجامعية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى رؤية واضحة للحاكمية تستند إلى أسس علمية ومعايير معترف بها دوليا. وتشير بعض الدراسات المحلية إلى غياب آليات واضحة للمساءلة، وضعف مشاركة الأطراف الفاعلة في صنع القرار، وتداخل السلطات بين المجالس المختلفة. وتعد مرحلة التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية التي يمر بها الإنسان وذلك لأنه خلالها يتحدد مصيره ومساره في الحياة. كما انه يمكن للمؤسسات التعليمية المختلفة من استقطاب الكفاءات المتميزة في كل مجال من مجالات العلوم. والتعليم الجامعي هو وسيلة للابتكار والإبداع. وتواجه الجامعات مجموعة من التحديات والتغيرات الإدارية والثقافية والاجتماعية والسياسية نتيجة التطورات المعرفية والرقمية. الأمر الذي حتم على تلك المؤسسات الإهتمام بمبادئ الحاكمية لمواجهة تلك التحديات. فالجامعات التي توفر مجالا للبحث العلمي تكون فيها الفرص أكبر أمام الطلبة للإبداع وابتكار كل ما هو جديد، ولتحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها، فإن السبيل الوحيد هو تبني دليل للحاكمية.

ومع ان الاهتمام بالحاكمية في الدول النامية ومنها فلسطين جاء متأخراً نسبياً عن الأقطار الأخرى في الدول المتقدمة، إلا إن هذا الموضوع يتلقى اهتماماً متزايداً من الجامعات في القطاعين العام والخاص على حد سواء، حيث بدأت جهات الرقابة الداخلية في الجامعات بإصدار أدلة خاصة توضح المبادئ الرئيسية للحاكمية مع أسس وإجراءات تطبيقها في الواقع العملي، بهدف تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لاقتراح دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكومية.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الحاكومية الجيدة أحد الأعمدة الأساسية التي تركز عليها فعالية الجامعات، لما لها من دور جوهري في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف، وتحديد الصلاحيات، وضمان الشفافية والمساءلة، بما ينعكس على جودة التعليم والخدمات المقدمة. وفي السنوات الأخيرة، تصاعد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحاكومية في الجامعات الحكومية والخاصة، نظراً لما لها من أثر واضح في تحسين البيئة الإدارية والأكاديمية، وتعزيز الثقة المجتمعية في أداء المؤسسات التعليمية. وقد أكد ذلك كل من فيلدين (Fielden, 2008) وشاتتوك (Shattock, 2006)، حيث أشارا إلى أن الحاكومية تمكن الجامعات من ممارسة استقلالها الأكاديمي والإداري ضمن إطار من الضبط المؤسسي والرقابة الفعالة.

وتتجلى أهمية الحاكومية في قدرتها على الحد من الفساد الإداري، وتعزيز قرارات عقلانية قائمة على معايير موضوعية، بما يساهم في دعم الاستقرار المؤسسي وتوجيه الموارد بكفاءة. وقد أظهرت دراسة لابور (Lapworth, 2004) أن غياب أنظمة الحاكومية الواضحة في الجامعات يؤدي إلى تضارب الأدوار، وضعف صنع القرار، وغياب الشفافية، وهي مشكلات تنعكس سلباً على جودة المخرجات الأكاديمية. كما بينت دراسة حسين (2022) في السياق العربي أن ضعف تطبيق الحاكومية في الجامعات يرتبط بضعف مستوى الأداء الأكاديمي والوظيفي، وزيادة المشكلات الإدارية، وتراجع مستوى الرضا بين العاملين.

وفي الواقع الفلسطيني، تعاني الجامعات من تحديات مركبة تتعلق بالبيئة السياسية والاجتماعية والتمويلية، ما يجعل الحاجة إلى إطار حوكمي فاعل أكثر إلحاحاً. ومن خلال خبرة الباحث ومتابعته الميدانية بوصفه مديرالمركز السياحة في بلدية أريحا، وتفاعله مع إدارات الجامعات الفلسطينية، تبلورت ملاحظة أساسية تفيد بوجود تراجع واضح في جودة الأداء الأكاديمي والإداري، يعود بدرجة

كبيرة إلى غياب تطبيق مبادئ الحاكمية من مساءلة، وشفافية، وتوزيع، واضح للسلطات والمسؤوليات.

ولعل الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية، التي تؤكد على المشاركة المجتمعية، والاستقلالية المؤسسية، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، تشكل مدخلاً ضرورياً لإعادة بناء منظومة الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بما يضمن تجاوز أوجه القصور وتحقيق الفاعلية المؤسسية. وانطلاقاً من هذا الواقع، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بينا المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة)؟

السؤال الثالث: ما الدليل الإداري المناسب للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

السؤال الرابع: ما درجة ملائمة الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقديم دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من خلال دراسة:

- واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

- تحديد الفروق في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة).
- تقديم دليل إداري مقترح لتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية بالاستناد إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.
- التأكد من مدى ملائمة الدليل الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية بالاستناد إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها المتصل بالحاكمية في الجامعات، التي شكلت اهتمام صنّاع القرار في ميدان التربية والتعليم والباحثين والتربويين، الأمر الذي يسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها، ومن المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، على النحو الآتي:

الأهمية (العملية) التطبيقية

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- الجامعات الفلسطينية من خلال تزويد أصحاب القرار بدليل إداري مقترح للحاكمية، من شأنها تطوير أداء العاملين وتطبيق أفضل الاستراتيجيات لتحسين العمل الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.
- أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية، لاتخاذ ما يروونه مناسب للوصول للحاكمية، ويكون هناك دليل إداري وعمليات وأدوار وصلاحيات واضحة، يسهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات وفق الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.
- قد تسهم هذه الدراسة وتوصياتها في مساعدة القيادات والنظام الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية لمعرفة واقع الحاكمية وأهميته، ومعرفة مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.
- قد تسهم الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها في فتح الأفق أمام الباحثين والتربويين للقيام ببحوث ودراسات متصلة بالحاكمية وربطه بمتغيرات أخرى متصلة في مجال القيادة التربوية.

- توفر آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة جديدة للفكر الإداري والتربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

الأهمية النظرية:

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها (دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية)، ويمكن الاستفادة منها في تطوير الفكر التربوي المتصل بالحاكمية.
- تشكل قاعدة معرفية، تسهم في إثراء المكتبة العربية بأدبيات ودراسات متصلة بالحاكمية في الجامعات ووفق الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.

1.5 حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة الحالية في إطار الحدود الآتية:

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية جميعها.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة على الجامعات العامة والخاصة والحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2025/2024.

1.6 محددات الدراسة:

- تداعيات الحرب على غزة وتقطع أوصال المدن الفلسطينية عن بعضها البعض جراء ممارسات الاحتلال الاسرائيلي خلال فترة اعداد الدراسة، وتأثيرها على تنقل الباحث بين الجامعات الفلسطينية، ما اضطر إلى تطبيق الاستبانة بالصيغة الإلكترونية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن قسمين، تناول الأول منها الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة وهما: الحاكمية في الجامعات، والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية ونبذة عن الجامعات الفلسطينية، بينما تناول القسم الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تكون الأدب النظري لهذه الدراسة ثلاث محاور رئيسية، تناول المحور الأول منها الحاكمية في الجامعات، وتناول المحور الثاني الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية، وتناول المحور الثالث نبذة عن الجامعات الفلسطينية، وعلى النحو الآتي:

2.1 المحور الأول: الحاكمية في الجامعات Governance In Universities

تناولت الدراسة الحالية العناصر الأساسية لموضوع الدراسة الحاكمية في الجامعات، مفهوم الحاكمية، والحاكمية في الفكر الإسلامي، ومبادئ الحاكمية، وأبعاد الحاكمية، وإسهامات تطبيق الحاكمية في رفع كفاءة المؤسسات، وأهمية حاكمية الجامعات، وصعوبات تطبيق الحاكمية في الجامعات، وذلك على النحو الآتي:

2.2 مفهوم الحاكمية

قبل التطرق إلى مفهوم الحاكمية يجب تبيان أن هذه الدراسة قد اعتبرت مصطلحات الحاكمية، أو الحوكمة أو الحكم الرشيد أو الحكم الصالح بأنها مفاهيم مرادفة لبعضها البعض.

يعد مفهوم الحاكمية حديث الاستخدام في اللغة العربية، فلقد بدأ استعماله في بداية عام 2000م، بعد ترجمة مفهوم (Governance)، ويرجع أصل الكلمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر، والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية، ثم استخدم بعد ذلك اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare).

وفي بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر بعد ذلك في اللغة الفرنسية بمفهوم (Gouvernane)، وكان يقصد به طريقة أو فن الحكم، ثم استخدم في القرن السادس عشر باللغة الانجليزية بالمفهوم الحالي (Governance).

ومما دفع الكثير من الدول لاستخدام لفظ (Governance) مع تغيير طريقة نطقها ولفظها. وفي عام 2002 أقر مجمع اللغة العربية الأردني اعتماده للفظ (الحاكمية)، ويأتي تعريف الحاكمية لغة من حكم الشيء، أو أحكمه بمعنى منعه من الفساد (النجار، 2024).

وتعد الحاكمية (Governance) من المفاهيم الحديثة التي يتم استخدامها في تعزيز الأداء المتميز، ويعني مصطلح الحاكمية المرجعية في حكم المؤسسات أو الجامعات، ولا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى أهميته في الأمور الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية (الخطيب وقريط، 2010).

وعرف الخصاصونة (2013:22) الحاكمية بأنها تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث الحاكمية بأنها طريقة يمكن ان تستخدم في تعزيز حكم المؤسسات التربوية من خلال تنظيم الأمور الإدارية والاجتماعية والاقتصادية.

الحاكمية في الفكر الإسلامي:

الحاكمية في الفكر الإسلامي تشير إلى إفراد الله سبحانه وتعالى بالسلطة المطلقة في التشريع والحكم، وهي مستمدة من قوله تعالى: ﴿إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ﴾ [الأنعام: 57]. هذا المفهوم يعكس رفضاً لأي سلطة بشرية تتجاوز حدود الشريعة الإسلامية، ويؤكد أن التشريع من اختصاص الله وحده. أعاد

(أبو الأعلى المودودي) إحياء هذا المفهوم في الفكر الإسلامي الحديث، معتبرا أن السيادة لله في التشريع، وأن الإنسان مجرد مستخلف في الأرض عليه تنفيذ أوامر الله وليس سن القوانين من تلقاء نفسه (المودودي، 2000). كما تبنى سيد قطب هذا المفهوم ووسعه، موضحاً أن الحاكمية لا تعني تسلط طبقة دينية، بل تعني إخضاع جميع البشر، حاكمين ومحكومين، لحكم الله وشريعته وحدها. فالحاكمية، رغم كونها مصطلحا معاصرا، إلا أن مبادئها موجودة بوضوح في التراث الإسلامي، تحت مسميات مثل "الشورى"، و"العدل"، و"الأمانة"، و"المحاسبة". فالإسلام يدعو إلى الإدارة الرشيدة والرقابة المؤسسية والشفافية في المعاملات، انطلاقاً من مبدأ المسؤولية أمام الله والناس. وقد مثل الخلفاء الراشدون نموذجاً تطبيقياً للحكم الرشيد، حيث قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لو أن بغلة عثرت في العراق لسئلت عنها لما لم أمهد لها الطريق". كما أن الشورى كمبدأ أصيل في الإسلام تؤكد أهمية المشاركة المجتمعية وتداول الرأي في الحكم (القرني، 2011).

الحاكمية الإسلامية مفهوم متكامل في الفكر الإسلامي؛ فالحاكمية تمثل الإطار المرجعي الأعلى المستند إلى الشريعة الإسلامية، وتشكل الحاكمية الإطار التنفيذي الذي ينظم كيفية تطبيق هذه الشريعة في مؤسسات الدولة والمجتمع. والحاكمية من دون آليات الحاكمية قد تتحول إلى شعارات غير قابلة للتطبيق في الواقع العملي. ولذلك، فإن التكامل يعد ضرورة لتحقيق العدالة والشفافية والفعالية في النظام السياسي والإداري الإسلامي (الشريف، 2015).

ويواجه الفكر الإسلامي المعاصر صعوبات في تطبيق مفاهيم الحاكمية، نتيجة لاختلاف السياقات السياسية، وتعدد المدارس الفقهية، والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول الإسلامية. كما أن بعض التيارات الدينية المتشددة أساءت استخدام مفهوم الحاكمية، فحولته إلى ذريعة لإقصاء الآخر أو ممارسة العنف باسم الدين. لذلك فإن الحاجة ملحة اليوم لإعادة قراءة المفهومين ضمن مقاصد الشريعة وظروف العصر، من أجل تطوير نماذج حوكمة إسلامية رشيدة وعملية تتسم بالمرونة والمساءلة (أبو فارس، 2018).

ويرى الباحث أن العلاقة بين الحاكمية والحاكمية الإسلامية ليست علاقة تناقض أو تعارض، بل هي علاقة تكامل ضروري لتحقيق العدالة والشفافية. فالحاكمية، كما ورد في النصوص الإسلامية، تعطي المرجعية العليا لله وحده في التشريع، لكن من غير أدوات تنفيذية واضحة وواقعية مثل الحاكمية، تبقى هذه المبادئ نظرية وغير قابلة للتطبيق في حياة الناس. لذلك، من المهم أن نفهم الحاكمية كوسيلة إدارية حديثة تتوافق مع القيم الإسلامية مثل الشورى والمساءلة والعدل، لا كبديل للحاكمية. كما يرى الباحث أن التحدي الأكبر اليوم هو في توظيف هذه المفاهيم بما يخدم

المجتمعات الإسلامية، لا في استخدامها كشعارات سياسية أو أدوات إقصاء. فالمطلوب هو نموذج متوازن يجمع بين الثوابت الدينية واحتياجات العصر، بطريقة تعزز الاستقرار وتخدم الإنسان.

2.3 مبادئ الحاكمية

وطبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتصف الحاكمية بالخصائص والأركان الآتية: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الفعالية والكفاءة، المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية، وأشار إليها بالتفصيل (نوير، 2007) كما يلي:

1. **المشاركة Participation**: تعد مشاركة كل الرجال والنساء ركيزة أساسية للحاكمية، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية، لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافاً في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظومة، ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنياً منظماً من ناحية أخرى.

2. **حكم القانون Rule of law**: تتطلب الحاكمية أطراً قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة لحقوق الإنسان والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلاً، وشرطة محايدة وغير فاسدة.

3. **الشفافية Transparency**: تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد. وتعني أيضاً 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 Responsiveness**: تحاول المؤسسات والعمليات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

5. **الإجماع والموافقة Consensus Oriented**: ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. وتتطلب الحاكمية توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

6. **الإصاف والاشتمال Equity and Inclusiveness**: إن صلاح 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 Effectiveness and efficiency**: تعني الحاكمية أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضاً الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

8. **المساءلة Accountability**: تعد المساءلة عاملاً رئيسياً في ممارسات الحاكمية، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضاً بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمساءلة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمساءلة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمساءلة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9. **الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision**: ينبغي أن يمتلك القادة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحاكمة والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

انطلاقاً من التعريف الذي قدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمفهوم الحاكمية الجيدة، يبدو جلياً أن هذه المبادئ التسعة تشكل الإطار المرجعي لأي نظام يسعى إلى تعزيز العدالة والفاعلية والمشاركة المجتمعية. إلا أنه، ومن منظور بحثي نقدي، فإن الاعتماد على مصدر وحيد لتحديد تلك المبادئ قد يحد من عمق التحليل ويوحي بنظرة أحادية الاتجاه، خاصة في ظل التباين في تطبيق الحاكمية باختلاف السياقات السياسية والثقافية. وعليه، يجب على الباحث توسيع الإطار النظري بإدراج مصادر إضافية عربية ودولية تسهم في إثراء التصور المفاهيمي، وتتيح مقارنة تطبيقية متنوعة. كما أن التكامل بين المعايير الدولية للحاكمة والرؤية الإسلامية أو المحلية لها يفتح آفاقاً جديدة لتحليل مدى فعالية هذه المبادئ في بيئات مختلفة.

2.4 أبعاد الحاكمية

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997) ثلاثة أبعاد للحاكمة، هي على النحو الآتي:

- البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي: ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة.
- البعد السياسي أو الحكم الإداري: ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.
- البعد الإداري أو الحكم الإداري: هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية (UNDP, 1997).

لقد شكل الدور الرئيس الذي تقوم به حوكمة الجامعات في تحسين نوعية التعليم بؤرة الاهتمام في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على مدى العامين الماضيين. وقد أعرب وزراء التعليم وصانعو السياسات عن حاجاتهم بالذات إلى إجراء مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات أثناء ندوة عقدت في مرسيليا للتكامل المتوسطي في شهر كانون الأول 2009م، ونتيجة لهذا الطلب، بادر البرنامج الإقليمي للبنك الدولي، إلى طرح بطاقة "قياس حوكمة الجامعات". وتعمل بطاقة القياس على تقييم المدى الذي تذهب إليه الجامعات، لتطبيق ممارسات الحاكمية المساندة لأهدافها المؤسسية واتجاهاتها الدولية ومتابعة تقدمها بمرور الوقت. لقد تم تطوير بطاقة القياس ضمن عملية أخذت في حسابها أدوات أخرى للمقارنة المعيارية، مثل مجموعة "أدوات المقارنة المعيارية لأداء الجامعات الأسترالية"، "بطاقة علاقات استقلالية الجامعات"، "مدونة قواعد الممارسات الجيدة في المملكة المتحدة"، التي طورتها لجنة رؤساء الجامعات، وإرشادات الحاكمية"، التي تمت مراجعتها من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يوجد خمسة أبعاد تتولى جميعها سوية رسم صورة واضحة كاملة للحوكمة السياق الشامل، والرسالة والأهداف، وتوجيهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة (Mirope, 2011).

ويرى الباحث أن مبادرة قياس حاكمية الجامعات في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمثل خطوة استراتيجية مهمة نحو تحسين جودة التعليم الجامعي في المنطقة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات. فوجود أداة معيارية مثل "بطاقة قياس حاكمية الجامعات" يسمح للجامعات بتقييم أدائها وممارساتها الإدارية بطريقة منهجية ومقارنة مع تجارب دولية ناجحة، مما يعزز من قدرتها على التطوير المؤسسي المستدام. كما أن اعتماد هذه البطاقة على نماذج عالمية مثل التجربة الأسترالية والبريطانية يعكس وعياً بأهمية التعلم من الخبرات الدولية دون إغفال الخصوصيات المحلية. ويؤمن الباحث أن التركيز على الأبعاد الخمسة: السياق، الرسالة، الإدارة،

الاستقلالية، والمساءلة، يشكل مدخلاً متكاملًا لفهم واقع الحاكمية وتحديد نقاط القوة والضعف. وبالتالي، فإن هذه الأداة لا تقتصر على القياس فقط، بل يمكن أن تصبح منصة لبناء حوكمة جامعية أكثر فاعلية وشفافية واستجابة لمتطلبات التنمية في المجتمعات العربية.

2.5 إسهامات تطبيق الحاكمية في رفع كفاءة المؤسسات

يؤدي تطبيق الحاكمية على المؤسسات إلى رفع مستوا الأداء ومن ثم تحقيق جودتها، وذلك من خلال تحقيق أهداف الحاكمية.

ويرى السنبل (2010) إسهامات تطبيق الحاكمية في رفع كفاءة الجامعات، والتي يمكن حصرها تحت ثلاث مستويات، هي:

الأول المستوى العلمي: تطوير المناهج بما يتماشى مع التطورات الحديثة محليا وعالميا وإعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع والتقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته.

الثاني المستوى الإداري: إيجاد الهيكل المحدد لأهداف المؤسسة ووسائل تحقق تلك الأهداف ومتابعة الأداء ومتابعة وتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية، وتقديم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة ونشر ثقافة العمل كفريق ووضع خطوط واضحة السلطة والمسؤولية، وإقرار شفافية الإدارة والتعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال لإنجاح العمل بالإضافة إلى إسهام العاملين وغيرهم من المستفيدين في إنجاح المؤسسة وتحسين جودة أدائها على المدى الطويل.

الثالث: المستوى الاجتماعي: إمكانية مشاركة المجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة، والشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء والمساعدة على رفع درجة ثقة المجتمع بالمؤسسة ورفاهية المجتمع، بالإضافة إلى نشر السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.

ويرى الباحث بأن الحاكمية الجامعية تتضمن اللوائح والقوانين والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة الجامعات وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحدها إدارة الجامعات أو المعنيين بتطويرها بالإضافة إلى عوامل خارجية محتملة سواء كانت تتبع لأصحاب المصلحة أم للقوانين الرسمية والتي بالنهاية تضمن رفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

2.6 أهمية حاكمية الجامعات

تعد الحاكمية الجيدة في الجامعات ضرورة إستراتيجية لمواجهة التحديات المتزايدة في هذا القطاع، خاصة في ظل التحولات العالمية والإقليمية. فالحاكمية تشكل الإطار الحاكم لتحديد المسؤوليات وتوزيع السلطات داخل المؤسسات الجامعية، بما يضمن التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. كما أن التحول نحو أنماط تعليمية جديدة مثل التعلم الإلكتروني والتعلم المدمج، يستدعي إعادة النظر في أطر الحاكمية الجامعية لتتماشى مع متطلبات التقنية والانفتاح العالمي. كما أن أهمية الحاكمية تكمن في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والبحثي والإداري، والحد من التداخلات السياسية والإدارية التي قد تضعف استقلال الجامعات (Al Suwaidi, 2015).

كما أن الحاكمية الفعالة في الجامعات تعد من العوامل الأساسية في تعزيز الابتكار وضمان جودة التعليم والبحث العلمي، لا سيما في البيئات المتغيرة والمعقدة. فقد أوضح تقرير صادر عن منظمة اليونسكو (UNESCO, 2021) أن الجامعات التي تعتمد نماذج حاكمية مرنة وتشاركية قادرة على التكيف بسرعة مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل العالمي، كما تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الأكاديمية. وتبرز أهمية إشراك جميع الفاعلين في العملية التعليمية من إداريين وأكاديميين وطلبة في عمليات اتخاذ القرار، باعتبار ذلك ضماناً للتوازن المؤسسي وبناء الثقة. ويؤكد التقرير كذلك أن تعزيز استقلالية الجامعات يجب أن يرافقه إطار واضح للمساءلة يربط بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية المجتمعية. ومن هنا، فإن بناء منظومة حاكمية جامعية فعالة لا يعد خياراً بل ضرورة لضمان استدامة التعليم العالي وتنافسيته في ظل التحديات المتسارعة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الجامعات باتت تواجه تحديات بنيوية ومعرفية تفرض عليه تطوير نماذج الحاكمية فيه، ليس فقط لتجاوز الأزمات، بل لقيادة التحول والتحديث. فالحاكمية لم تعد مسألة إدارية فحسب، بل تحولت إلى بعد استراتيجي يمس جودة المخرجات، ومواءمة البرامج مع سوق العمل، وتحقيق العدالة في فرص القبول والتعلم. ومع تنامي أنماط التعليم الجديدة وضغوط التمويل والاستيعاب، تزداد الحاجة إلى أنظمة حاكمية مرنة وشفافة تعزز الاستقلال الأكاديمي، وتتيح مشاركة فاعلة للمعنيين، وترسخ مبادئ المساءلة. من هنا، فإن الأطر النظرية التي تدمج المعايير العالمية مع خصوصية السياق المحلي تعد ضرورة لصياغة نموذج حوكمي قادر على دفع التعليم الجامعي نحو الريادة والتميز.

2.7 صعوبات تطبيق الحاكمية في الجامعات

يعد تطبيق الحاكمية في الجامعات أحد التحديات الأساسية التي تواجه الجامعات، لا سيما في الدول النامية، حيث تبرز مجموعة من الصعوبات التي تعيق هذا التطبيق. ومن أبرز هذه التحديات ضعف التزام القيادات الجامعية بمبادئ الحاكمية، إذ إن غياب الإرادة السياسية والإدارية لتطبيق معايير الشفافية والمساءلة يجعل من الحاكمية مجرد شعارات لا تترجم إلى واقع فعلي في السياسات والإجراءات اليومية. كما أن الثقافة المؤسسية التقليدية السائدة في العديد من الجامعات، والتي تميل إلى المركزية والتراتبية، تشكل عقبة أمام تفعيل المشاركة المجتمعية وصنع القرار الجماعي، مما يضعف من فاعلية الحاكمية ويجعل العملية الإدارية عرضة للعشوائية والمحسوبية (Asiimwe & Steyn, 2014).

وتعاني الجامعات من محدودية الموارد المالية، وهو عامل رئيسي يؤثر في مدى استقلالية الجامعة وقدرتها على تنفيذ خطط تنموية طويلة الأمد. ففي غياب التمويل الكافي، تصبح الجامعات مرتهنة لقرارات الجهات الممولة، سواء كانت حكومية أو خاصة، وهو ما يقوض الاستقلال الأكاديمي ويفرض نمطاً من الحاكمية المرتبطة بالأجندات الخارجية. كما أن نقشي البيروقراطية داخل الهياكل الإدارية الجامعية يعوق تطبيق نظم حديثة للحاكمية، حيث تهيمن الإجراءات التقليدية المعقدة على عملية اتخاذ القرار وتقلل من قدرة المؤسسة على التجاوب السريع مع التغيرات المحلية والدولية. وقد أشار التباش وريزسيبرغ ورمبلي (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009) إلى أن هذه التحديات تضع الجامعات في موقع دفاعي، عاجزة عن التحول إلى مؤسسات منتجة للمعرفة وقادرة على المنافسة في النظام العالمي، ما لم يتم تفعيل الحاكمية بشكل منهجي وجاد.

وفي ضوء ما سبق عرضه، يتضح أن نجاح حاكمية الجامعات يتطلب وجود نوع من الفهم والالتزام بمبادئ الحاكمية، والتطبيق الصحيح لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصويب الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحاكمية والشفافية والمسائلة والنزاهة ومكافحة الفساد والمحاسبة، لتحقيق أفضل كفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف الجامعات على اختلاف توجهاتها.

2.8 المحور الثاني: الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية Contemporary Trends In University Governance

تواجه الجامعات تحديات متزايدة ومتغيرة في القرن الواحد والعشرين، تستوجب وجود أنظمة حوكمة متطورة تضمن تحقيق جودة الأداء والتطوير المستمر. فقد أصبح من الضروري أن تمتلك الكوادر

التعليمية والإدارية في الجامعات مهارات عالية وكفاءات متقدمة تواكب متطلبات العصر الحديث، حيث لا يقتصر دور الحاكمية على تنظيم العلاقات المؤسسية فقط، بل يشمل بناء ثقافة مؤسسية تتمحور حول الجودة، الشفافية، والمساءلة (الشواورة، 2009). إن الحاكمية في الجامعات أصبحت الركيزة الأساسية التي تحكم عملها، حيث تمثل مجموعة من القواعد والضوابط التي توجه سير العمل وتحقق التوازن بين مختلف أصحاب المصلحة.

وتعد مبادئ الحاكمية في المؤسسات التعليمية مجموعة من الأسس التي تنظم العلاقة بين الجهات الفاعلة المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، وتتضمن الانضباط والشفافية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المساءلة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية (الشواورة، 2009). هذه المبادئ ليست مجرد أطر تنظيمية، بل أدوات لتعزيز الثقة بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والأبحاث والخدمات التي تقدمها الجامعة.

ومفهوم الحاكمية من المصطلحات التي بدأت تأخذ اهتماماً واسعاً في المجال التنموي منذ نهاية الثمانينيات، حيث استخدم لأول مرة رسمياً من قبل البنك الدولي في عام (1989) بهدف تحسين أداء المؤسسات وتنمية القدرات الإدارية (World Bank, 1989) وقد حظي مفهوم الحاكمية باهتمام خاص بعد صدور تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات عام (1992)، والذي وضع معايير جديدة تهدف إلى زيادة شفافية ومساءلة المؤسسات والمنظمات، وهذا ما ساعد في نقل مفهوم الحاكمية إلى الجامعات لتطوير نظمها الإدارية وضمان جودة عملياتها (Financial Reporting Council, 1992).

كما عرفت الحاكمية أيضاً بأنها الإجراءات والآليات التي يستخدمها ممثلو أصحاب المصلحة في المؤسسة لمراقبة الأداء والسيطرة على المخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف المؤسسة (Al-Suwaidi, 2015). وتبرز أهمية هذه التعريفات في توفير إطار مرجعي واضح لفهم الحاكمية كمجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التزام الجامعة بالقيم والمعايير الأخلاقية.

كما أكد مخلوف (2009) على أن الحاكمية هي نظام توجيه ورقابة يتم من خلاله إدارة المؤسسة على أعلى المستويات لضمان تحقيق الأهداف والوفاء بالمعايير الضرورية للمسؤولية والنزاهة والشفافية. ويعني ذلك أن الحاكمية تفرض على المؤسسات التعليمية التزاماً أخلاقياً وقانونياً تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة، وهذا يتطلب تطوير آليات فعالة للمساءلة والشفافية، إلى جانب تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما يرى شيانغ (Chiang, 2007) أن الحاكمية تتضمن اللوائح والقوانين والأنشطة التي تنظم إدارة المؤسسات، كما تشمل العوامل الداخلية التي تحددها الإدارة أو أصحاب المصلحة، إلى جانب العوامل الخارجية، سواء كانت من القوانين الرسمية أو متطلبات أصحاب المصلحة. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الحاكمية الجامعية المعاصرة لا تعتمد فقط على البنية القانونية والتنظيمية، بل تستفيد من السياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة لضمان تكامل الأداء وفاعلية العمل المؤسسي.

إن أحد الاتجاهات الحديثة في الحاكمية الجامعية هو التركيز المتزايد على بناء ثقافة الجودة الشاملة التي تركز على تطوير الأداء الأكاديمي والإداري من خلال برامج تدريب مكثفة تستهدف كافة أفراد المؤسسة (OECD, 2015) ويشمل ذلك تحسين قدرات العاملين، والقادة الأكاديميين، بالإضافة إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز الشفافية وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار.

كما ظهرت الحاجة إلى تعزيز المشاركة المجتمعية داخل الجامعات، بحيث لا تقتصر الحاكمية على المستويات الإدارية العليا فقط، بل تشمل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي، وحتى القطاع الخاص، وذلك لضمان توافق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع احتياجات وتوقعات المجتمع الأوسع (Birnbbaum, 2004) وتمثل هذه المشاركة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات وتطوير برامج تعليمية وبحثية تلبى متطلبات السوق وسوق العمل.

وتشكل الشفافية والمساءلة من أهم الاتجاهات المعاصرة التي تعمل عليها الجامعات لتقوية ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز سمعتها في المجتمع العلمي والمهني. إذ تعمل العديد من الجامعات على تبني نظم متقدمة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري، وإصدار تقارير دورية عن إنجازاتها والتحديات التي تواجهها، كما توفر منصات إلكترونية تسهل على الطلبة والعاملين الاطلاع على المعلومات ذات الصلة (Tricker, 2015).

ويرى الباحث بأنه لا يمكن إغفال أهمية تطوير الحاكمية الجامعية كآلية لضمان جودة التعليم العالي وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى الوطني والدولي. يتطلب ذلك التزاماً مستمراً من جميع الأطراف المعنية، واستثماراً في بناء القدرات، وتطوير البنى التحتية التنظيمية، فضلاً عن تكامل الجهود بين الجهات الحكومية، والجامعات، والمجتمع المدني، لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة.

2.9 المحور الثالث: نبذة عن الجامعات الفلسطينية **Palestinian Universities**:

يعرض الباحث في هذا المحور نبذة عن الجامعات الفلسطينية، مدعمة بأحدث الأرقام المرتبطة بكلياتها وأعضاء هيئاتها التدريسية وطلبتها، لاطلاع القارئ على المجتمع المستهدف في هذه الدراسة، من خلال الرجوع الى موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2024).

الجامعات في دولة فلسطين نشأت منذ عام (1970) في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه المؤسسات جزءاً من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك لتوفير فرصة للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر إلى الخارج، وشهد قطاع التعليم العالي نقلة وقفزة نوعية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها بعد اتفاقيات أوسلو من العام (1994).

وتعد الجامعات الفلسطينية البالغ عددها (49) مؤسسة في الضفة الغربية وقطاع غزة مؤسسات شابة. ويلتحق أكثر من (221000) طالب وطالبة في هذه المؤسسات، وتشير التقديرات إلى أن معدل الالتحاق الإجمالي للفئة العمرية من الشباب الذي تتراوح أعمارهم (18-24) سنة أكثر من (25.8%) وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً وفقاً للمعايير الدولية، لاسيما بالمقارنة مع بلدان الشرق الأوسط والبلدان النامية بشكل عام.

والجامعات الفلسطينية الحكومية والعامة والخاصة، هي على النحو الآتي:

• الجامعات الحكومية:

○ جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني : تأسست عام (2021) في مدينة نابلس، وتضم (5)

كليات وبلغ عدد طلبتها (241)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها بلغ (37).

○ جامعة فلسطين التقنية - خضوري: تأسست عام (2007) في مدينة طولكرم، وتضم (10)

كليات وبلغ عدد طلبتها (11056)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (393).

○ جامعة القدس: تأسست عام (1977) في مدينة القدس، وتضم (17) كلية وبلغ عدد طلبتها

(12000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (653).

○ جامعة الاستقلال: تأسست عام (1998) في مدينة أريحا، وتضم (6) كليات وبلغ عدد

طلبته (1320)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (45).

○ جامعة الأزهر: تأسست عام (1991) في مدينة غزة، وتضم (13) كلية، وبلغ عدد طلبتها (16155)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (244).

○ جامعة الأقصى: تأسست عام (1955) في مدينة غزة، وتضم (9) كليات وبلغ عدد طلبتها (22240)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فقد بلغ (497).

● الجامعات العامة:

○ جامعة النجاح الوطنية: تأسست عام (1918) في مدينة نابلس، وتضم (11) كلية في مختلف التخصصات وبلغ عدد طلبتها (25000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (1826).

○ جامعة بيرزيت: تأسست عام (1924) في محافظة رام الله، وتضم (9) كليات وبلغ عدد طلبتها (14743)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (744).

○ جامعة الخليل: تأسست عام (1971) في مدينة الخليل، وتضم (11) كلية وبلغ عدد طلبتها (8076)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها بلغ (584).

○ جامعة بوليتكنك فلسطين: تأسست عام (1978) في مدينة الخليل، وتضم (10) كليات وبلغ عدد طلبتها (7000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (161).

○ جامعة القدس المفتوحة: تأسست عام (1975) في مدينة القدس، وتضم (8) كليات وبلغ عدد طلبتها ما يقارب (45000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فقد بلغ أكثر من (700).

● الجامعات الخاصة:

○ جامعة فلسطين الأهلية: تأسست عام (2007) في محافظة بيت لحم والجنوب الفلسطيني، وتضم (7) كليات وبلغ عدد طلبتها (2270). أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (139).

○ جامعة الإسماعيلية: تأسست عام (2014) في مدينة غزة، وتضم (6) كليات وبلغ عدد طلبتها (3331)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (145).

○ جامعة غزة: تأسست عام (2006) في مدينة غزة، وتضم (6) كليات وبلغ عدد طلبتها (1816)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (17).

○ جامعة بيت لحم: تأسست عام (1973) في مدينة بيت لحم، وتضم (6) كليات، وبلغ عدد طلبتها (3298)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (253).

- الجامعة العربية الأمريكية: تأسست عام (2000) في مدينة جنين، ولها فرعان الفرع الأول في مدينة جنين والفرع الثاني في مدينة رام الله وتضم (18) كلية وبلغ عدد طلبتها (11300)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (690).
- جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا: تأسست عام (2014) في مدينة طولكرم، وتضم (7) كليات وبلغ عدد طلبتها (130)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (42).
- جامعة دار الكلمة: تأسست عام (2006) في محافظة رام الله، وتضم (5) كليات وبلغ عدد طلبتها (357)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (52).
- الجامعة الإسلامية: تأسست عام (1978) في مدينة غزة، وتضم (11) كلية وبلغ عدد طلبتها (20000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (359).
- جامعة فلسطين: تأسست عام (2005) في مدينة غزة، وتضم (7) كليات وبلغ عدد طلبتها (8000)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس فيها فقد بلغ (113).

2.10 التحديات التي تواجه الجامعات في فلسطين:

يعتبر قطاع التعليم الجامعي في فلسطين من القطاعات الحيوية التي تواجه تحديات كبيرة ومعقدة تتطلب حلولاً جذرية لضمان استمراريته وجوده مخرجاته. هذه التحديات تتركز بشكل رئيسي حول القيود السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على قدرة الجامعات الفلسطينية على تقديم تعليم عالي متميز يلبي تطلعات الطلبة والمجتمع. من أبرز هذه التحديات هو الوضع السياسي الأمني الخاص بفلسطين، حيث تؤثر القيود على حرية الحركة والتنقل بين المدن والضفة وغزة بشكل كبير على قدرة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على الوصول إلى الجامعات بسهولة (Hajjar & Al-Laham, 2022) هذه المعوقات تؤدي إلى تفاقم الفجوة بين الطلبة والعملية التعليمية، خاصة في المناطق الأكثر تضرراً من الإجراءات الأمنية، مما يؤثر سلباً على الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي.

كما تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات مالية كبيرة ناتجة عن محدودية الموارد الحكومية وقلة الدعم الدولي المستقر، إضافة إلى الاعتماد الكبير على الرسوم الدراسية مما يزيد من العبء على الطلبة وأسرهم. ويشكل نقص التمويل عائقاً أمام تطوير البنية التحتية الجامعية، وإجراء البحوث العلمية، وتحديث المناهج التعليمية، مما يحد من قدرة الجامعات على المنافسة إقليمياً وعالمياً (Barakat & Daher, 2023) وتزداد هذه المشاكل تعقيداً بسبب التدخلات السياسية في إدارة الجامعات، حيث تؤثر المصالح السياسية أحياناً على استقلالية الجامعات وقدرتها على اتخاذ قرارات إدارية وأكاديمية مهنية. وتشير بعض الدراسات إلى أن التدخل السياسي يحد من تطبيق

معايير الحوكمة في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى ضعف في المساءلة والشفافية (Qumsieh, 2021).

وتؤدي الحاكمية دوراً محورياً في معالجة الكثير من هذه التحديات، حيث تسهم حاكمية الجامعات في تعزيز استقلالية المؤسسات الأكاديمية وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح بين الجهات المعنية، مما يحسن من جودة اتخاذ القرارات ويعزز المساءلة والشفافية. ورغم أهميتها، لا تزال العديد من الجامعات الفلسطينية تواجه صعوبات في تطبيق مبادئ الحاكمية بسبب الضغوط السياسية والاقتصادية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات وسياسات جديدة تعمل على تعزيز حاكمية الجامعات بما يتناسب مع الظروف المحلية (World Bank, 2021).

إن تطوير الجامعات الفلسطينية لا يمكن أن يتحقق بدون معالجة هذه التحديات بشكل متكامل من خلال تضافر الجهود الحكومية والأكاديمية والمجتمعية، إلى جانب الدعم الدولي المستدام. إن الاستثمار في البنية التحتية، وضمان استقلالية الجامعات، وتطوير كفاءات التعليم الإلكتروني، وتعزيز الحاكمية المؤسسية كلها عناصر ضرورية لتوفير بيئة تعليمية قادرة على المنافسة والابتكار، وبالتالي المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

ثانياً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير الدراسة الحاكمة في الجامعات الفلسطينية، ويستعرض الباحث أقرب الدراسات والبحوث في مجال اختصاصها، وذلك على النحو الآتي:

• الدراسات العربية

قام غلام (2023) بدراسة هدفت إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، وتحديد فيما إذا كان هناك اختلاف في مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في كليات التربية البدنية في العراق بسبب التغيرات الديموغرافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية البدنية في العراق، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (291) تم جمعها وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود متوسط درجة من عناصر الحوكمة المطبقة في الجامعات العراقية، وأن هناك اختلافاً كبيراً بشكل ثابت في مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية البدنية في العراق ، لصالح اصحاب الخبرة (10- أقل من 15 عاماً).

وأجرت لينا الخليوي (2022) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية لتوائم نظام الجامعات السعودي الجديد، من خلال التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق (University of Reading) في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: حصلت جميع عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) على أهمية تطبيق بدرجة (مهم بشدة) في كلا الجامعتين جامعة الملك سعود وجامعة ريدينق. ومن ثم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUC Code of Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية وقد تكون من سبع عناصر (المساءلة، والشفافية، والاستدامة، والسمعة، والشمول والتنوع، والفعالية، والمشاركة).

وطبق الخليفة (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحاكمية في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في أربع كليات تربية بالجامعات السودانية وهي (الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، القرآن الكريم، نيالا). اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت (60) عضواً. استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة ممارسة مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية تعزى لمتغيرات (الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخدمة).

وهدفت دراسة الغامدي (2020) التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكشف معيقات تطبيقها، بالإضافة إلى بيان متطلبات تعزيز تطبيق الحاكمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات عبر استبانته وزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق بعدي التمكين والشفافية جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض الجهود لتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتوفير المعلومات بشفافية، لكن دون تحقيق الدرجة المثلى. كما أشارت النتائج إلى وجود معيقات كبيرة تواجه تطبيق الحاكمية، منها ضعف التزام الإدارة العليا، نقص التمويل، وطبيعة البيروقراطية السائدة. وفي المقابل، بينت الدراسة أن هناك حاجة كبيرة لتوفير متطلبات تطبيق الحاكمية مثل التدريب المكثف، تحسين البنية الإدارية، وزيادة الوعي بأهمية الحاكمية.

وأجرى المومني (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الجامعات من أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم (6926) عضواً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وهي الجامعة الأردنية، آل البيت، جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وعددهم (243) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على (الاستبانة)، حيث تكونت فقرات الاستبانة من خمسين فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مفهوم الحاكمية، مجالس الحاكمية، المشاركة، الشفافية والمساءلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (كبيرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لاختلاف متغير الكلية، وذلك

لصالح الإنسانية، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تبعاً لاختلاف متغير الجنس والرتبة العلمية.

وطبق الكسر (2018) دراسة في السعودية هدفت التعرف إلى مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها، لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحاكمية الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الخاصة بالرياض جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (4.16). كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرمجية) والمتغير التابع (تفعيل الحاكمية الإدارية)، وعلى وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها الآتي: لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحاكمية الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة، لمتابعة تنفيذ معايير الحاكمية وتقييمها، والعمل على إشاعة ثقافة الحاكمية بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية، ليساعد على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

وقام عساف (2018) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحاكمية فيها، وعلاقتها بدرجة تقديرهم لمسئوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانيتين، شملت الأولى (43) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، (المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة)، (العدالة والمساواة من أجل التمكين، الكفاءة والفاعلية)، والثانية شملت (25) فقرة لوصف مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحاكمية كانت كبيرة عند وزن نسبي (75.24%)، حيث جاء مجال (الكفاءة والفاعلية) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.63%). ومجال المساءلة والشفافية في المرتبة الأخيرة (74.51%) وان درجة التقدير الكلية لأفراد العينة حول المسؤولية المجتمعية للجامعة في مكافحة الفساد كانت كبيرة عند وزن نسبي (77.11%)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.77) بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق الحاكمية فيها، ودرجة تقديرهم لمسئوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد.

وأجريت غوانمة (2018) دراسة في الأردن هدفت الى معرفة واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. هدفت الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانته لأغراض الدراسة، مكونة من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس، والكلية على الدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وأن من التحديات التي تواجه تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صورته، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

وأجرت هيام الصخري والسعود (2017) دراسة في الأردن هدفت إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين الأردنية والهاشمية والبالغ عددهم (2320) فرداً، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية وقد بلغ عددها (400) عضو هيئة تدريس وأكاديمي إداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التطويري بتطبيق استبانته، موجهة إلى الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مكونة من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي الشفافية، والمشاركة، والفاعلية التنظيمية، وعملية صنع القرار المشترك والمساءلة والمراقبة. وأظهرت نتائج الدراسة ان واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات إلى أن الجامعات الأردنية تطبق الحاكمية بدرجة متوسطة، وأن هناك فرقاً ظاهرياً وذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي ولصالح أكاديمي إداري، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأن هناك فرقاً ظاهراً وذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في

الجامعات الأردنية الحكومية من الذكور والإناث ولصالح الذكور، وفي ضوء هذه النتائج قامت الباحثة باقتراح إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وتم التأكد من درجة ملاءمتها من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية.

وسعت دراسة حمدونه (2016) التعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية في تحسين مستوى الالتزام بقواعد الحاكمية الجامعية في التعليم العالي الجامعي، هدفت إلى المساهمة في إبراز الدور المهم والملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحاكمية الجامعية في الجامعات الفلسطينية في التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن عدم توافر المهارات الرئيسة في الأمور المالية والفنية والتسويقية والتخصصات المهنية المختلفة لدى أعضاء مجلس الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى عدم نشر الجامعات الفلسطينية لبياناتها المالية في الموعد المحدد، وأنه لا بد من تشكيل مجلس الأمناء في الجامعات الفلسطينية قادر على تنظيم السيولة والوضع المالي للجامعة بصورة منتظمة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية حول تلك المجالات التي تعزى إلى المستوى الوظيفي، والجنس، والعمر، وسنوات الخبرة.

• الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ارمجوس (Armijos , 2025) إلى تحليل وتكييف نموذج أصحاب المصلحة لمنديلوبهدف تعزيز تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الجامعة المركزية في الإكوادور بمدينة كيتو، بالإضافة إلى جامعتين حكوميتين أخريين في العاصمة. تعد دراسة أصحاب المصلحة ركيزة أساسية في نظريات الإدارة الحديثة لما لها من دور محوري في تعزيز الحوكمة المؤسسية، من خلال ضمان الشفافية والمساءلة وتفعيل مشاركة جميع الأطراف المعنية. في ظل بيئة تتسم بالتقلبات العالية والحاجة الماسة إلى إدارة الأزمات بفعالية، يكتسب هذا النهج أهمية كبيرة لضمان استدامة وتطور الجامعات. اتبعت الدراسة منهجية تليلثية جمعت بين التحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية، مستفيدة من خبرات داخلية ووثائق رسمية للمؤسسات. واستنادا إلى نتائج التحليل، تم اقتراح استراتيجيات لتحسين نظم الحوكمة الجامعية،

بهدف تعزيز فهم شامل لأصحاب المصلحة واحتياجاتهم، ودعم الحاكمية القائمة على الشفافية والمساءلة والتوجه نحو النتائج المرجوة.

وهدفت دراسة باناجاواونيا (Bannaga & Onia, 2024) إلى التعرف على متطلبات تطبيق مبادئ الحاكمية في كليات التربية بالجامعات العربية، انطلاقاً من أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة ضمن مؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحثان المنهج النوعي والتفسيري، بالإضافة إلى تحليل محتوى الدراسات السابقة ذات الصلة، لفهم مدى تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي. أظهرت النتائج أن كليات التربية في الجامعات العربية تطبق مبادئ الحاكمية بدرجة متوسطة في مجالات الإدارة، الرقابة الذاتية، التطوير، والاستدامة. بناء على ذلك، توصي الدراسة بضرورة إصدار اللوائح والتشريعات الخاصة بمعايير الحاكمية، وإلزام الأقسام والمجالس بالالتزام بها، بالإضافة إلى إنشاء لجان مستقلة لمتابعة وتقييم تطبيق هذه المبادئ، لضمان تحسين جودة الأداء وتعزيز الحوكمة الفعالة في الكليات.

وطبق موسلين (Musselin, 2021) دراسة هدفنا إلى استكشاف جوانب الحوكمة الجامعية على مستويين؛ المستوى المتوسط (الميسو) الذي يعنى بالجامعات كمؤسسات منظمة تتطلب تحديد الأولويات، اتخاذ القرارات، تخصيص الميزانيات، تطوير البرامج التعليمية، وتحقيق الأبحاث، والمستوى الكلي (الماكرو) الذي ينظر إلى الجامعات كقطاع كامل وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض، وعلاقتها بالدولة، وتأثيرها بالتحويلات الوطنية والعبارة للحدود. وقد تم استخدام المنهج النوعي من خلال مراجع الأدبيات والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد ناقشت الدراسة أربعة نماذج تأسيسية للحوكمة الجامعية تساعد في فهم تطور الجامعات في السنوات الأخيرة، كما تناولت دور الدولة والتنافس بين الجامعات ضمن أنظمة الحوكمة على المستويين الوطني والعالمي. تشير الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات تجمع بين الكلياتية والبيروقراطية وعلاقات السلطة، مع تدخل الدولة وتأثير المنافسة، مما يعكس تعقيد هذا المجال بين التنظيم الداخلي والتأثيرات الخارجية (Musselin, 2021).

وهدفت دراسة وانغهانج (Wang & Huang, 2023) إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي، خصوصاً في سياق التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في الإدارة والتنظيم. اعتمدت الدراسة على تحليل حالة لمجموعة من الجامعات التي تبنت أنظمة تعليم إلكتروني وتقنيات رقمية حديثة. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يتطلب تحديثات في الهياكل الحاكمية لتلبية متطلبات الشفافية والمساءلة في البيئات الافتراضية. كما يبرز دور القيادة الرقمية

في تعزيز فعالية العمليات الإدارية وأهمية تدريب الكوادر على المهارات الرقمية المتعلقة بالحكم المؤسسي.

وأجرى شريف واسماعيل (Sharif and Ismail, 2022) دراسة هدفت إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بتطبيق الحاكمية وجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي. واستخدم التحليلي المنهجي لاستعراض الدراسات المنشورة خلال العقد الماضي، مركزين على دور الحاكمية في تحسين جودة التعليم، الشفافية، والمساءلة. وجدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحاكمية يعزز من شفافية العمليات التعليمية والإدارية، ويسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية. كما أن وجود نظام فعال للحوكمة مرتبط بتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات. وتوصى الدراسة بضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على مبادئ الحاكمية، ودمجها في الثقافة التنظيمية للجامعات.

وطبق جيمينيز وكروز ديل (Del Cruz & Jimenez, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحاكمية من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. واستعانت الدراسة بعدة استبيانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلبينية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الحاكمية في هذه الجامعات جاءت مرتفعة.

وأجرى سريكو (Srecko, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في أوروبا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن حاكمية مؤسسات التعليم العالي هو العامل الحاسم لأداء وجودة أنظمة التعليم العالي، حيث ساهمت المبادئ العامة الأوروبية في نشر الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الحرية الأكاديمية وحرية البحث، وبينت الدراسة من خلال الممارسة العملية، أن الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في كثير من الأحيان تتسم بعدم التطور وتتأثر بالعوامل المختلفة، وأوصت الدراسة بالعمل على اتخاذ إجراءات ملموسة لتعزيز سياسة الحاكمية وضمان تفعيلها في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى مونجو ببدي ودسو (Mungiu-Pippidi and Dusu, 2011) دراسة هدفت إلى تقييم الجامعات الحكومية العامة الرومانية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الأكاديمية أو النزاهة الإدارية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية الأكاديمية، والتمويل السليم لعام دراسي واحد، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) جامعة حصلت على اعتماد دولي في رومانيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مشاكل نظامية في تنظيم

الحياة الجامعية، واداء العمل فيها يرجع إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة بعد لا مركزية التعليم العالي بعد عام (1983).

وهدف دراسة مروبي (Mrope,2011) إلى تحديد فاعلية إدارة الحاكمية في المؤسسات التعليمية في تنزانيا، وتكونت عينة الدراسة من (40) فرداً من (16) مدرسة من المدارس الثانوية الخاصة. وقد جمعت البيانات من مكتب مدير التربية في المنطقة، والصفحة الإلكترونية لوزارة التربية. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي والميداني أظهرت الدراسة بأن الهيكل الإداري للمدارس الثانوية الخاصة مشابه للهيكل في الشركات غير التعليمية، وأن الهيئات الإدارية المعينة، والتي من المفروض أن تزيد من مستوى إدارات المدارس كانت لا تعمل بنسبة 70%، واللجان المرشحة لا تعمل بنسبة 25%، بينما لجنة التعويضات واللجنة الإستراتيجية كانت لا تعمل بنسبة 100%. كما أن نقص هذه اللجان أثر على مقدرة الهيئات الإدارية لإظهار الدعم لأداء المدارس، وأنها تسهم في هيمنة رئيس الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة.

وهدف دراسة موك (Mok,2010) إلى التعرف مدى تطبيق الحاكمية في جامعات سنغافورة وماليزيا و كيفية قيام الأكاديميين بتقييم الحاكمية وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 30 أكاديميا، وبينت نتائج الدراسة أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلا من الإحساس بالتمرد أو السلطة.

• ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها يتضح للباحث أن هناك تنوعاً في طرح المواضيع والأهداف والنتائج التي تم الوصول إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت على دور تطبيق الحاكمية في تطوير المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي في ظل التطورات والمستجدات المعاصرة والسريعة والتي تتطلب قيادة قادرة على تطبيق الحاكمة في الجامعات لتحسين جودة التعليم العالي، وتطوير الأعمال الإدارية ومتابعة كل ما هو جديد مثل: دراسة حمدونه (2016)، وهيام الصخري والسعود (2017) وعساف (2018) وغوانمة (2018) والمومني وآخرون (2018) والكسر (2018) والغامدي (2020) ولينا الخليوي (2022) والخليفة (2022) وغلام (2023) وسريكو

(Srecko,2012) وجيمينيز وكروز ديل (Del Cruz & Jimenez, 2015) وليستي (Leisyte, 2007).

تناولت بعض الدراسات تقييم حاكمية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كما في دراسة موك (Mok, 2010)، ودراسة مونجو ببدي ودسو.

كما تناولت بعض الدراسات تقييم حوكمة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث ركزت هذه الدراسات على تحليل فعالية تطبيق مبادئ الحاكمية وأثرها على الأداء المؤسسي والتحسين المستدام، مما ساهم في تعميق فهم الباحث لمتغيرات الدراسة. كما أتاح له ذلك صياغة إطار نظري رصين مستند إلى معطيات علمية معاصرة، وأسهم في تطوير أدوات الدراسة ورفع جودة التحليل الإحصائي المستخدم، فضلاً عن توفير قاعدة مقارنة ومناقشة متأنية لنتائج الدراسة الحالية. وتتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع حوكمة الجامعات ومنهجية البحث المتبعة.

وجربالاستفادة من الدراسات السابقة في زيادة الوعيبمتغير الدراسة، وفي صياغة الإطار النظري للدراسة، وفي تطوير أدوات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي، كما استفاد منها في مناقشة نتائج هذه الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

وتميزت الدراسة الحالية بمتغيراتها وخصوصية مجتمعها البحثي، حيث إنها - على حد علم الباحث - تعد الدراسة الأولى من نوعها التي تهدف إلى إعداد دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية، مستندة إلى الواقع الفعلي والاتجاهات المعاصرة في مجال الحاكمية. كما تسعى الدراسة إلى قياس مدى تطبيق أعضاء هيئة تدريسلمبادئالحاكمية في الجامعات الفلسطينية وتأثير ذلك على تحسين جودة التعليمالجامعي، مما يمثل إسهاماً جديداً في الأدبيات البحثية في هذا المجال الحيوي. وتميزت أيضاً في استخدامها للمنهج الوصفي التطويري (الكمي والنوعي)، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الكمية، والمقابلة في جمع البيانات النوعية.

وتمثل هذه الدراسة إضافة علمية مميزة تسد فراغاً في الدراسات المتعلقة بحاكمية الجامعات في السياق الفلسطيني، ويفتح آفاقاً للتطبيق العملي والتطوير المستقبلي للحاكمية في الجامعات بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة للجامعات الفلسطينية، وخاصة ان الدراسة الحالية تقدم دليلاً مقترحاً لتعزيز تطبيق الحاكمية في الجامعات.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة وطريقتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية تحديدها، كما تم تناول أدوات الدراسة وطرق التحقق من صدقهما وثباتهما، وتضمن الفصل أيضاً، تحديداً لمتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة.

3.1 منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى اقتراح دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التطويري ولغايات جمع البيانات من عينة الدراسة تم استخدام الاستبانة بشقيها: الكمي والنوعي كونه الأنسب لموضوع الدراسة ولتحقيق أهدافها، وتضمن مسحا مكتيبيا بالرجوع إلى المراجع ذات الصلة لبناء إطار نظري مرتبط بمتغيرات الدراسة، واستطلاع ميداني؛ لجمع البيانات بوساطة أدوات الدراسة، تمثل في الاستبانة لجمع البيانات لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وأداة المقابلة، إذ أجريت مقابلات شبه معمقة؛ للتعرف

إلى كيفية تطبيق إدارات الجامعات الفلسطينية للحاكمية فيها وفق أبعادها، والاقتراحات التطويرية، وأهم التحديات أو المعوقات التي يواجهونها، والحلول المقترحة لمواجهة هذه التحديات، وأهمية تطوير الدليل الإداري المقترح. واستخدم المنهج الوصفي المسحي في مرحلة البحث الكمي، ومنهج التحليل الموضوعي (Thematic Design) في مرحلة البحث النوعي. وفي ضوء النتائج الكمية والنوعية التي جرى التوصل إليها، جرى بناء الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية. ولخصوصية هذا النوع من الدراسات، فقد سارت الدراسة وفقاً للمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية:

جرى في هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة والأبحاث العلمية المتوفرة في المكتبات، من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية، ذات العلاقة بالحاكمية في الجامعات، للاستفادة منها في تطوير أداتي الدراسة وتحديد أبعادها.

المرحلة الثانية: تحديد الأسس والمتغيرات التي يركز عليها بناء الدليل الإداري:

تمفرز الأسس والمتغيرات الأساسية ذات العلاقة باقتراح الدليل الإداري المناسب للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وذلك من خلال دراسة وتحليل أدب الدراسة، والبيانات المستقاة من نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة دراسة الواقع، وأداة المقابلة، واختيار النقاط والركائز الجوهرية، كأساس لبناء الدليل الإداري المقترح.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات اللازمة لبناء الدليل الإداري المناسب للحاكمية في الجامعات الفلسطينية:

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وذلك بالرجوع إلى إحصائية من وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية بأعداد هيئة تدريس، وتطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها، ومعالجتها إحصائياً بغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج، وذلك على النحو الآتي:

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (7694) عضواً، وفقاً للموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية للعام (2022-2023)، من جميع الجامعات الفلسطينية وعددها (20) جامعة وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الخليل، جامعة بوليتيكنك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين، جامعة الاستقلال، جامعة غزة، جامعة دار الكلمة، جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة فلسطين الأهلية، جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني، جامعة الإسراء، جامعة القدس المفتوحة، جامعة فلسطين التقنية خضوري - طولكرم، جامعة فلسطين التقنية - العروب، جامعة فلسطين التقنية خضوري - رام الله). ويوضح الجدول (3.1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات:

جدول (3.1-أ) توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والجامعة ونوعها وعدد الهيئات

المحافظة	الجامعة	نوعها	الهيئة الأكاديمية
	جامعة القدس المفتوحة/ متاحة في جميع محافظات الوطن	حكومية	700
شمال	جامعة النجاح الوطنية	عامة	1826
	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة	690
	جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	خاصة	42
	جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني	حكومية	37
	جامعة فلسطين التقنية خضوري - طولكرم	حكومية	283
	جامعة القدس	حكومية	653
وسط	جامعة بيرزيت	عامة	744
	جامعة الاستقلال	حكومية	45
	جامعة دار الكلمة	خاصة	52
	جامعة فلسطين التقنية خضوري - رام الله	حكومية	59

جدول (3.1- ب) توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والجامعة ونوعها وعدد الهيئات

244	حكومية	جامعة الأزهر	جنوب
359	خاصة	الجامعة الإسلامية	
497	حكومية	جامعة الأقصى	
584	عامة	جامعة الخليل	
161	عامة	جامعة بوليتيكنك فلسطين	
253	خاصة	جامعة بيت لحم	
113	خاصة	جامعة فلسطين	
145	خاصة	جامعة الإسرائ	
17	خاصة	جامعة غزة	
51	حكومية	جامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب	
139	خاصة	جامعة فلسطين الأهلية	
7694			

3.3 عينة الدراسة

في الجانب الكمي، تم اعتماد الطريقة العشوائية العنقودية على مستوى الجامعات الفلسطينية، وفقاً للإجراءات الآتية:

- تم اختيار ست جامعات من الجامعات في المحافظات الشمالية في فلسطين، حيث اختيرت ثلاث جامعات من كل منطقة في المحافظات الشمالية الثلاثة (الشمال، الوسط، الجنوب) بالطريقة العشوائية. وعليه تم اختيار جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والجامعة العربية الأمريكية كجامعات تمثل محافظات الشمال، وتم اختيار جامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة الاستقلال كجامعات تمثل محافظات الوسط، واختيرت ثلاث جامعات من الجنوب وهي جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتيكنك فلسطين.

- بلغ عدد الجامعات المختارة (9) جامعات تعليم عالي، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (361) عضواً، وقام الباحث بمسح جميع أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (3.2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الدراسية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	227	62.9%
	أنثى	134	37.1%
	المجموع	361	100%
الرتبة العلمية	مدرس	7	1.9%
	محاضر	80	22.2%
	أستاذ مساعد	117	32.4%
	أستاذ مشارك	122	33.8%
	أستاذ	35	9.7%
	المجموع	361	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	80	22.2%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	193	53.5%
	10 سنوات فأكثر	88	24.4%
	المجموع	361	100%
الجامعة	جامعة الخليل	44	12.2%
	جامعة الاستقلال	29	8.0%
	جامعة القدس	42	11.6%
	جامعة فلسطين التقنية "حضوري"	49	13.6%
	الجامعة العربية الأمريكية	43	11.9%
	جامعة النجاح الوطنية	49	13.6%
	جامعة بيرزيت	27	7.5%
	جامعة بيت لحم	37	10.2%
	جامعة بوليتكنك فلسطين	41	11.4%
	المجموع	361	100%

3.4 عينة المقابلة:

تم اختيار عينة الجانب النوعي بطريقة قصدية، حيث تم اختيار المشاركين ممن تزيد سنوات خدمتهم الأكاديمية على عشر سنوات فأكثر، حيث اشتملت العينة على (14) عضو هيئة تدريس، وقد جاء ذلك لضمان اختيار أفراد لديهم خبرة واسعة وعميقة في المجال الأكاديمي، مما يساهم في الحصول على بيانات غنية وموثوقة تساعد في تحقيق أهداف البحث بشكل أفضل.

3.5 أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اداتين للدراسة بناء على أهداف الدراسة والتي هدفت إلى بناء دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية. كما يلي:

الأداة الأولى: استبانة جمع البيانات:

تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة مونجوبيدودسو (Mungiu-Pippidi and Dusu, 2011)، ودراسة حمدونة (2016)، ودراسة عساف (2018)، والتي اعتمدت جميعها مقياس (Langer, 1989) ذو الأبعاد التسعة لمبادئ الحاكمية، وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة والتي تناولت مقياس واقع مبادئ الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بهدف اقتراح دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولى، والمبينة في الملحق رقم (1) من جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية، وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، من حيث الجنس، والجامعة، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.
- الجزء الثاني: ويمثل أداة واقع توافر مبادئ الحاكمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتم الاستفادة من أدوات دراسة حمدونه (2016)، ودراسة الصخري والسعود (2017)، ودراسة عساف (2018). وقد تكون هذا الجزء من (48) فقرة توزعت لأربعة مجالات، وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات الأربعة:

الجدول (3.3) توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة

رقم المجال	المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	الشفافية	14-1	14
2	المشاركة	26-15	12
3	المساءلة	39-27	13
4	المساواة	48-40	9
	المجموع		48

الأداة الثانية: المقابلة الشخصية

في ضوء موضوع الدراسة المتعلقة بتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، ومن أجل جمع بيانات نوعية دقيقة ومفصلة، جرى تطوير أسئلة المقابلة، بهدف الوصول إلى دليل اداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية، والملحق (2) يوضح أداة الدراسة المقابلة في صورتها الأولية.

3.6 صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على أحد عشر (11) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم التربوية، وذلك لتقييم درجة ملائمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغاتها اللغوية، واقتراح التعديلات المناسبة، والملحق (3) يبين أسماء المحكمين واختصاصاتهم والجهات التي يعملون بها.

وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (70%) من المحكمين؛ كما تم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (47) فقرة، وفي صورتها النهائية تكونت من (48) فقرة ضمن مجالاتها الأربعة، والملحق (4) يبين أداة الاستبانة بصورتها النهائية.

كما جرى الأخذ برأي المحكمين في أسئلة أداة المقابلة، وتمثلت تعديلاتهم في صياغة بعض الاسئلة، وبقي عدد الاسئلة لإداة المقابلة (5) أسئلة في صورتها النهائية والملحق (5) يوضح ذلك.

• صدق البناء لأداة الدراسة (الاستبانة)

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيباً خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال، وقيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مبين في جدول (4).

الجدول (3.4 - أ) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه
والأداة ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع	
		المجال	الأداة
1	تعرف العاملين بـ "الأنظمة واللوائح" بشكل دوري؛ لضمان الالتزام بها	**0.763	*0.381
2	تصح عن الإجراءات "الإدارية والأكاديمية" لجميع العاملين ذوي العلاقة	**0.892	**0.651
3	توضح "مهام ومسؤوليات" كل وظيفة داخل الجامعة	**0.875	**0.652
4	تعرض الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع العاملين فيها	**0.852	**0.690
5	تراعي المؤهلات العلمية عند توزيع "المهام والمسؤوليات" على العاملين	**0.791	**0.578
6	تسمح إدارة الجامعة بتقييم الأداء من قبل المعنيين دون إخفاء أي معلومات	**0.893	**0.760
7	تشجع العاملين على إبداء الرأي بحرية	**0.825	**0.607
8	تتم أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	**0.805	**0.600
9	توضح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين لضمان تحقق العدالة	**0.841	**0.726
10	تتشر تقارير الأداء الجامعي بصفة دورية؛ للتعريف بإنجازات الجامعة	**0.873	**0.659
11	توفر قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين في الجامعة	**0.801	**0.659
12	توضح المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجهها	**0.826	**0.673
13	تطبق أنظمة الإدارة المالية بعدالة لضمان النزاهة	**0.812	**0.644
14	تعمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة	**0.868	**0.787
15	تشرك إدارة الجامعة العاملين فيها بوضع مدونة السلوك لتوفير مصدر للتوجيه في الجامعة	**0.876	**0.752
16	تشرك العاملين فيها في عملية صنع القرار	**0.693	**0.489
17	تعمل على تفويض الصلاحيات التي تمنحها "القوانين واللوائح" الجامعية	**0.640	**0.791
18	تتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون الجامعة	**0.591	*0.381
19	تشرك العاملين في اللجان "الأكاديمية والإدارية" وفقا للأنظمة	**0.890	**0.736
20	تشرك العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال أدوات تقييم واضحة.	**0.567	**0.479
21	توفر قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة؛ لتعزيز التدفق الحر للمعلومات	**0.802	**0.566
22	تعتمد نظاما واضحا لاستقبال "المقترحات والشكاوى"	**0.867	**0.648
23	تتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس "الطلبة"؛ لتعزيز التكامل بين الأطراف	**0.674	*0.458

الجدول (3.4 - ب) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه
والأداة ككل

**0.557	**0.722	تشرك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية؛ لتعزيز التفاعل المجتمعي	24
**0.554	**0.737	تحفز العاملين على العمل الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية	25
**0.649	**0.528	تقيم بصورة متواصلة مستوى المشاركة في عمليات الحاكمية ؛ لتحسين الأداء	26
*0.419	**0.515	تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	27
**0.664	**0.744	تقدم تقارير دورية للجهات الرقابية المعنية وفق "الأنظمة والسياسات" المعمول بها	28
**0.630	**0.866	تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في الجامعة	29
*0.403	**0.685	تطور نظاما داخليا شاملا لتقييم الأداء؛ يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية	30
**0.644	**0.783	تطلع العاملين على تقارير تقييم أدائهم الوظيفي بانتظام	31
*0.542	**0.849	توفر آليات شفافة للتظلم على تقارير الأداء؛ وفق "اللوائح والإجراءات" المعتمدة"	32
**0.674	**0.755	تحاسب العاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؛ وبما يتماشى مع سياسات الحاكمية	33
**0.736	**9070.	تطبق معايير واضحة في عمليات الترقيات الأكاديمية	34
**7950.	**0.567	تطور حوافز "مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة	35
**0.566	**0.702	تربط برامج التحفيز بمستوى أداء "الأفراد والأقسام"	36
**0.657	**0.767	تحدد معايير دقيقة لضمان جودة الأداء "الأكاديمي والإداري"	37
*0.557	**0.675	تتابع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل "الأكاديمي والإداري"	38
**0.557	**0.722	تطبق نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	39
**0.555	**0.737	تطلع جميع العاملين على "الأنظمة والسياسات الداخلية"؛ لضمان تحقيق المساواة بينهم	40

الجدول (3.4 - ج) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه والأداة ككل

**0.659	**0.527	تلتزم إدارة الجامعة بممارسة العدالة في التعامل مع العاملين	41
*0.519	**0.515	تعتمد نظاما عادلا في توزيع الحوافر "المادية والمعنوية"؛ لتعزيز الأداء	42
**0.665	**0.755	تعزز روح العمل الجماعي بين جميع العاملين في الجامعة	43
**0.630	**0.766	تطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف	44
*0.503	**0.675	تراعي العدالة في توزيع المهام الإضافية بين العاملين بما يتناسب مع أعبائهم الوظيفية	45
**0.655	**0.773	تمكن العاملين من خلال توفير الدعم اللازم لهم في أثناء عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل	46
*0.552	**0.759	تحاسب المقصرين بناء على معايير عادلة	47
**0.675	**0.755	تفوض الصلاحيات وفقا للتخصصات الوظيفية المعتمدة؛ لتعزيز الفاعلية في الأداء	48

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=.01)$.

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=.05)$.

يبين الجدول (4) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات بين الفقرات والمجال والأداة الكلية جاءت أكبر من (0.20)، وأن جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=.05)$ ، كما تم استخراج مصفوفة الارتباط بين مجالات الدراسة والأداة الكلية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3.5) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة

المجالات	المجال الأول: الشفافية	المجال الثاني: المشاركة	المجال الثالث: المساءلة	المجال الرابع: المساواة	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية
المجال الأول: الشفافية	1				
المجال الثاني: المشاركة	.656(**)	1			
المجال الثالث: المساءلة	.609(**)	.719(**)	1		
المجال الرابع: المساواة	.508(**)	.602(**)	.612(**)	1	
الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	.812(**)	.884(**)	.870(**)	.813(**)	1

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يبين الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ بين مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة حيث كانت أكبر من (0.20) ، وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة.

3.7 ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إستجابات أعضاء هيئة التدريس على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث تم تطبيق الاستبانة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مستجيباً للتأكد من ثباتها، ويبين الجدول (6) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة ولمجمل الفقرات.

الجدول (3.6) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	مجالات الأداة	كرونباخ ألفا
1.	المجال الأول: الشفافية	0.889
2.	المجال الثاني: المشاركة	0.953
3.	المجال الثالث: المساءلة	0.898
4.	المجال الرابع: المساواة	0.859

يبين الجدول (6) قيم معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة هذه القيم على الأداة قيمة جيدة لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

وللتحقق من ثبات أداة المقابلة، جرى إرسالها لاثنتين من خارج أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وجرى المقارنة بين استجاباتهم، وبينت النتائج ظهور تقارب في استجاباتهم، مما يدل على وجود ثبات عالٍ للأداة.

خلال المقابلة، حرص الباحث على توجيه الأسئلة بطريقة محايدة وغير مقيدة لتشجيع المشاركين على التعبير بحرية. كما استخدم أساليب الاستيضاح والتلخيص لمتابعة الأفكار والتأكد من فهم المقصود بدقة. وتم تدوين ملاحظات ميدانية خلال وبعد كل مقابلة لتسجيل انطباعات الباحث وأي ملاحظات إضافية ذات علاقة.

بعد الانتهاء من جميع المقابلات، تم تفرغ محتوى التسجيلات بدقة، ومن ثم تحليلها موضوعياً باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) أتاح هذا الأسلوب استخراج الموضوعات الرئيسية الفرعية التي تتكرر في إجابات المشاركين، مثل الأبعاد الأساسية للحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة)، المعوقات التي تواجه التطبيق، والحلول المقترحة لتطوير دليل إداري عملي وفعال.

وتحقق الباحث من صلاحية البيانات التي جرى جمعها من المقابلات من خلال:

1. الموثوقية (Credibility): حيث جرى فحص استجابات المفحوصين والتأكد من اكتمالها ومناسبتها للتحليل بصورة كاملة، كما جرى اللجوء إلى تحليل الثبات عبر الزمن، إذ حلت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يأتي:

وبناء على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (8) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (10)، وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (8)، وبناء عليه، يمكن استخراج النتائج: $(2 \times 8 = 16)$ ، وعليه يكون $(0.88 = 16/18)$ وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (0.88) وهي قيمة مرتفعة.

2. الموضوعية (Subjecting): اهتم الباحث في هذا البند، من خلال تحققه من موضوعية الدراسة من خلال الانعكاسية، والتي تمثلت في عكس مشاعر المفحوصين الخاصة، والتحقق من كلامهم، واستجاباتهم، ووصف تجاربهم الخاصة المتصلة بموضوع الدراسة.

3.8 إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإتباع الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تطوير أدواتي الدراسة وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صورتها النهائية، كما يظهر في الملحق (4) والملحق (5).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس إلى وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية لتيسير مهمة الباحث عند تطبيق أداة الدراسة، والملحق (6) يبين ذلك.
- تحديد أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة، وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (361) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء مقابلة مع أفراد عينة المقابلة، جرى اختيارهم بطريقة قصدية. وقد تم اختيار المشاركين بعناية وفقاً لمعايير محددة لضمان تمثيل متوازن وواقعي للهيئة الأكاديمية التي لها دور فاعل في تطبيق الحاكمية داخل جامعاتهم. شملت العينة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون خبرات إدارية وأكاديمية، هذا الاختيار المدروس ساعد في تعزيز موثوقية النتائج وتنوع وجهات النظر التي تم جمعها.
- بعد أخذ الموافقة منهم على إجراء المقابلات، تم اللجوء إلى إجراء مقابلات شخصية مع (14) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات الفلسطينية. ولضمان الحصول على معلومات عميقة ومباشرة من أصحاب الخبرة، تم تصميم المقابلة بشكل شبه مهيكلي، حيث

تضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشاركين بالتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم في مجال الحاكمية.

● ونظراً للظروف المختلفة التي قد تواجه الباحث والمشاركين، واختلاف المواقع الجغرافية وتباين أوقات التفرغ، وقبل بدء المقابلات، تم التنسيق مع كل مشارك لتحديد الوقت المناسب لإجراء المقابلة، والتأكيد على طبيعة الدراسة وأهدافها، مع التأكيد على السرية التامة وحقوق المشاركين في الانسحاب في أي وقت دون تأثير على حقوقهم. كما حصل الباحث على الموافقات الخطية أو الشفهية من المشاركين لتسجيل المقابلات لأغراض التوثيق والتحليل.

● تم استخدام عدة وسائل اتصال متاحة ومرنة لتسهيل إجراء المقابلات، منها:

● المقابلات وجها لوجه: حيث تم عقد بعض المقابلات في أماكن مناسبة داخل الجامعات أو في مواقع متفق عليها، مع الالتزام بالإجراءات الوقائية والصحية حسب الحاجة. أتاح هذا النوع من اللقاءات تواصلًا شخصياً مباشراً، مما ساعد في بناء علاقة ثقة مع المشاركين وسهل فهم التعبيرات غير اللفظية مثل نبرة الصوت ولغة الجسد.

● المقابلات الهاتفية: استخدمت هذه الطريقة لمرونة تنفيذ المقابلات في أوقات مختلفة، وسرعة التواصل خاصة مع المشاركين الذين يصعب لقاءهم شخصياً بسبب انشغالهم أو بعد مواقعهم. مكنت المقابلات الهاتفية الباحث من التفاعل الفوري مع المشاركين والاستفسار عن نقاط معينة حسب الحاجة.

● المقابلات عبر تطبيقات الاتصال المرئي، مثل: (Zoom ، Microsoft Teams) في ظل التطورات التكنولوجية وانتشار استخدام هذه التطبيقات، جرى الاستفادة منها لإجراء مقابلات ميسرة ومريحة للمشاركين بصرف النظر عن أماكن تواجدهم. وفرت هذه الوسائل تفاعلاً شبيهاً مباشراً مع إمكانية تسجيل المقابلة بالصوت والصورة، مما يعزز دقة تحليل البيانات لاحقاً.

● تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.

● إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج.

● تحليل المقابلات.

● الوصول إلى نتائج الدراسة.

● بناء دليل إداري مقترح والتحقق من درجة ملاءمة الدليل.

● مناقشة النتائج.

● الخروج بتوصيات ومقترحات.

● كتابة التقرير النهائي للأطروحة.

3.9 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: واقعتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

ثانياً: المتغيرات المستقلة الثانوية، التصنيفية: وتتمثل بالآتي:

1. الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
2. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
3. الرتبة العلمية: وله خمس مستويات (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس).

ثالثاً: المتغير التابع: تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطبيقهم للحاكمية من وجهة نظرهم.

المرحلة الرابعة: مرحلة بناء الدليل الإداري المقترح

تعدُّ هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة حيث يتم خلالها صياغة الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى نتائج الدراسة الأولية التي شملت مراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل البيانات النوعية والكمية، والاستفادة من آراء أعضاء هيئة التدريس من خلال المقابلات الشخصية. يبدأ الباحث بتجميع المبادئ والممارسات الأساسية المتعلقة بأبعاد الحاكمية (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) وتحويلها إلى عناصر واضحة ومنهجية عملية. كما يتم تضمين التوصيات والتصورات التطويرية التي تم التوصل إليها خلال مراحل جمع البيانات، مع مراعاة السياق الخاص بالجامعات الفلسطينية والاتجاهات المعاصرة في مجال الحاكمية الأكاديمية والإدارية. يتضمن الدليل كذلك آليات تنفيذية وإجراءات متابعة وتقييم تضمن استدامة تطبيق مبادئ الحاكمية وفعاليتها في تحسين جودة التعليم العالي والإدارة الجامعية.

المرحلة الخامسة: تحكيم الدليل الإداري المقترح

عرض الدليل الإداري المقترح على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم التربوية للتحقق من مدى الملاءمة الواقعية والقابلية للتنفيذ. وتهدف هذه المرحلة إلى ضمان جودة الدليل من خلال تحكيمه من قبل مختصين لديهم خبرة واسعة، كما تساعد هذه العملية في تعزيز موثوقية الدليل ورفع قابليته للتطبيق العملي داخل الجامعات، مما يساهم في إكساب الدراسة مصداقية علمية

عالية. وبعد جمع ملاحظات التحكيم، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة لصياغة النسخة النهائية للدليل، التي تمثل الإطار الإداري الأمثل لتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية.

تصحيح أداة الدراسة:

تم تحديد درجة ممارسة مبادئ الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) من خمس درجات، مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات للبديل (دائماً)، وأربع درجات للبديل (غالباً)، وثلاث درجات للبديل (أحياناً)، ودرجتان للبديل (نادراً)، ودرجة واحدة للبديل (أبداً)، والملحق (3) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1.33$$

عدد المستويات

وعليه تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على درجة واقع الممارسة:

- المستوى المنخفض أقل من (2.33=1+1.33).
- المستوى المتوسط من (3.67=2.34+1.33).
- المستوى المرتفع من (3.68) فأكثر.

تم اعتماد الآتي للحكم على درجة تطبيق الأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة تمثلها الدرجات التي تتراوح بين 1-2.33.
- درجة تطبيق متوسطة تمثلها الدرجات التي تتراوح بين 2.34-3.67.
- درجة تطبيق مرتفعة تمثلها الدرجات التي تتراوح بين 3.68 فأكثر.

وجرى الاعتماد على نتائج تحليل الاستبانة، ونتائج تحليل المقابلة في بناء الدليل الإداري المقترح لتطوير تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية بالاستناد إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.

3.10 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس.

2. للإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة) فقدم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (MANOVA) لتعرف دلالة الفروق.

3. للإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: ما الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟ تم بناء الدليل الإداري المقترح من خلال نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، واعتماداً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.

4. للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما درجة ملائمة الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ جرى عرض الدليل المقترح على عدد من المحكمين وذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، لبيان مدى ملاءمته للجامعات الفلسطينية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلتها وفقاً لتحليلها، وجاءت على النحو الآتي:

4.1 أولاً. النتائج المتصلة بالسؤال الأول:

الذي نصّ على: "ما تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	الشفافية	3.56	.498	1	متوسط
3	المساءلة	3.38	.529	2	متوسط
4	المساواة	3.38	.561	2	متوسط
2	المشاركة	3.37	.554	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.42	.453		متوسط

يبين الجدول (7) أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.453). جاء مجال الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (0.498). تلاه مجال المساءلة والمساواة في المرتبة الثانية بنفس المتوسط (3.38)، مع انحرافين معياريين (0.529) و(0.561) على التوالي. أما مجال المشاركة فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (0.554). تشير هذه النتائج إلى أن جميع مجالات الحاكمية تم تصنيفها ضمن المستوى المتوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية على فقرات كل مجال على حدة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (8) والجدول (9) والجدول (10) والجدول (11).

أولاً: مجال الشفافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والواقع لتقديرات أعضاء هيئة التدريس عن مجال الشفافية، والجدول (8)، يوضح تلك النتائج.

الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	تعرف العاملين بـ "الأنظمة واللوائح" بشكل دوري؛ لضمان الالتزام بها	3.86	.685	1	مرتفعة
2	تفصح عن الإجراءات "الإدارية والأكاديمية" لجميع العاملين ذوي العلاقة	3.86	.795	2	مرتفعة
3	توضح "مهام ومسؤوليات" كل وظيفة داخل الجامعة	3.77	.857	3	مرتفعة
5	تراعي المؤهلات العلمية عند توزيع "المهام والمسؤوليات" على العاملين	3.62	.874	4	متوسط
4	تعرض الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع العاملين فيها	3.59	.909	5	متوسط
6	تسمح إدارة الجامعة بتقييم الأداء من قبل المعنيين دون إخفاء أي معلومات	3.55	.865	6	متوسط
11	توفر قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين في الجامعة	3.53	.869	7	متوسط
7	تشجع العاملين على إبداء الرأي بحرية	3.50	.882	8	متوسط
10	تتشر تقارير الأداء الجامعي بصفة دورية؛ للتعريف بإنجازات الجامعة	3.49	.834	9	متوسط
9	توضح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين لضمان تحقق العدالة	3.48	.840	10	متوسط
12	توضح المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجهها	3.42	.901	11	متوسط
8	تتمى أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.41	.896	12	متوسط
13	تطبق أنظمة الإدارة المالية بعدالة لضمان النزاهة	3.37	.929	13	متوسط
14	تعمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة	3.34	.921	14	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال الشفافية	3.56	.498		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الشفافية تراوحت بين (3.34) و(3.86) بدرجة تقدير تراوحت بين (متوسط) و(كبير). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على

"تعرف العاملين بـ 'الأنظمة واللوائح' بشكل دوري؛ لضمان الالتزام بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.685)، وبدرجة (كبير)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي نصت على "تفصيح عن الإجراءات الإدارية والأكاديمية لجميع العاملين ذوي العلاقة" بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.795)، وبدرجة (كبير)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة (3) التي نصت على "توضيح 'مهام ومسؤوليات' كل وظيفة داخل الجامعة" بمتوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (0.857)، وبدرجة (كبير). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد حصلت الفقرة (13) التي نصت على "تطبيق أنظمة الإدارة المالية بعدالة لضمان النزاهة" على متوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.929) وبدرجة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (14) التي نصت على "تعمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (0.921) وبدرجة (متوسط).

ثانياً: مجال المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والواقع لتقديرات أعضاء هيئة التدريس عن مجال المشاركة، والجدول (9)، يوضح تلك النتائج.

الجدول (4.9-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
10	تشرك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية؛ لتعزيز التفاعل المجتمعي	3.47	.894	1	متوسط
1	تشرك إدارة الجامعة العاملين فيها بوضع مدونة السلوك لتوفير مصدر للتوجيه في الجامعة	3.45	.900	2	متوسط
7	توفر قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة؛ لتعزيز التدفق الحر للمعلومات	3.42	.885	3	متوسط
4	تتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون الجامعة	3.40	.854	4	متوسط
5	تشرك العاملين في اللجان "الأكاديمية والإدارية" وفقاً للأنظمة	3.40	.901	4	متوسط
9	تتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس "الطلبة"؛ لتعزيز التكامل بين الأطراف	3.39	.928	6	متوسط

الجدول (4.9-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

متوسط	7	.911	3.37	تعتمد نظاماً واضحاً لاستقبال "المقترحات والشكاوى"	8
متوسط	8	.857	3.35	تعمل على تفويض الصلاحيات التي تمنحها "القوانين واللوائح" الجامعية	3
متوسط	9	.915	3.34	تقيم بصورة متواصلة مستوى المشاركة في عمليات الحاكمية ؛ لتحسين الأداء	12
متوسط	10	.903	3.33	تشرك العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال أدوات تقييم واضحة.	6
متوسط	10	.930	3.33	تحفز العاملين على العمل الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية	11
متوسط	12	.957	3.20	تشرك العاملين فيها في عملية صنع القرار	2
متوسط		.554	3.37	الدرجة الكلية لمجال المشاركة	

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة تراوحت بين (3.20) و(3.47) بدرجة تقدير (متوسط). حيث جاءت الفقرة (10) التي نصت على "تشرك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية؛ لتعزيز التفاعل المجتمعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.894)، وبدرجة (متوسط)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (1) التي نصت على "تشرك إدارة الجامعة العاملين فيها بوضع مدونة السلوك لتوفير مصدر للتوجيه في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.900)، وبدرجة (متوسط)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة (7) التي نصت على "توفر قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة؛ لتعزيز التدفق الحر للمعلومات" بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.885)، وبدرجة (متوسط). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد حصلت الفقرة (11) التي نصت على "تحفز العاملين على العمل الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية" على متوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.930) وبدرجة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (2) التي نصت على "تشرك العاملين فيها في عملية صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.957) وبدرجة (متوسط).

ثالثاً: مجال المساءلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والواقع لتقديرات أعضاء هيئة التدريس عن مجال المساءلة، والجدول (10)، يوضح تلك النتائج.

الجدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	3.46	.878	1	متوسط
7	تحاسب العاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؛ وبما يتماشى مع سياسات الحاكمة	3.46	.875	2	متوسط
4	تطور نظاما داخليا شاملا لتقييم الأداء؛ يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية	3.44	.874	3	متوسط
12	تتابع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل "الأكاديمي والإداري"	3.43	.834	4	متوسط
2	تقدم تقارير دورية للجهات الرقابية المعنية وفق "الأنظمة والسياسات" المعمول بها	3.42	.901	5	متوسط
5	تطلع العاملين على تقارير تقييم أدائهم الوظيفي بانتظام	3.41	.861	6	متوسط
3	تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في الجامعة	3.38	.884	7	متوسط
6	توفر آليات شفافة للتظلم على تقارير الأداء؛ وفق "اللوائح والإجراءات المعتمدة"	3.33	.833	8	متوسط
8	تطبق معايير واضحة في عمليات الترقيات الأكاديمية	3.32	.861	9	متوسط
11	تحدد معايير دقيقة لضمان جودة الأداء "الأكاديمي والإداري"	3.32	.918	10	متوسط
10	تربط برامج التحفيز بمستوى أداء "الأفراد والأقسام"	3.31	.906	11	متوسط
13	تطبق نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	3.31	.880	12	متوسط
9	تطور حوافز "مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة	3.29	.896	13	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال المساءلة	3.38	.529		متوسط

يلاحظ من جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المساواة تراوحت بين (3.29) و(3.46) بدرجة تقدير (متوسط). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام واضح للمساواة يشمل جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.878)، وبدرجة (متوسط)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (7) التي نصت على "تحاسب العاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؛ وبما يتماشى مع سياسات الحاكمية" بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.875)، وبدرجة (متوسط)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة (4) التي نصت على "تطور نظاما داخليا شاملا لتقييم الأداء؛ يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية" بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.874)، وبدرجة (متوسط). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد حصلت الفقرة (13) التي نصت على "تطبق نظام واضح للمساواة يشمل جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية" على متوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.880)، وبدرجة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصت على "تطور حوافز مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.896)، وبدرجة (متوسط).

رابعاً: المساواة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والواقع لتقديرات أعضاء هيئة التدريس عن مجال المساواة، والجدول (11)، يوضح تلك النتائج.

الجدول (4.11-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساواة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
9	تفوض الصلاحيات وفقاً للتخصصات الوظيفية المعتمدة؛ لتعزيز الفاعلية في الأداء	3.50	.789	1	متوسط
2	تلتزم إدارة الجامعة بممارسة العدالة في التعامل مع العاملين	3.46	.859	2	متوسط
7	تمكن العاملين من خلال توفير الدعم اللازم لهم في أثناء عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3.45	.884	3	متوسط
3	تعتمد نظاماً عادلاً في توزيع الحوافز "المادية والمعنوية"؛ لتعزيز الأداء	3.43	.877	4	متوسط
6	تراعي العدالة في توزيع المهام الإضافية بين العاملين بما يتناسب مع أعبائهم الوظيفية	3.35	.891	5	متوسط

الجدول (4.11-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساواة مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

متوسط	6	.919	3.33	تطلع جميع العاملين على "الأنظمة والسياسات الداخلية"؛ لضمان تحقيق المساواة بينهم	1
متوسط	6	.872	3.33	تحاسب المقصرين بناء على معايير عادلة	8
متوسط	8	.908	3.29	تعزز روح العمل الجماعي بين جميع العاملين في الجامعة	4
متوسط	9	.944	3.29	تطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف	5
متوسط		.561	3.38	الدرجة الكلية لمجال المساواة	

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المساواة تراوحت بين (3.29) و(3.50) بدرجة تقدير (متوسط). حيث جاءت الفقرة (9) التي نصت على "تفوض الصلاحيات وفقاً للتخصصات الوظيفية المعتمدة؛ لتعزيز الفاعلية في الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.789)، وبدرجة (متوسط)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي نصت على "تلتزم إدارة الجامعة بممارسة العدالة في التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.859)، وبدرجة (متوسط)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة (7) التي نصت على "تمكن العاملين من خلال توفير الدعم اللازم لهم في أثناء عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.884)، وبدرجة (متوسط). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد حصلت الفقرة (5) التي نصت على "تطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف" على متوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.944)، وبدرجة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (4) التي نصت على "تعزز روح العمل الجماعي بين جميع العاملين في الجامعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.908)، وبدرجة (متوسط).

4.2 ثانياً. النتائج المتصلة بالسؤال الثاني: الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (a=.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وكما يلي:

الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

	المجال الأول: الشفافية	المجال الثاني: المشاركة	المجال الثالث: المساءلة	المجال الرابع: المساواة	الحاكمية في الجامعات	
الجنس						
ذكر	المتوسط الحسابي 3.55	3.38	3.39	3.42	3.43	الانحراف المعياري .471
انثى	المتوسط الحسابي 3.57	3.36	3.35	3.31	3.40	الانحراف المعياري .543
الرتبة العلمية						
مدرس	المتوسط الحسابي 3.84	3.49	3.59	3.75	3.67	الانحراف المعياري .871
محاضر	المتوسط الحسابي 3.66	3.50	3.45	3.46	3.52	الانحراف المعياري .514
استاذ مساعد	المتوسط الحسابي 3.54	3.36	3.35	3.37	3.41	الانحراف المعياري .486
استاذ مشارك	المتوسط الحسابي 3.49	3.29	3.31	3.35	3.36	الانحراف المعياري .469
أستاذ	المتوسط الحسابي 3.56	3.33	3.46	3.25	3.40	الانحراف المعياري .481
سنوات الخدمة						
اقل من 5	المتوسط الحسابي 3.65	3.47	3.44	3.48	3.51	الانحراف المعياري .551
من 5 سنوات	المتوسط الحسابي 3.50	3.33	3.31	3.35	3.38	الانحراف المعياري .459
10 سنوات	المتوسط الحسابي 3.59	3.37	3.45	3.35	3.44	الانحراف المعياري .520

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات

الخدمة)، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية على واقع تطبيق الحاكمية؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (MANOVA)، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (4.13) نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد (MANOVA)، لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الحاكمية في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط	درجة	مجموع	المتغير التابع	مصدر التباين
		مجموع المربعات	الحرية	المربعات		
.858	.032	.008	1	.008	المجال الأول: الشفافية	الجنس Hotelling's Tracevalue=0.021 Sig.=0.115
.667	.185	.057	1	.057	المجال الثاني: المشاركة	
.397	.718	.199	1	.199	المجال الثالث: المساءلة	
.051	5.008	1.553	1	1.553	المجال الرابع: المساواة	
.306	1.050	.212	1	.212	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	الرتبة العلمية Hotelling's Tracevalue=0.043 Sig.=0.527
.223	1.432	.351	4	1.404	المجال الأول: الشفافية	
.229	1.413	.431	4	1.723	المجال الثاني: المشاركة	
.388	1.038	.288	4	1.151	المجال الثالث: المساءلة	
.222	1.434	.444	4	1.778	المجال الرابع: المساواة	سنوات الخدمة Hotelling's Tracevalue=0.016 Sig.=0.703
.186	1.555	.314	4	1.255	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	
.206	1.586	.389	2	.778	المجال الأول: الشفافية	
.348	1.060	.323	2	.646	المجال الثاني: المشاركة	
.115	2.179	.604	2	1.208	المجال الثالث: المساءلة	الخطأ
.639	.448	.139	2	.278	المجال الرابع: المساواة	
.190	1.670	.337	2	.674	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	
		.245	353	86.531	المجال الأول: الشفافية	
		.305	353	107.588	المجال الثاني: المشاركة	المجموع
		.277	353	97.873	المجال الثالث: المساءلة	
		.310	353	109.436	المجال الرابع: المساواة	
		.202	353	71.241	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	
			361	4656.214	المجال الأول: الشفافية	المجموع المعدل
			361	4211.042	المجال الثاني: المشاركة	
			361	4214.917	المجال الثالث: المساءلة	
			361	4239.333	المجال الرابع: المساواة	
			361	4298.392	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	
			360	89.300	المجال الأول: الشفافية	
			360	110.549	المجال الثاني: المشاركة	
			360	100.759	المجال الثالث: المساءلة	
			360	113.337	المجال الرابع: المساواة	
			360	73.728	الحاكمية في الجامعات الفلسطينية	

يشير جدول (13) إلى نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد (MANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الحاكمية في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة. تظهر القيم الإحصائية أن تأثير الجنس على مجالات الحاكمية الأربعة لم يكن دالاً إحصائياً، أما بالنسبة للرتبة العلمية، فلم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة في أي من مجالات

الحاكمية، حيث كانت جميع قيم F منخفضة والدلالات أعلى من (0.05). كذلك، لم يظهر متغير سنوات الخدمة أي فروق دالة إحصائية في المجالات الأربعة أو في التقدير العام للحاكمية. توضح هذه النتائج أن تقديرات المشاركين لواقع الحاكمية في الجامعات الفلسطينية لا تتأثر بشكل كبير بالفروقات في الجنس أو الرتبة العلمية أو عدد سنوات الخدمة، مما قد يعكس نوعاً من التجانس في إدراك الحاكمية بين أفراد العينة.

4.3 نتائج التحليل النوعي/المقابلة:

جرى دراسة نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة المقابلة، والاستناد إلى هذه النتائج في استخلاص الأسس الجوهرية لبناء الدليل المقترح، إذ تم إجراء (14) مقابلة باستخدام أداة استمارة المقابلة، بهدف جمع البيانات الميدانية، التي يمكنها أن تسهم في تطوير أفكار الدليل الإداري المقترح، وذلك وفق الإجراءات الآتية:

إجراءات جمع البيانات باستخدام المقابلة:

- قام الباحث باستخراج كتاب تسهيل المهمة لتطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة).
 - تم تحكيم أدوات الدراسة.
 - تم اختيار العينة بطريقة قصدية وممن لديهم أكثر من (10) سنوات في التدريس الجامعي، من خلال التواصل مع إدارات الجامعات.
 - بعد جمع الترشيحات وتحديد العينة والتي بلغت (14) عضو هيئة تدريس، تم التواصل مع أفراد عينة المقابلة هاتفياً لأخذ الموافقة للاستجابة على أسئلة المقابلة، وتحديد التطبيق الملائم والوقت الأنسب لهم لتوجيه أسئلة المقابلة بهدف تسهيل الاستجابة وإعطاء المجال للإجابة المفتوحة بسلاسة.
 - جرت المقابلات من خلال تطبيقات الواتساب والزوم والاتصالات الهاتفية والوجاهية، إذ تم توجيه بنود الأسئلة لأفراد عينة الدراسة التي جرى اختيارها.
- إجراءات تحليل البيانات:

جرت على النحو الآتي:

- تجميع الاستجابات وترميزها إذ أعطي الرمز (م) للمشارك مع الرقم للإشارة إلى المشارك ورقمه لاستجاباتهم خلال عرض النتائج.
- تحليل استجابات أفراد عينة المقابلة وفق منهجية البحث النوعي، إذ تم التعمق في استجاباتهم، واستخراج الرموز الدالة (Codes) ذات العلاقة بأسئلة المقابلة وموضوع الدراسة، ومن ثم تحديد الموضوعات (Themes) التي عبرت عنها بالرموز.

- التأكد من مصداقية التحليل، والمواضيع الرئيسية في أسئلة المقابلة من خلال تحليل العينة من قبل باحث آخر. وتم التوافق على الموضوعات العامة على مستوى أسئلة المقابلة، ومن ثم المقارنة بينها وبين ما جرى استخلاصه من قبل الباحث من موضوعات، ووجد توافق بنسبة عالية بين التحليلين.
- تم احتساب نسبة التكرار بين أفراد عينة المقابلة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: احتساب نسب تكرار الموضوع (Theme) بين أفراد العينة على مجمل الأسئلة.

بعد التعمق في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أسئلة المقابلة، واحتساب نسب تكرار الإشارة إلى الموضوع (Theme) لدى أفراد عينة المقابلة، جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4.14): نسبة التكرار للموضوعات في استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الموضوعات (Themes)	عدد التكرارات	نسبة التكرار
1	الشفافية والمساءلة	12	85.7%
2	آليات صنع القرار	11	78.6%
3	بنية الحاكمية الرشيدة	10	71.4%
4	تطوير القيادة الجامعية	9	64.3%
5	التشريعات والسياسات الناظمة	8	57.1%
6	التحول الرقمي	7	50.0%
7	مواءمة الاتجاهات الدولية	6	42.8%
8	المساءلة الاجتماعية والمجتمعية	5	35.7%

تشير النتائج إلى أن الشفافية والمساءلة تحظى بأعلى نسبة أهمية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت نسبة التكرار (85.7%)، مما يعكس إدراكهم العميق لدور هذين المفهومين في تحقيق حوكمة فعالة داخل الجامعات الفلسطينية. ويأتي موضوع آليات صنع القرار في المرتبة الثانية بنسبة (78.6%) مع تكرار (11)، مما يبرز الحاجة إلى وجود أنظمة واضحة ومشاركة في اتخاذ القرارات لضمان الشفافية والعدالة. كما أن بنية الحاكمية الرشيدة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (71.4%) وتكرار (10)، مما يؤكد أهمية وجود هيكل تنظيمي متماسك يضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح. من جهة أخرى، يشير تطوير القيادة الجامعية إلى نسبة (64.3%) وتكرار (9)، مما يدل على أن القيادة الفعالة قادرة على مواجهة التحديات وتعزيز الحاكمية بشكل مستمر. وبالنسبة للتشريعات والسياسات الناظمة، فقد نالت نسبة (57.1%) وتكرار (8)، مما يؤكد الحاجة إلى إطار

قانوني يدعم ويقنن عملية الحاكمية في الجامعات. أما التحول الرقمي فقد حظي بنسبة (50%) مع تكرار (7)، في دلالة على توجه الجامعات نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة والفعالية الإدارية. كما أن موافقة الاتجاهات الدولية جاءت بنسبة (42.8%) وتكرار (6)، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية لتعزيز مكانة الجامعات. أخيراً، تأتي المساءلة الاجتماعية والمجتمعية بنسبة (35.7%) وتكرار (5)، والتي رغم أنها الأقل في التكرار، إلا أنها تشير إلى اهتمام متنامٍ بدور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي وتعزيز مسؤولياتها الاجتماعية، وهو ما يحتاج إلى المزيد من التركيز والدعم في المستقبل.

وفيما يتعلق بموضوع الشفافية والمساءلة فقد أوضح المشاركون (1) أن الشفافية في الجامعة تمثل العمود الفقري لأي نظام إداري ناجح، حيث أكد قائلاً: "بدون وجود شفافية حقيقية في جميع الإجراءات الإدارية، يصبح من الصعب جداً بناء بيئة عمل صحية يقوم فيها الجميع على دراية كاملة بالقرارات المتخذة، مما يعزز من شعور الثقة والمسؤولية المتبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة العليا." أما المشاركون (3) فقد شددوا على أن المساءلة يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجامعة، لأنها تساعد على تصحيح المسارات وتحسين الأداء بشكل مستمر، مضيفاً: "حينما يشعر الجميع أن هناك آليات واضحة وفعالة للمساءلة، فإن ذلك يخلق دافعاً قوياً لتقديم أفضل ما لديهم في العمل دون خوف أو تردد." ولفت المشاركون (7) الانتباه إلى أهمية تصميم نظم مساءلة واضحة ومنصفة، وقال: "يجب أن تكون هناك مؤشرات ومقاييس محددة تتابع أداء جميع العاملين، بحيث لا تكون المساءلة تعسفية بل مبنية على معايير موضوعية تعكس الأداء الحقيقي." أما المشاركون (12) فأكدوا على أن الشفافية تعزز بشكل كبير من الشعور بالانتماء للمؤسسة، حيث قال: "عندما يشعر أعضاء الهيئة التدريسية أنهم مطلعون على كل صغيرة وكبيرة تخص عملهم، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً ومسؤولية، ويشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار." فيما أشار المشاركون (14) إلى أن غياب الشفافية يولد بيئة عمل غير صحية، مضيفاً: "غياب الشفافية وعدم وجود مساءلة واضحة يؤدي إلى انتشار الشائعات وسوء الفهم، ويؤثر سلباً على العلاقات بين العاملين والإدارة، ويضعف الثقة المتبادلة التي تعتبر حجر الزاوية لأي مؤسسة ناجحة".

إما في موضوع آليات صنع القرار فقد أكد المشاركون (2) على أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار ليست مجرد خيار بل ضرورة، حيث أوضح: "عندما يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، يشعرون بمدى احترام الإدارة لأرائهم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ويزيد من الالتزام بالقرارات المتخذة." أما المشاركون (4) فبينوا أن آليات اتخاذ القرار في الجامعات يجب أن تكون شفافة وواضحة، مضيفاً: "يجب أن تكون هناك خطوات منهجية ومعلنة لصنع القرار تسمح بالمرونة والقدرة على التكيف مع

المتغيرات المستمرة، ولا تترك المجال للقرارات العشوائية التي قد تضر بسمعة الجامعة." وأشار المشارك (6) إلى أهمية وجود لجان متخصصة مكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة لاتخاذ القرارات المهمة، وقال: "هذه اللجان يجب أن تتبع منهجية واضحة في جمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار، مع ضمان تمثيل كافة الأطراف ذات العلاقة لضمان العدالة." من جهته، أكد المشارك (10) على ضرورة توثيق كل مراحل صنع القرار بدقة عالية من أجل ضمان إمكانية المراجعة والتدقيق لاحقاً، مشيراً إلى أن ذلك يعزز من الشفافية ويقلل من فرص الخطأ أو التحيز. وأخيراً، شدد المشارك (13) على أن اتخاذ القرار بشكل جماعي يقلل من النزاعات ويعزز من روح الفريق، قائلاً: "عندما يشعر الجميع أنهم جزء من عملية صنع القرار، يكون لديهم حافز أكبر لتنفيذها بنجاح، وهذا يقلل كثيراً من المشكلات الإدارية التي قد تنشأ بسبب قرارات أحادية".

وفي موضوع بنية الحاكمية الرشيدة فقد أوضح المشارك (5) أن وجود بنية تنظيمية واضحة هو الأساس لضمان تطبيق الحاكمية الرشيدة، حيث قال: "يجب أن تكون هناك وثائق تنظيمية تحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات لكل مستوى إداري، بحيث لا تحدث تضارب في الصلاحيات أو غموض في المهام، مما يسهل عمل الجميع ويجعل النظام الإداري أكثر فاعلية." بينما أشار المشارك (8) إلى أن توزيع الصلاحيات بشكل متوازن بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس يعزز من الحاكمية الرشيدة، موضحاً: "عدم التركيز المفرط للسلطة في يد جهة واحدة يخلق بيئة صحية للعمل ويمنع الاستبداد الإداري ويشجع على التعاون." وأضاف المشارك (11) أن وجود نظم رقابة داخلية قوية هو أمر لا غنى عنه لمنع الفساد وتعزيز الشفافية، قائلاً: "النظم الرقابية يجب أن تكون مستمرة وتعمل بشكل مستقل بحيث تكشف أي تجاوزات في الوقت المناسب وتقدم توصيات لتحسين الأداء." أما المشارك (13) فلفت إلى أهمية تحديث البنية التنظيمية بشكل مستمر لتواكب التغيرات الأكاديمية والتكنولوجية، مشيراً إلى أن "البنية الجامعية يجب أن تكون ديناميكية بحيث تواكب التطورات الحديثة، مما يساعد على رفع كفاءة الأداء الإداري والتعليمي." وأكد المشارك (14) أن الحاكمية الرشيدة لها تأثير مباشر على جودة التعليم، حيث قال: "عندما تكون الحاكمية فعالة، يتم تحسين الأداء الأكاديمي وتنظيم العمل بشكل أفضل، مما يعكس إيجاباً على سمعة الجامعة ومستوى الخريجين".

أما موضوع تطوير القيادة الجامعية فأشار المشارك (9) أن تطوير القيادة الجامعية يجب أن يكون عملية مستمرة ومدرسة، حيث قال: "القيادات الجامعية تحتاج إلى برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تمكنها من التعامل مع التحديات المعاصرة، سواء كانت إدارية أو أكاديمية، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على جميع منسوبي الجامعة." وأوضح المشارك (12) أن القائد الجامعي المثالي هو من يكون قدوة في الالتزام بالشفافية والمساءلة، مشيراً إلى أن "القيادة الجيدة تعني أن يكون القائد قادراً

على تحفيز فريقه وتحقيق الأهداف دون تمييز أو تعسف، وأن يكون نموذجاً يحتذى به في السلوك المهني." بينما أشار المشارك (14) إلى دور القيادة في خلق بيئة مشجعة على الابتكار، وقال: "القيادة الفعالة تحفز الابتكار والإبداع بين العاملين والطلبة من خلال خلق بيئة داعمة للتجارب والتعلم المستمر." وأكد المشارك (5) أن تطوير القيادة يشمل تبني استراتيجيات حديثة لإدارة التغيير، حيث قال: "القيادة الجامعية الناجحة هي التي تواكب التطورات وتوسع بشكل دائم لتطوير نفسها ومؤسستها عبر استراتيجيات مبتكرة وفعالة." أما المشارك (8) فأكد على أهمية فهم القيادات الجامعية للاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، قائلاً: "القيادة التي لا تواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة والحاكمية ستفقد القدرة على المنافسة وتطوير الجامعة على المستويين المحلي والدولي".

إما موضوع التشريعات والسياسات الناظمة فقد قال المشارك (11) إلى أن التشريعات الجامعية يجب أن تكون واضحة ومتجددة، بحيث تتماشى مع المتغيرات الحديثة في البيئة الأكاديمية، مضيفاً: "القوانين واللوائح يجب أن لا تكون جامدة، بل تحتاج إلى تحديث مستمر يضمن تواكبها مع التطورات التقنية والاجتماعية التي تؤثر على عمل الجامعات." وقال المشارك (7) إن السياسات الناظمة تعد الإطار القانوني الذي ينظم العلاقة بين جميع الأطراف داخل الجامعة، مشيراً إلى أن "وجود سياسات واضحة يحمي حقوق وواجبات الجميع، ويقلل من النزاعات التي قد تنشأ نتيجة عدم وضوح الأدوار." وأكد المشارك (6) على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في مراجعة التشريعات، قائلاً: "التشريعات التي تفرض من الأعلى دون مشاركة الأعضاء المعنيين غالباً ما تواجه مقاومة وتحديات في التنفيذ." من جانبه، شدد المشارك (12) على ضرورة نشر هذه السياسات والتشريعات بشكل واسع بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مشيراً إلى أن "الوعي بهذه القوانين يجعل الجميع أكثر التزاماً ويجنب الجامعة الكثير من المشكلات القانونية والإدارية." وأوضح المشارك (5) أن وجود تشريعات ناظمة جيدة يخلق استقراراً إدارياً وأكاديمياً، مما يساعد في تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها بشكل مستدام.

وفي موضوع التحول الرقمي فقد أشار المشارك (9) أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم عوامل تحسين الأداء الجامعي في العصر الحديث، وقال: "الاعتماد على الأنظمة الرقمية الحديثة في العمليات الإدارية والأكاديمية يوفر الوقت والجهد، ويعزز دقة المعلومات ويتيح متابعة الأداء بشكل مستمر." وأشار المشارك (7) إلى أن التكنولوجيا تساعد في تعزيز الشفافية وتسهيل التواصل بين جميع الأطراف داخل الجامعة، مضيفاً: "التحول الرقمي يجعل من السهل تبادل المعلومات والتقارير بشكل فوري، ويقلل من البيروقراطية التي تعيق سير العمل." وأوضح المشارك (4) أن توفير تدريب مناسب لأعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الرقمية هو عامل أساسي لنجاح هذا التحول، قائلاً: "التكنولوجيا بلا تدريب لا تفيد، لذلك يجب أن تكون هناك برامج مكثفة لرفع الكفاءة

الرقمية لجميع العاملين." أما المشاركون (12) فلفت الانتباه إلى أن الجامعات التي تتأخر في تبني التحول الرقمي ستجد نفسها خارج المنافسة، قائلاً: "التحول الرقمي ليس خياراً بل ضرورة، حيث أن الجامعات العالمية التي تتبناه تحقق أداء أفضل وتكتسب سمعة دولية." وأكد المشاركون (10) أن الرقمنة تساعد في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية على حد سواء.

وفيما يتعلق بموضوع موازنة الاتجاهات الدولية فقد أوضح المشاركون (13) أن تبني أفضل الممارسات الدولية في الحاكمية يساعد الجامعات على رفع مستوى تنافسيتها، حيث قال: "الجامعات التي تواكب الاتجاهات العالمية وتتبنى معايير الجودة الدولية تحظى بسمعة أفضل وتجذب كوادر متميزة وطلاباً من مختلف أنحاء العالم." وأكد المشاركون (14) أن الموازنة لا تعني مجرد تقليد، بل هي عملية تطوير مستمرة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجامعة والبيئة المحلية، مشيراً إلى أن "الجامعات بحاجة إلى تكييف الاتجاهات الدولية لتناسب مع سياقها الثقافي والاجتماعي بما يضمن تحقيق الفعالية." ولفت المشاركون (8) إلى أهمية تبادل الخبرات مع المؤسسات الدولية، قائلاً: "الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية يمكن أن توفر حلولاً مبتكرة وتساعد في تطوير الأنظمة الإدارية والأكاديمية." بينما قال المشاركون (4) إن الموازنة تعزز من فرص الجامعة في المشاركة بالمشاريع البحثية الدولية وتبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، مما يرفع من مستوى التعليم والبحث العلمي. وأوضح المشاركون (3) أن الموازنة مع الاتجاهات العالمية يجب أن تتم بشكل تدريجي ومدروس، مع مراعاة الموارد والإمكانيات المتاحة في الجامعة.

وفيما يتعلق بموضوع المساءلة الاجتماعية والمجتمعية، فقد أكد المشاركون (2) أن الجامعة لها دور اجتماعي كبير يتجاوز الأدوار الأكاديمية، حيث قال: "الجامعة لا يمكن أن تتجح بمعزل عن المجتمع الذي تقع فيه، لذلك يجب أن تتحمل مسؤولياتها تجاه التنمية الاجتماعية، والمجتمعية بشكل واضح وفعال." وأضاف المشاركون (3) أن المساءلة الاجتماعية تعني الالتزام بمبادئ المشاركة والتفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي، مشيراً إلى أن "هذا النوع من المساءلة يجعل الجامعة شريكاً فعالاً في تحسين جودة الحياة في البيئة المحيطة بها." وأشار المشاركون (1) إلى أهمية البرامج والمبادرات الجامعية التي تهدف إلى خدمة المجتمع، مثل حملات التوعية والمشاريع البحثية التطبيقية التي تعالج قضايا محلية، قائلاً: "هذه البرامج تعزز العلاقة بين الجامعة والمجتمع وتؤكد على دور الجامعة كمؤسسة مسؤولة." أما المشاركون (14) فقد شدد على ضرورة إشراك المجتمع في صنع القرار داخل الجامعة، مشيراً إلى أن "وجود قنوات تواصل مع المجتمع يضمن أن تكون قرارات الجامعة مواكبة لاحتياجاته ومتطلباته." وأوضح المشاركون (12) أن المساءلة الاجتماعية

تزيد من مصداقية الجامعة وسمعتها، مضيئاً: "كلما كانت الجامعة أكثر انفتاحاً ومسؤولية تجاه المجتمع، زاد احترامها وثقة الناس بها، مما ينعكس إيجابياً على جميع منسوبيها".
المرحلة الثانية: احتساب نسب تكرار الموضوع (Theme) بين أفراد العينة لكل سؤال من أسئلة المقابلة.

جرى التعامل مع كل سؤال كوحدة منفصلة، واستخراج الرموز (Codes) الخاصة بكل سؤال على حده، ومن ثم جرى تجميعها في موضوعات (Themes) محددة، وفيما يلي نتائج تحليل أسئلة المقابلة:

كما قام الباحث بتجميع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة المقابلة وكما يلي:

السؤال الأول: كيف يمكن لإدارات الجامعات الفلسطينية من تطبيق الحاكمية فيها وفق أبعادها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) وتعزيزها في إدارتها؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعمل جدول تكراري لأبرز المحاور أو الآليات التي وردت في إجابات المشاركين. ونجم الاستجابات في فئات تمثل الأبعاد الأربعة للحاكمية، ثم نحصر عدد التكرارات لكل فئة كما يلي:

الجدول (4.15): التكرارات والنسب المئوية لأبرز المحاور أو الآليات التي وردت في إجابات المشاركين

المحور/الفئة الرئيسية	وصف الفئة / أمثلة من الردود	عدد التكرارات	نسبة التكرار
الشفافية	-نشر القرارات والأنظمة - إعلان نتائج الترقية والمسابقات. - وضوح المعلومات الإدارية والأكاديمية.	9	64.3%
المشاركة	-إشراك أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في عملية صنع القرار. - تشكيل مجالس حوكمة ولجان تشاركيه. - التفاعل المجتمعي داخل الجامعة. - الاستفادة من التجارب الجزئية.	8	57.1%
المساءلة	-تطوير نظام مساءلة وتقييم أداء. - محاسبة المقصرين أو المخالفين. - وجود جهة مسئولة عن مراقبة التنفيذ وتحديد المسؤوليات. - وضع استراتيجيات قانونية للمساءلة.	8	57.1%
المساواة	-تطبيق السياسات بعدالة على جميع الكادر الجامعي. - منع الوساطة والمحسوبية. - توفير فرص متساوية في التوظيف والترقيات.	6	42.8%

يعكس الجدول التكراري توزيع ردود المشاركين حول مدى تطبيق إدارات الجامعات الفلسطينية للحاكمية وفق أبعادها الأربعة: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة. وقد أظهرت النتائج أن بعد الشفافية حاز على النسبة الأعلى من التكرارات (9 تكرارات)، مما يدل على وعي كبير لدى المشاركين بأهمية وضوح الإجراءات والقرارات وتوفير المعلومات داخل المؤسسات الجامعية. في المقابل، حصل كل من بعد المشاركة وبعد المساءلة على (8 تكرارات)، وهو ما يشير إلى إدراك متزايد بأهمية إشراك أصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات وضرورة وجود آليات واضحة للمحاسبة. أما بعد المساواة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بعدد تكرارات بلغ (6 تكرارات)، ما يعكس ربما وجود تحديات في هذا الجانب، خاصة في ظل الإشارات المتكررة إلى الوساطة والمحسوبية في بعض الردود. كما برزت في إجابات المشاركين مفاهيم داعمة للحاكمية مثل تعزيز ثقافة الحاكمية، وتفعيل القوانين، وربط الحوافز بتطبيق مبادئ الحاكمية، مما يدل على وعي عملي ونقدي يعكس الواقع الفعلي داخل الجامعات. وبشكل عام، فإن الجدول يظهر وجود وعي نظري جيد بمبادئ الحاكمية، يقابله قصور نسبي في التطبيق، خاصة فيما يتعلق بالمساواة والعدالة.

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

فيما يلي جدول تكراري لأبرز الاقتراحات التطويرية التي وردت في إجابات المشاركين حول تطوير دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية:

جدول (4.16): التكرارات والنسب المئوية لأبرز الاقتراحات التطويرية التي وردت في إجابات المشاركين حول تطوير دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية

رقم	الفئة أو الاقتراح التطويري	عدد التكرارات	نسبة التكرار
1	الاستفادة من تجارب محلية أو دولية في تطبيق الحاكمية	6	42.8%
2	وضع مفاهيم واضحة للمساءلة والجودة	5	35.7%
3	تضمين مبادئ الحاكمية (الشفافية، العدالة، المساءلة...)	5	35.7%
4	إشراك أفراد متخصصين في إعداد الدليل	4	28.6%
5	ضرورة وجود هيكل تنظيمي أو جهة مسؤولة عن الحاكمية	4	28.6%
6	اعتماد المعايير الدولية ومعايير الجودة	4	28.6%
7	تفعيل آليات الرقابة والشفافية والتقييم	4	28.6%
8	تحديد المعوقات والتحديات المحتملة	3	21.4%
9	مراعاة السياقات المختلفة بين الجامعات	3	21.4%
10	توفير تدريب وتوعية للكوادر حول الحاكمية	3	21.4%

يظهر الجدول التكراري تنوعاً في الاقتراحات التي قدمها المشاركون، ويعكس فهماً متعدد الأبعاد لمتطلبات تطوير دليل الحاكمية. كان أبرز الاقتراحات التي تكررت هي "الاستفادة من التجارب السابقة" و"وضع مفاهيم واضحة للمساءلة والجودة" و"تضمين مبادئ الحاكمية"، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية المرجعيات النظرية والتطبيقية في إعداد الدليل. كما لوحظ تأكيد عدد ملحوظ من المشاركين على ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسئول، بالإضافة إلى أهمية اعتماد معايير الجودة الدولية وتفعيل آليات الرقابة والشفافية. وفي حين أشار البعض إلى أهمية مراعاة السياقات المختلفة بين الجامعات الفلسطينية، دعا آخرون إلى تعزيز التوعية والتدريب لضمان التطبيق الفعلي للحاكمة. هذا التنوع في الإجابات يعكس الحاجة إلى دليل إداري مرن وشامل يأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية ضمن إطار منظم ومبني على معايير معترف بها.

السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

فيما يلي جدول تكراري لأهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بناءً على تحليل محتوى إجابات المشاركين:

الجدول (4.17): التكرارات والنسب المئوية لأهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بناءً على تحليل محتوى إجابات المشاركين

رقم	فئة التحدي أو المعوق	عدد التكرارات	نسبة التكرار
1	الوضع السياسي والاقتصادي العام	7	50%
2	الواسطة والمحسوبية وتدخل العلاقات الشخصية	6	42.8%
3	قلة الموارد المالية والإمكانات المادية	6	42.8%
4	ضعف ثقافة الحاكمية وقلة الوعي بمفاهيمها	6	42.8%
5	مقاومة التغيير وضعف الكفاءات لدى بعض العاملين	5	35.7%
6	عدم تفعيل الشفافية والمساءلة داخل الجامعات	5	35.7%
7	تفرد الإدارة العليا في اتخاذ القرار وغياب المشاركة	5	35.7%
8	غياب تشريعات وسياسات داخلية ملزمة	5	35.7%
9	تعقيد الإجراءات الإدارية والمركزية المفرطة	4	28.6%
10	تداخل الصلاحيات الإدارية وعدم وضوحها	4	28.6%
11	ضعف الأنظمة التكنولوجية وصعوبة الوصول إلى البيانات	4	28.6%
12	عدم تكافؤ الفرص والتميز (النوع الاجتماعي، ذوي الاحتياجات الخاصة)	4	28.6%

يشير الجدول التكراري إلى أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية تتمثل في الوضع السياسي والاقتصادي الذي يؤثر على استقرار النظام الإداري، إضافة إلى انتشار الوساطة والمحسوبية، مما يعيق تطبيق معايير العدالة والشفافية. كما برزت قلة الموارد المالية وضعف ثقافة الحاكمية وعدم الإلمام بأبعادها، مما ينعكس سلباً على الالتزام المؤسسي. كذلك، لوحظ تكرار الإشارة إلى مقاومة التغيير وضعف الكفاءات الإدارية، مما يضعف القدرة على تبني نهج حوكمي فعال. أما التحديات الأقل تكراراً فتمثلت في تعقيد الإجراءات البيروقراطية، وغياب السياسات الداخلية، وتداخل الصلاحيات، وكلها تشير إلى الحاجة لإعادة هيكلة الإدارة الجامعية بما يضمن تطبيق مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والمساواة. هذا التنوع في التحديات يعكس واقعا معقداً يتطلب معالجة متعددة المستويات تشمل الإصلاح التشريعي، بناء القدرات، وتحديث البنية الإدارية.

السؤال الرابع: بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

فيما يلي جدول تكراري يلخص الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق أبعاد الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى إجابات المشاركين:

الجدول (4.18 - أ): التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية

#	الحل المقترح	عدد التكرارات	نسبة التكرار
1	التدريب وبناء القدرات للعاملين والقيادات في مجال الحاكمية	6	42.8%
2	تحديث الأنظمة والتشريعات الجامعية بما يتوافق مع مبادئ الحاكمية	4	28.6%
3	توفير الدعم المالي والبحث عن مصادر تمويل خارجية لتطبيق الحاكمية	4	28.6%
4	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2	14.3%
5	تعزيز الشفافية والتواصل الفعال داخل الجامعة	3	21.4%
6	بناء شراكات مع جامعات ومؤسسات دولية لنقل الخبرات	3	21.4%
7	التعاون بين الجامعات المحلية لوضع سياسات موحدة وتبادل الخبرات الإدارية والمالية	2	14.3%
8	دعم البحث العلمي في موضوع الحاكمية	2	14.3%
9	تعزيز استقلالية الجامعات	2	14.3%
10	تطوير الأنظمة الإلكترونية للرقابة والشفافية	2	14.3%

الجدول (4.18 - ب): التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية

14.3%	2	تحديد فترة إدارية لا تقل عن سنتين للقيادات	11
14.3%	2	تعزيز القيم الأخلاقية وثقافة النزاهة في بيئة العمل الجامعي	12
14.3%	2	إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وتوفير الدعم الفني والمالي	13
14.3%	2	تبني إستراتيجية وطنية واقعية تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية	14
14.3%	2	تبني الدولة ومؤسساتها المؤثرة لمبدأ الحاكمية ودعمه على مستوى السياسات العليا	15
14.3%	2	بناء بيئة جامعية يسودها الاحترام والمصارحة والابتعاد عن الفوقية	16

بناء على الجدول التكراري، يتضح أن أكثر الحلول المقترحة تكراراً لمواجهة تحديات تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية هو "التدريب وبناء القدرات للعاملين والقيادات في مجال الحاكمية"، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية العنصر البشري المؤهل في إنجاح تطبيق مبادئ الحاكمية. كما حظيت مقترحات مثل تحديث الأنظمة والتشريعات وتوفير الدعم المالي والبحث عن مصادر تمويل خارجية بنسبة ملحوظة (28.6%) لكل منهما، وهو ما يؤكد الحاجة إلى بيئة تنظيمية ومالية داعمة. بينما نالت مقترحات أخرى نسباً متقاربة مثل تعزيز الشفافية وبناء شراكات دولية، مما يدل على أن المشاركين ينظرون إلى تطبيق الحاكمية كعملية شمولية تتطلب تدخلاً متعدد الأبعاد على المستوى الإداري والتشريعي والمالي والثقافي. تجدر الإشارة إلى أن بعض المقترحات ظهرت بتكرار منخفض، ما قد يعكس تبايناً في وعي أو أولوية هذه العناصر لدى المشاركين.

السؤال الفرعي الخامس: من وجهة نظرك، بين أهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

فيما يلي جدول تكراري لأهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية:

الجدول (4.19) جدول تكراري لأهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية

الحل أو الأهمية المقترحة	عدد التكرارات	نسبة التكرار
توحيد المعايير والإجراءات / تسهيل تطبيق الحاكمية	6	42.8%
تحسين جودة الأداء / رفع تصنيف الجامعة محليا ودوليا) مثل/ QS التايمز	5	35.7%
تعزيز الشفافية والمساءلة / مكافحة الفساد	4	28.6%
تقليل الهدر في الوقت والمال / تسهيل الإجراءات الإدارية	3	21.4%
تعزيز الدافعية والمنافسة وروح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس	3	21.4%
تطوير التشريعات والقوانين / إدارة التغيير ومكافحة الفساد	2	14.3%
توجيه وتوفير التوجيه والارشاد لأعضاء الجامعة	2	14.3%

يشير الجدول (19) أن توحيد المعايير والإجراءات وتسهيل تطبيق الحاكمية جاء في صدارة الأهمية من وجهة نظر المشاركين، مما يعكس الحاجة الملحة لوثيقة موحدة تساعد في توحيد العمل الإداري في الجامعات. كما حظي موضوع تحسين جودة الأداء ورفع التصنيف الدولي للجامعة على المرتبة التالية، وهو ما يعكس الاهتمام بسمعة الجامعات الفلسطينية على الصعيدين المحلي والدولي. كما أن تعزيز الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد يعتبر من الجوانب المهمة، ما يدل على أن المشاركين يرون أن الدليل الإداري يجب أن يكون أداة لضمان النزاهة والشفافية في العمل الجامعي. وباقي الجوانب مثل تقليل الهدر، وتعزيز الدافعية بين العاملين، وتطوير التشريعات والإدارة الفعالة تحظى أيضاً باهتمام ملحوظ، مما يؤكد أن تطوير دليل الحاكمية يعتبر خطوة شاملة ومتعددة الأبعاد لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

4.4 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الدليل الإداري المناسب للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، ولبناء الدليل الإداري المناسب للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، اتبعت الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لبناء الدليل الإداري المقترح.

- جرى تحديد واقع ممارسة الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية. وبناء على نتائج الدراسة، تم تحديد الأسس المعتمدة لبناء الدليل، وسد الفجوة عن طريق بناء الدليل المقترح.
- دراسة نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة المقابلة، والاستناد إلى هذه النتائج في استخلاص الأسس الجوهرية لبناء الدليل المقترح، إذ تم اجراء (14) مقابلة باستخدام أداة استمارة المقابلة، بهدف جمع البيانات الميدانية، التي يمكنها ان تسهم في تطوير أفكار الدليل الإداري المقترح.
- بناء النسخة الأولية من الدليل الاداري المقترح.
- تحكيم الدليل من جانب خبراء مختصين.
- الخروج بالنسخة النهائية للدليل الإداري المقترح.

اسم الدليل: دليل (زاهي براهيمه، 2025) الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة، فقد خلص الباحث إلى دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية مستنداً إلى استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. فالحاكمية تعد من أبرز متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات الأكاديمية، إذ تسهم في تحقيق العدالة، وضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ونظراً لما تمر به الجامعات الفلسطينية من تحولات اقتصادية واجتماعية، فإن الحاجة تزداد لتبني نموذج حوكمي إداري يعكس واقع الجامعات ويتماشى مع الاتجاهات العالمية. يستند هذا الدليل إلى نتائج دراسات واقعية ويأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية.

تعريف الدليل:

يعد الدليل الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية هو وثيقة إرشادية تهدف إلى تقديم إطار شامل ومنهجي يساعد المؤسسات الجامعية على تعزيز ممارسات الحاكمية الفعالة. يستند هذا الدليل إلى تحليل واقع الحاكمية الحالي في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في مجال الحاكمية على المستوى الدولي. يركز الدليل على تطوير آليات تنظيمية وإدارية تعزز من الشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة في عمليات اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة التعليم والبحث العلمي داخل الجامعات.

مفهوم الحاكمية في الجامعات:

الحاكمية في التعليم العالي تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعات، وضمان جودة اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والرقابة على الأداء، بما يعزز العدالة والمساءلة والشفافية.

أهداف الدليل:

يعد تشكل الدليل الإداري المقترح للحاكمية خطوة إستراتيجية لتنظيم العمل داخل الجامعات، ولتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية هو وثيقة إرشادية تهدف إلى تقديم إطار شامل ومنهجي يساعد المؤسسات الجامعية على تعزيز ممارسات الحاكمية الفعالة. ويستند هذا الدليل إلى تحليل واقع الحاكمية الحالي في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في مجال الحاكمية على المستوى الدولي، كما أنه أداة مهمة لتطوير أداء الجامعات وتعزيز موقعها الأكاديمي والوطني، شريطة أن يفعل ضمن إطار مؤسسي جاد، وإرادة سياسية مسؤولة.

حدود الدليل:

تتمثل حدود الدليل في الحدود الآتية:

- الموضوعية التطبيقية: يركز الدليل على تحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية فقط، ولا يشمل مؤسسات التعليم العالي خارج الأراضي الفلسطينية أو مؤسسات من قطاعات أخرى غير التعليم الجامعي.
- النطاق التنظيمي: يستهدف الدليل الجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالحاكمية داخل الجامعات، دون التعمق في الجوانب الأكاديمية أو البحثية بشكل مفصل.
- الفئة المستهدفة: صمم الدليل خصيصاً لاستخدام القيادات الجامعية ورؤساء ومسؤولي الهيئات الإدارية، مع التركيز على دورهم في تعزيز ممارسات الحاكمية، دون تغطية تفصيلية للأطراف الأخرى مثل الطلبة أو المجتمع الخارجي.
- الاعتماد على الواقع المحلي والاتجاهات المعاصرة: يستند الدليل بشكل رئيس إلى الواقع الفلسطيني والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وقد لا يكون قابلاً للتطبيق الكامل في بيئات جامعية مختلفة ثقافياً أو جغرافياً.

أهمية الدليل:

يكتسب هذا الدليل الإداري أهمية كبيرة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه الحاكمية في تعزيز فاعلية الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية. إذ يسهم الدليل في توفير إطار عملي ومنهجي يساعد القيادات الجامعية على تطبيق مبادئ الحاكمية الحديثة التي تركز على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمساواة. كما يعزز الدليل من مقدرة الجامعات على مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية بما يتوافق مع الاتجاهات المعاصرة، مما يدعم تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي. فضلاً عن ذلك، يسهم الدليل في بناء بيئة جامعية أكثر تفاعلية ومسؤولة، تضمن تلبية احتياجات الطلبة والمجتمع المحلي، وتعزز من مكانة الجامعات الفلسطينية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

مرتكزات الدليل:

ارتكز بناء الدليل على المرتكزات الآتية:

- الواقع المحلي للجامعات الفلسطينية: تم بناء الدليل بناء على دراسة دقيقة للواقع الإداري والحاكمية في الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات.
- الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية: اعتمد الدليل على أحدث النظريات والممارسات العالمية في مجال الحاكمية الجامعية، بما يضمن توافقه مع المعايير الدولية الحديثة.
- مبادئ الحاكمية الرشيدة: استند الدليل إلى المبادئ الأساسية للحاكمية الرشيدة، مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، والكفاءة في إدارة الموارد والعمليات.
- احتياجات أصحاب المصلحة: أخذ الدليل في الاعتبار آراء واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة في العملية التعليمية، خاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لضمان ملاءمته وفاعليته.
- الإطار القانوني والتنظيمي: تم مراعاة القوانين واللوائح المحلية التي تحكم عمل الجامعات في فلسطين، لضمان توافق الدليل مع الإطار القانوني والتنظيمي القائم.
- المقابلات النوعية: استخدمت المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية كأداة أساسية لجمع بيانات نوعية عميقة، أسهمت في إثراء

محتوى الدليل وضمان انسجامه مع الواقع العملي والتحديات الحقيقية التي تواجه تطبيق الحاكمية.

- المرونة وقابلية التطبيق: صمم الدليل ليكون قابلاً للتكيف مع مختلف الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة اختلاف الأحجام والموارد والبيئات التنظيمية.
- الفئات المستفيدة من الدليل:**

من المتوقع أن يستفيد من الدليل الأشخاص والجهات المعنية، وهي كالاتي:

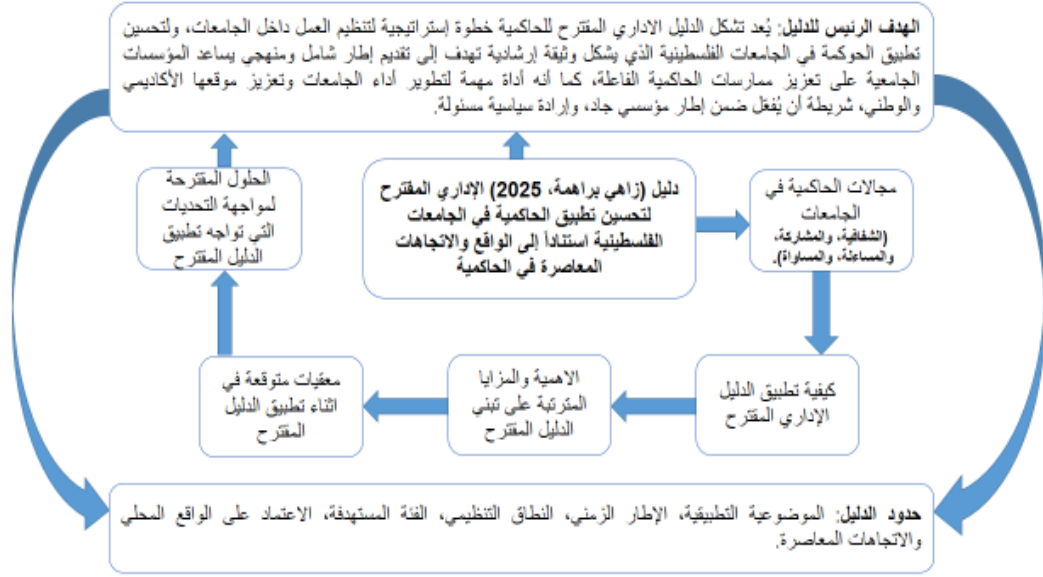
- القيادات الجامعية والإدارية: مثل مجالس الحاكمية ورؤساء الجامعات، والعمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الدوائر الإدارية، الذين يمكنهم استخدام الدليل لتطوير استراتيجيات الحاكمية وتعزيز الأداء المؤسسي.
- أعضاء هيئة التدريس: حيث يساعد الدليل في توضيح دور الحاكمية وأهميتها في بيئة العمل الأكاديمي، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في عملية صنع القرار.
- الهيئات الرقابية والتنظيمية: كالوزارات والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم العالي، التي تستفيد من الدليل في وضع سياسات وضوابط لتحسين الحاكمية في الجامعات.
- الطلبة وأعضاء المجتمع الجامعي: الذين يستفيدون بشكل غير مباشر من تحسين جودة الإدارة الجامعية والشفافية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والخدمات المقدمة.
- الباحثون والمختصون في مجال الإدارة والحاكمية: الذين يمكنهم الاعتماد على الدليل كمصدر معلومات وأداة لتحليل وتطوير ممارسات الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي.

عناصر الدليل الإداري المقترح:

ويتكون هذا الدليل من خمسة عناصر رئيسية، هي:

- مجالات الحاكمية في الجامعات (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة).
- كيفية تطبيق الدليل الإداري المقترح.
- الأهمية والمزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح.
- معوقات متوقعة أثناء تطبيق الدليل المقترح.
- الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الدليل المقترح

والشكل (4.1) ادناه يوضح المخطط التوضيحي للدليل الإداري المقترح:



الشكل (4.1): دليل (زاهي براهمة، 2025) الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر الدليل الخمسة، وهي على النحو الآتي:

العنصر الأول: مجالات الحاكمية في الجامعات (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة):

تعد الحاكمية الرشيدة من الركائز الأساسية لضمان جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ تسهم في تنظيم العلاقات بين مختلف مكونات الجامعة وتعزيز الثقة والمصادقية في بيئتها الأكاديمية والإدارية. وتتجسد الحاكمية الجامعية في مجموعة من المبادئ والمجالات التي تشكل الإطار المرجعي لإدارتها، ومن أبرزها: الشفافية، المشاركة، المساءلة، والمساواة. إن التفعيل الفعال لهذه المجالات يمثل شرطاً جوهرياً لتحقيق الاستقرار المؤسسي، وضمان اتخاذ قرارات رشيدة، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز العدالة بين أفراد المجتمع الجامعي. لذلك، فإن الوقوف على هذه المجالات وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو تطوير آليات الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة التعليم العالي.

• مجال الشفافية

تشير الشفافية في الجامعات إلى وضوح الإجراءات والسياسات والقرارات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن اطلاع جميع أصحاب العلاقة على ما يجري داخل المؤسسة، وتتجلى الشفافية في نشر المعلومات المالية والإدارية، وآليات التوظيف، واتخاذ القرارات الأكاديمية، وتقييم الأداء. كما تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتقلل من فرص الفساد الإداري أو المحسوبة. وتعكس الشفافية مدى التزام الجامعة بالقيم المؤسسية، وتعد أداة فعالة لتعزيز النزاهة والمساءلة. إن ترسيخ ثقافة الشفافية يسهم في تحقيق بيئة جامعية عادلة ومحفزة على المشاركة والتطوير.

• مجال المشاركة

المشاركة تعني إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في الجامعات، مثل أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والطلبة، في عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات. يعكس هذا المجال التوجه الديمقراطي في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ويعزز من شعور الانتماء والمسؤولية الجماعية. تتيح المشاركة تبادل وجهات النظر المتنوعة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر توازناً وجودة. كما تسهم في إيجاد بيئة حوارية قائمة على التعاون والثقة بين مكونات المجتمع الجامعي. وتعزز المشاركة الفاعلة من كفاءة الحاكمية وترفع من مستوى الالتزام بتنفيذ السياسات والقرارات.

• مجال المساءلة

تشير المساءلة في الجامعات إلى التزام جميع العاملين، بمن فيهم القيادات الأكاديمية والإدارية، بتحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم أمام الجهات المعنية. تعد المساءلة أداة رقابية تضمن التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية والمهنية، وتعزز من جودة الأداء. كما تسهم في الكشف عن أوجه التقصير أو الانحراف، وتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. يتطلب تحقيق المساءلة وجود أنظمة تقييم واضحة، وشفافة، ومعايير أداء محددة. وتؤدي المساءلة الفاعلة إلى بناء بيئة جامعية تتسم بالنزاهة والعدالة وتحفز على الإنجاز.

• مجال المساواة

تعني المساواة في الجامعات ضمان تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع الجامعي دون تمييز على أساس الجنس، أو الدين أو الانتماء أو الخلفية الاجتماعية. يشمل ذلك فرص القبول، والتوظيف، والترقيات، والمشاركة في صنع القرار، والحصول على الموارد والخدمات الأكاديمية والإدارية. تعد المساواة ركيزة أساسية لتحقيق العدالة وتعزيز بيئة تعليمية وإنسانية صحية. كما تسهم في تمكين

الفئات المهمشة وخلق مناخ أكاديمي يتسم بالاحترام والتقدير المتبادل. إن ترسيخ مبدأ المساواة يعزز من الاستقرار المؤسسي ويعكس التزام الجامعة بقيم الإنصاف والشفافية.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري المقترح

في ظل ما تشهده الجامعات الفلسطينية من تحولات متسارعة وتحديات متزايدة ترتبط بالحاكمة الرشيدة، يبرز الدليل الإداري المقترح كإطار منهجي يعزز تطبيق مبادئ الحاكمة استناداً إلى الواقع الفعلي والاتجاهات المعاصرة. ولا يعد هذا الدليل وثيقة إرشادية فحسب، بل يمثل خارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وضبط جودة الممارسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، والارتقاء بالفاعلية الإدارية والأكاديمية، وتعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة داخل منظومة التعليم العالي. يتضمن تطبيق الدليل الإداري المقترح لتحقيق الحاكمة في الجامعات الفلسطينية ثلاثة مكونات رئيسة مترابطة: الأهداف، والأدوات والأساليب، والإجراءات، وكما يلي:

• مجال الشفافية

الجدول (4.20) إجراءات مقترحة لتحقيق مجال الشفافية

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	تعزيز الوضوح في صنع القرار الإداري والأكاديمي	نشر تقارير دورية عن القرارات الإدارية والأكاديمية	إعداد ونشر تقارير شفافة بشكل منتظم تتضمن تفاصيل القرارات وأسبابها وآليات اتخاذها
2	إتاحة المعلومات لجميع العاملين وأصحاب العلاقة	استخدام منصات إلكترونية داخلية (بوابة العاملين - لوحات الإعلانات)	تصميم بوابة إلكترونية داخلية تتيح الوصول الفوري إلى المعلومات الإدارية والتنظيمية
3	تمكين أعضاء العاملين من الوصول إلى معلومات المؤسسة بسهولة	استبيانات لقياس مدى وضوح المعلومات المتاحة	تنفيذ استبيانات لقياس مستوى رضا أعضاء العاملين حول توفر المعلومات ووضوحها
4	توحيد إجراءات الإعلان عن السياسات والأنظمة الداخلية	دليل داخلي موحد للسياسات والأنظمة	تطوير دليل سياسات إلكتروني ومطبوع يحدث دورياً ويعمم على جميع العاملين
5	تقليص فجوة المعلومات بين الإدارة والعاملين	تنظيم اجتماعات دورية مفتوحة	عقد اجتماعات دورية بمشاركة ممثلين من الإدارات المختلفة لعرض المستجدات والرد على الاستفسارات

• مجال المشاركة

الجدول (4.21) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المشاركة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	إشراك العاملين في عملية صنع القرار	تشكيل لجان استشارية أكاديمية	اعتماد نظام لتشكيل لجان استشارية تمثل الأقسام الأكاديمية للمشاركة في قرارات الإدارة العليا
2	تعزيز بيئة الحوار والتفاعل بين مختلف مكونات الجامعة	عقد منتديات نقاش دورية	تنظيم منتديات حوار مفتوحة كل فصل دراسي لمناقشة السياسات الأكاديمية والإدارية
3	رفع مستوى انخراط العاملين في العمليات الإدارية	استبيانات ومقترحات مكتوبة	إنشاء صندوق اقتراحات إلكتروني وتشكيل لجنة لدراسة ومتابعة تنفيذ المقترحات
4	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتخطيط التشاركي	ورش عمل تشاركية وتدريبية	تنفيذ ورش تشاركية تضم العاملين من مختلف الإدارات للتخطيط لمشاريع تطويرية
5	تقوية العلاقة بين الإدارة والطلبة في اتخاذ بعض القرارات	تشكيل مجالس طلابية منتخبة	تفعيل دور المجالس الطلابية في إبداء الرأي في بعض السياسات الأكاديمية ذات العلاقة بالطلبة

• مجال المساءلة

الجدول (4.22) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساءلة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	ضمان خضوع القيادات الإدارية للمساءلة أمام مجالس الحاكمية	تقارير الأداء السنوية	إعداد تقارير تقييم أداء مفصلة للإدارات وتقديمها لمجالس الحاكمية للمراجعة والمساءلة
2	ترسيخ مبدأ تحمل المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	نظام تقييم مؤسسي	تطبيق نظام تقييم دوري للإدارات والعاملين بناء على مؤشرات أداء محددة
3	مكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة	لجان رقابة داخلية	تشكيل لجان رقابة إدارية ومالية تجري تدقيقاً منتظماً وتعد تقارير توصية
4	تعزيز ثقافة المساءلة الذاتية والمسؤولية الأخلاقية	مدونة سلوك وظيفي	إصدار مدونة سلوك وظيفي تشمل آليات مساءلة واضحة عند المخالفات
5	تفعيل الرقابة المجتمعية	نشر التقارير السنوية للجمهور	نشر تقارير الجامعة السنوية على موقعها الرسمي لتمكين المجتمع من الإطلاع والمساءلة

• مجال المساواة

الجدول (4.23) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساواة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات	مراجعة السياسات الداخلية	تعديل السياسات المتعلقة بالتوظيف والترقيات لضمان خلوها من التمييز
2	تحقيق العدالة في توزيع الأعباء والمسؤوليات	نماذج تقييم عبء العمل	استخدام نماذج لتقييم عبء العمل والتأكد من توزيعه بعدالة بين العاملين
3	تعزيز دور المرأة وتمكينها في المواقع القيادية	برامج دعم وتمكين	تنفيذ برامج تدريب وتمكين تستهدف الكفاءات النسائية لترشيحها لمناصب قيادية
4	توفير بيئة عمل تراعي الاختلافات الثقافية والدينية	استبيانات رضا وظيفي	إجراء دراسات دورية تقيس مدى شعور العاملين بالعدالة والمساواة
5	محاربة كافة أشكال التمييز داخل الحرم الجامعي	لجان تحقيق وتظلم	تشكيل لجان تحقيق للنظر في الشكاوى المتعلقة بالتمييز واتخاذ إجراءات تصحيحية عادلة

العنصر الثالث: الأهمية والمزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح

إن تبني هذا الدليل الإداري المقترح له أهمية كبيرة في تحسين واقع الجامعات الفلسطينية. فهو يساعد على تنظيم العمل داخل الجامعة بشكل يجعل الأمور أكثر شفافية ومشاركة بين الجميع، مما يشعر العاملين والطلبة بالانتماء والمسؤولية. الدليل يضمن أن الجميع يتحملون مسؤولياتهم بشكل واضح، ويخلق بيئة عادلة تتساوى فيها الفرص للجميع، بعيداً عن التمييز أو الظلم. بهذه الطريقة، يمكن للجامعة أن تتطور بشكل مستدام، وتتخذ قرارات أفضل تساهم في رفع مستوى التعليم والخدمات المقدمة. كما أن تطبيق هذا الدليل يساهم في بناء ثقة حقيقية بين الجميع، ويجعل الجامعة أكثر مقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في المستقبل، مما يعزز مكانتها ويجعلها بيئة عمل ودراسة مريحة للجميع.

العنصر الرابع: معوقات متوقعة في أثناء تطبيق الدليل المقترح

أثناء تطبيق الدليل الإداري المقترح، قد تواجه الجامعات عدة معوقات تؤثر على سير العملية وتحقيق الأهداف المرجوة. من أبرز هذه المعوقات مقاومة التغيير من بعض العاملين الذين قد يشعرون بعدم الراحة أو القلق تجاه الإجراءات الجديدة، مما يحد من التعاون المطلوب. كما قد

تظهر صعوبات مرتبطة بنقص الموارد المالية أو البشرية، والتي قد تعوق تنفيذ بعض الإجراءات أو البرامج المقررة في الدليل. فضلاً عن ذلك، قد تكون هناك ضعف في التواصل بين الإدارات والوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية المختلفة المختلفة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتأخير في اتخاذ القرارات. كذلك، قد تواجه الجامعات تحديات تتعلق بنقص الخبرات الفنية أو التدريب الكافي للعاملين على تطبيق آليات الحاكمية الحديثة، وكذلك قد يستدعي تطبيق هذا الدليل إجراء تعديلات على التشريعات المعمول بها لتتناسب ومتطلبات التطبيق. كل هذه المعوقات تتطلب استعداداً جيداً وتخطيطاً دقيقاً للتعامل معها وتجاوزها بنجاح.

العنصر الخامس: الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الدليل المقترح

لمواجهة التحديات والمعوقات التي قد تظهر في أثناء تطبيق الدليل الإداري المقترح في الجامعات الفلسطينية، من الضروري اعتماد مجموعة متكاملة من الحلول الاستراتيجية والعملية لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة:

- يجب التركيز على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القبول بالتغيير والشفافية، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وحملات توعية مستمرة تستهدف جميع فئات العاملين داخل الجامعة، لتعزيز فهمهم بأهمية الحاكمية وأثرها الإيجابي على بيئة العمل ومستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- توفير الموارد اللازمة هو ركيزة أساسية، سواء كانت مالية أم بشرية، إذ يجب على الإدارة تأمين الميزانيات الملائمة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وتوظيف كوادر مؤهلة قادرة على تنفيذ مهمات الحاكمية بفاعلية، مع توفير الدعم الفني والتقني اللازمين. وتطوير آليات التواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام الجامعية، مع وضع نظم واضحة للمساءلة والمتابعة الدورية، تتيح كشف أوجه القصور مبكراً ومعالجتها بشكل سريع.
- يؤدي دور القيادة دوراً محورياً في تحفيز العاملين على تبني الدليل، من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي، وإرساء مبادئ العدالة والمساواة في المعاملة، مما يرسخ ثقة العاملين ويعزز التزامهم، وتبني نظم تقييم الأداء المرتبطة بأهداف الدليل، والتي تعطي مؤشرات واضحة لقياس مدى التقدم والنجاح، مع تعزيز آليات التحفيز والمكافآت للجهود المبذولة.
- ينبغي أن يكون هناك مرونة في تعديل الدليل أو تحديثه بناء على نتائج التقييم المستمر والملاحظات العملية، بحيث يبقى الدليل مواكباً للتغيرات ومتطلبات الواقع الجامعي. هذه الإجراءات مجتمعة تضمن تجاوز العقبات، وتعزز فرص نجاح تطبيق الدليل الإداري وتحقيق بيئة جامعية أكثر شفافية، ومشاركة، ومسؤولية.

4.5 رابعاً: النتائج المتصلة بالسؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

وللاجابة عن السؤال الرابع، عرض الباحث الدليل الإداري المقترح، على (5) محكمين من أساتذة الجامعات المختصين في العلوم التربوية، للكشف عن مدى ملاءمته لتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، ومدى توافقه مع الواقع المحلي والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية. وطلب منهم ابداء ملاحظاتهم المتصلة بمضون الدليل والخطوات والمراحل التي مر بها الدليل المقترح، وسلامتها، ومناسبته ودرجة ملاءمة المجالات والفقرات التي منها الدليل الإداري المقترح، وجرى الأخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم التي أجمع عليها أكثر من (70%)، حيث اتفقت آراء المحكمين بشكل عام على أن وجود دليل إداري للحاكمية يعد ضرورة إستراتيجية في السياق الفلسطيني، خاصة في ظل التحديات الإدارية المتنامية والبيئة الجامعية المعقدة. وقد رأى المحكمون أن الدليل بني على أسس علمية ومنهجية واضحة، ويتضمن المبادئ الأساسية للحاكمية كالشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمساواة بما يسهم في تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسات الجامعية في أداء رسالتها الأكاديمية والمجتمعية.

وأشار المحكمون إلى أن أهمية الدليل تتمثل في مراعاته لخصوصية الواقع الفلسطيني، حيث لا يجوز أن يكون نسخة جامدة من نماذج حاكمية مستوردة من الخارج. بل يجب أن يكون متجذراً في البيئة المحلية، ويأخذ بعين الاعتبار الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة، مثل الوضع السياسي، وغياب السياسات الوطنية الموحدة، وشح الموارد.

كما اعتبر المحكمون أن الدليل يشكل أداة تدريبية وتوجيهية أساسية لكافة الفاعلين في الجامعات، من القيادات العليا إلى العاملين الجدد، وأنه من المهم أن يتضمن آليات واضحة لتقييم الأداء المؤسسي، وأطراً للمساءلة، وإجراءات لحل النزاعات، وأن يكون اتخاذ القرار مبني على البيانات لا على العلاقات الشخصية أو الاعتبارات الذاتية. وقد نبه بعضهم إلى ضرورة التحلي بالواقعية، مؤكداً أن نجاح الدليل مرهون بوجود التزام حقيقي من قبل الإدارات العليا، وبتوفر أدوات رقابية فعالة، وتفاذي تحويله إلى وثيقة شكلية لا تطبق، كما حدث في تجارب سابقة.

وفي هذا السياق، طُرحت فكرة إعداد الدليل كإطار عام مشترك بين الجامعات الفلسطينية، وقد لقي هذا الطرح قبولا واسعا، ورغبة المحكمين في تعزيز التنافس البناء وتبادل الخبرات. كما أن الدليل ليس غاية في ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق الحاكمية في الجامعات بما تتضمن الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء، وتعزيز الموقع الأكاديمي والوطني للجامعات.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفي هذا الفصل تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكما يلي:

مناقشة نتائج الدراسة الكمية:

5.1 أولاً: مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

تشير نتائج السؤال الأول الذي تناول "واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية" إلى أن تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية جاء بمستوى متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تلتزم بالمبادئ الأساسية للحاكمية، ولكن هناك مجالات تحتاج إلى تحسينات إضافية. قد يكون التطبيق غير متكامل بسبب بعض التحديات والقيود التي تواجه الجامعات، مثل القضايا الاقتصادية والسياسية، مما يؤثر على قدرة المؤسسات التعليمية على تطبيق الحاكمية بشكل كامل وفعال.

من خلال النتائج، نجد أن الشفافية جاءت في المرتبة الأولى بمستوى متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تبذل بعض الجهد في نشر المعلومات واتخاذ القرارات بشكل مفتوح، ولكن قد تظل هناك جوانب من المعلومات غير متاحة أو غير واضحة لكافة الأطراف المعنية. يعد غياب الشفافية الكاملة تحدياً في بناء الثقة بين الجامعات وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، مما يعيق تطبيق الحاكمية بشكل أفضل. يمكن تحسين الشفافية عبر تطوير سياسات إعلامية ونظام توثيق معلومات يعزز من مشاركة البيانات.

أما بالنسبة لمجالي المساواة والمساواة، فتشير النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تطبق هذه المبادئ بشكل متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الفجوات في تنفيذها. فالمساواة تعتبر أحد العناصر الأساسية لضمان محاسبة المسؤولين عن القرارات، ولكن في كثير من الأحيان لا تتوفر آليات فعالة لضمان تنفيذ هذه المسؤولية. أما المساواة فهي ضرورية لضمان عدم التمييز بين الأفراد في المجتمع الأكاديمي، وهذا يشمل المعاملة العادلة لجميع الأعضاء، سواء كانوا من أعضاء الهيئة التدريسية أو الطلبة في بعض الجامعات، قد توجد تفاوتاً في تطبيق هذه المبادئ نتيجة غياب آليات تنظيمية واضحة وفعالة.

وحصل مجال المشاركة إلى درجة تقدير متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تشكل أحد التحديات المهمة في تطبيق الحاكمية، وتشير النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تحتاج إلى تحسين مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في القرارات التي تؤثر على العملية التعليمية. عندما لا تكون هناك مشاركة فعالة من كافة الأطراف المعنية، قد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات قد لا تعكس بشكل كامل احتياجات وآراء المجتمع الأكاديمي. تعزيز المشاركة يتطلب توفير قنوات تواصل فعالة وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على الانخراط في عملية صنع القرار.

وبناء على النتائج، يظهر أن الجامعات الفلسطينية تطبق بعض مبادئ الحاكمية بشكل معتدل، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل المساواة والمساواة والمشاركة. قد يكون هناك أيضاً حاجة لتعزيز الشفافية لتوفير بيئة أكاديمية أكثر انفتاحاً وموثوقية. إن تطبيق هذه

المبادئ بشكل كامل يتطلب تطوير آليات تنظيمية ومؤسسية تساعد على تحسين الحاكمية داخل الجامعات الفلسطينية وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الحالية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة باناجا واونيا (Bannaga & Onia, 2024) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحاكمية في كليات التربية بالجامعات العربية جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت أيضا مع نتائج دراسة غلام (2023) التي أظهرت وجود متوسط درجة من عناصر الحاكمية المطبقة في الجامعات العراقية، كما اتفقت مع بعض نتائج دراسة الخليفة (2022) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية جاء بدرجة متوسطة، واتفقت مع بعض نتائج دراسة هيام الصخري والسعود (2017) التي أظهرت نتائجها ان واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت مع بعض نتائج دراسة غوانمة (2018) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المومني (2018) التي أظهرت حصول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحاكمية وعلى مجالاتها: مثل المشاركة، والشفافية والمساءلة على درجة كبيرة. واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عساف (2018) التي أظهرت نتائجها وجود درجة تقدير كبيرة لتطبيق مبادئ الحاكمية في الجامعات الفلسطينية. كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة جيمينيز وكروز ديل، Del Cruz & Jimenez (2015)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الحاكمية في الجامعات الفلبينية جاءت مرتفعة.

مناقشة نتائج مجالات الدراسة:

1) الشفافية:

تبين نتائج مجال الشفافية تباينا في المتوسطات الحسابية لفقرات المجال، حيث تراوحت بين (3.34) و(3.86)، وجاء المجال بدرجة تقدير متوسط. تبرز الفقرات التي تناولت توعية العاملين بالأنظمة واللوائح وكذلك الكشف عن الإجراءات الإدارية والأكاديمية على أنها الأبرز في التقدير، مما يعكس اهتماما كبيرا بمشاركة المعلومات والإفصاح في بيئة العمل الأكاديمي.

وتعتبر هذه النتائج متوافقة مع الأدب النظري الذي يؤكد على أن الشفافية تلعب دورا محوريا في تعزيز الثقة بين الأفراد والمؤسسات. وتوفر الشفافية في نشر المعلومات حول الأنظمة واللوائح والإجراءات، كما تشير النتائج، إلى بيئة عمل أكثر وضوحا تسهم في تعزيز التزام العاملين بالقيم التنظيمية وزيادة الفعالية المؤسسية. وبالتركيز على الفقرة الأولى التي تتعلق بالتعريف الدوري

بالأنظمة واللوائح، نجد أن هذا يعد من الأسس المهمة لضمان الامتثال، وهي ممارسة ترتبط عادة بإدارة حاكمة قوية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، يظهر من النتائج أن الشفافية المتعلقة بتوضيح المهام والمسؤوليات لكل وظيفة حصلت أيضا على تقييم مرتفع (3.77). وهذا يشير إلى أهمية وضوح الأدوار في تعزيز الأداء التنظيمي والوظيفي داخل الجامعات، حيث يعتبر تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح جزءا أساسيا من الحاكمية الجيدة.

وفيما يتعلق بالفئتين الأخيرتين اللتين تطرقنا إلى تطبيق أنظمة الإدارة المالية بعدالة ومكافحة الفساد، تظهر النتائج أنهما حصلتا على تقييم أقل (3.37 و 3.34). يعكس هذا التقييم المتوسط أن هناك حاجة لتحسين تنفيذ هذه الجوانب من الشفافية في الجامعات. قد يعود ذلك إلى التحديات التي تواجهها بعض المؤسسات في ضمان العدالة المالية والمكافحة الفعالة للفساد. يتماشى هذا مع الأدب النظري الذي يشير إلى أن الشفافية في هذه المجالات تتطلب ليس فقط الإفصاح، ولكن أيضا وجود آليات رقابية فعالة تعزز من النزاهة.

بالتالي، تظهر النتائج أن الجامعات بحاجة إلى تعزيز جوانب الشفافية المتعلقة بالإجراءات المالية ومكافحة الفساد، في حين أن مجالات أخرى مثل توعية العاملين بالأنظمة واللوائح وتوضيح المهام والمسؤوليات قد شهدت مستوى أعلى من الشفافية. هذه النتائج تبرز أهمية التكامل بين مختلف مجالات الشفافية في سياق الحاكمية الأكاديمية لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الالتزام بالقيم التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الغامدي (2020) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق مجال الشفافية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عساف (2018) التي أظهرت نتائجها حصول مجال الشفافية على درجة تقدير مرتفعة.

2) المشاركة

تظهر نتائج مجال المشاركة تباينا في المتوسطات الحسابية لفقرات المجال، حيث تراوحت بين (3.20) و (3.47)، وجاء المجال بدرجة تقدير متوسط. وفيما يتعلق بأعلى الفقرات تقييما، تبرز الفقرة التي تتعلق بإشراك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية، مما يعكس رغبة الجامعات في تعزيز التفاعل المجتمعي والربط بين الجامعة والمجتمع المحلي. هذه الإستراتيجية تعتبر مهمة لتعزيز التعاون المشترك بين المؤسسات الأكاديمية والمجتمع، وهو

ما يساهم في تطوير البيئة التعليمية ويحقق المصلحة العامة. من جهة أخرى، تشير الفقرة المتعلقة بإشراك إدارة الجامعة للعاملين في وضع مدونة السلوك تسلط الضوء على أهمية وجود إطار مرجعي للمسؤوليات والسلوكيات داخل الجامعة. هذا يشير إلى أن الجامعات تحاول توفير بيئة واضحة وداعمة للعاملين من خلال توجيههم نحو قيم وسلوكيات مؤسسية واضحة، مما يساهم في تحسين الانضباط والشفافية داخل الحرم الجامعي. أما فيما يتعلق بتوفير قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة، فإن هذه الفقرة تعكس أهمية تحسين الاتصال داخل المؤسسات الأكاديمية. يساهم التواصل الفعال في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة ويوفر بيئة عمل قائمة على تبادل المعلومات بشكل مستمر، مما يعزز الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، جاءت الفقرة التي تتعلق بإشراك العاملين في عملية صنع القرار بمرتبة متأخرة، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تحفيزهم وزيادة التزامهم، ويعزز من فاعلية التنظيم الجامعي بشكل عام. من هنا، قد يكون من المفيد أن تعمل الجامعات على توسيع نطاق المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة، مما يعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة.

3) المساءلة

تظهر نتائج مجال المساءلة تبايناً في المتوسطات الحسابية لفقرات المجال، حيث تراوحت بين (3.29) و(3.46)، وجاء المجال بدرجة تقدير متوسط. مما يعكس أن هناك اهتماماً ملحوظاً بمسائل المساءلة ولكن مع وجود مجال للتحسين. وجاءت أبرز الفقرات التي حصلت على أعلى تقييم في هذا المجال تتعلق بتوفير نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية، وهو ما يعكس أهمية وجود إطار قانوني وإداري يضمن الشفافية ويحدد مسؤوليات الجميع داخل الجامعة. هذا النوع من الأنظمة يعزز من فاعلية الجامعات ويجعل جميع العاملين فيها أكثر التزاماً بمعايير الأداء.

أما الفقرة المتعلقة بتحاسب العاملين بناء على تقييم الأداء بما يتماشى مع سياسات الحاكمية، فهي تعكس توجهاً نحو تعزيز الرقابة الداخلية والتأكد من أن الجميع يعمل وفق معايير موحدة لتحقيق الأهداف المؤسسية. تطوير نظام شامل لتقييم الأداء كذلك يمثل خطوة مهمة في ضمان وجود آليات متابعة وقياس لنتائج العمل، مما يساهم في تحسين فعالية الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، جاءت الفقرة التي تتعلق بتطوير حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء المتميز في المرتبة الأخيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من وجود أنظمة المساءلة، قد لا تكون هناك حوافز كافية تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن تعزيز نظام الحوافز يعد من

العوامل المهمة التي تساهم في زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأداء المتميز، مما يعكس حاجة الجامعات لتبني سياسات تحفيزية أكثر فعالية. وبناء على هذه النتائج، يتضح أن الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى تعزيز آليات المساءلة بشكل أكبر، خصوصاً فيما يتعلق بتطوير حوافز مهنية وإيجاد توازن بين الإجراءات التأديبية والتحفيزية. واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عساف (2018) التي أظهرت نتائجها حصول مجال المساءلة على درجة تقدير مرتفعة.

4) المساواة

تظهر نتائج مجال المساواة تبايناً في المتوسطات الحسابية لفقرات المجال، حيث تراوحت بين (3.29) و(3.50)، وجاء المجال بدرجة تقدير متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام بمفهوم المساواة في الجامعات الفلسطينية مع وجود بعض الجوانب الأخرى التي بحاجة للعمل عليها، أما الفقرة التي تتعلق بتفويض الصلاحيات وفقاً للتخصصات الوظيفية جاءت في المرتبة الأولى، مما يعكس أهمية توزيع الصلاحيات بشكل عادل وفقاً للكفاءات والاختصاصات، وهو ما يعزز من فاعلية الأداء داخل الجامعة. هذا التوجه يساعد في خلق بيئة عمل قائمة على توزيع المسؤوليات بشكل عادل، مما يؤدي إلى تعزيز الشفافية والعدالة بين العاملين.

وفي المرتبة الثانية، جاءت الفقرة المتعلقة بالعدالة في التعامل مع العاملين، وهو ما يعكس التزام الإدارة بتطبيق ممارسات تتسم بالإنصاف والمساواة. هذا يساهم في تعزيز الثقة بين العاملين في الجامعة ويخلق بيئة عمل يسودها احترام حقوق الجميع. أيضاً، الفقرة المتعلقة بتوفير الدعم اللازم للعاملين أثناء عملية صنع القرارات في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمساواة والعدالة داخل بيئة العمل.

ومع ذلك، توجد بعض الفقرات التي حصلت على تقييمات متوسطة تتعلق بتطبيق معايير تقييم الأداء بموضوعية وتعزيز روح العمل الجماعي بين العاملين في الجامعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك حاجة لتحسين آليات تقييم الأداء بشكل أكثر موضوعية لضمان الإنصاف، كما أن تعزيز العمل الجماعي بين العاملين يساهم في تحسين الأجواء التعاونية، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين هذه الجوانب لضمان تحقيق العدالة والمساواة الكاملة في جميع جوانب العمل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى تطوير سياسات أكثر شمولية لتحقيق المساواة بين العاملين، مع التركيز على تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء، والعمل على تقوية التعاون بين جميع أفراد المؤسسة.

5.2 ثانياً: مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الثاني، الذي نصّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة)؟

- تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية. هذا يعني أن الجنس لا يؤثر بشكل كبير على كيفية تقدير الأفراد لواقع تطبيق الحاكمية. في مجالات الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، مما يدل على أن تقييمات الجنسين لهذه المجالات كانت متقاربة. حتى في مجال المساواة، رغم وجود فرق طفيف بين الجنسين، إلا أنه لم يكن قوياً بما يكفي ليتم اعتباره ذا دلالة إحصائية.

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود إدراك من كلا الجنسين لتطبيق الحاكمية في الجامعات، والاتفاق في وجهات نظرهم حول بعد الإدارات العليا في تطبيق بعض الجوانب المتعلقة بالحاكمية في الجامعات بالصورة الأمثل، فضلاً عن غياب آليات تنظيمية واضحة وفاعلة في تطبيق الحاكمية، كما أن الرؤى المتعلقة بتطبيق الحاكمية تُقيّم بشكل مماثل من قبل الذكور والإناث، ما يعكس بيئة أكاديمية تحترم المساواة بين الجنسين. ويعود ذلك أيضاً إلى أن الممارسات التي تطبق في الجامعات فيما يتعلق بالحاكمية لا تفرق بين العاملين الذكور أو الإناث، وهذا جعل عدم وجود فروق في استجاباتهم لتطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الخليفة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس في ممارسة مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية. واتفقت أيضاً مع بعض نتائج دراسة المومني (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس. واتفقت مع بعض نتائج دراسة حمدونه (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس. واتفقت مع نتائج دراسة غوانمة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة هيام الصخري والسعود (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- كما وتظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية. بمعنى آخر، أظهرت النتائج أن الجامعات لم تختلف بشكل كبير في تطبيق مبادئ الشفافية، المشاركة، المساواة، والمساواة. ففي جميع هذه المجالات، كانت الدلالات الإحصائية تشير إلى أن الاختلافات بين مستويات الرتبة العلمية ليست ذات تأثير ملحوظ.

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود ممارسات إدارية تطبيق في الجامعات بحق العاملين لا تفرق بين رتبة علمية وأخرى، وهذا مما يفسر عدم الاهتمام بأصحاب الرتب العلمية العالية، مثل تفويض بعض الصلاحيات التي تمنحها "القوانين واللوائح" الجامعية، وأيضاً ضعف عملية إشراكهم في اللجان الأكاديمية والإدارية وفقاً للأنظمة، وعدم المبالاة في إشراكهم في عمليات صنع القرار، وهذا يعني وجود تطابق في كيفية تطبيق الحاكمية في الجامعات، الأمر الذي أسهم في وجود تجانس في استجابات العاملين وفقاً للرتبة العلمية.

وانتقلت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الخليفة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الرتبة العلمية في ممارسة مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية. وانتقلت أيضاً مع بعض نتائج دراسة المومني (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة غوانمة (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية ولصالح رتبة "أستاذ".

- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية. ففي مجالات الشفافية، المشاركة، والمساواة، لم تظهر النتائج أي اختلافات ملحوظة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، مما يعني أن تطبيق هذه المبادئ متشابه إلى حد كبير عبر الجامعات وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. أما في مجال المساواة، بالرغم من وجود بعض المؤشرات التي تقترب من الدلالة الإحصائية، إلا أن الفروق بين مستويات سنوات الخدمة لم تكن كافية لتأكيد تأثير معنوي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بصرف النظر عن سنوات خدمتهم، يواجهون أنظمة وممارسات تطبق بحقهم من الإدارات العليا، دون الاطلاع على التفاصيل والكيفية التي تتم فيها، ويعود ذلك أيضاً إلى عدم درايتهم في كثير من الجوانب المتصلة بتطبيق الحاكمية في الجامعات، وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف السياسات الخاصة بتطبيق الحاكمية في

الجامعات واقتصارها على بعض الجوانب البسيطة، الأمر الذي أسهم في عدم وجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

وانتقلت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الخليفة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في ممارسة مبادئ الحاكمية في كليات التربية السودانية. وانتقلت مع بعض نتائج دراسة هيام الصخري والسعود (2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، كما انتقلت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة حمدونه (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة غلام (2023) التي بينت وجود فروق دالة احصائياً في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة في الجامعات العراقية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح اصحاب الخبرة (10- أقل من 15 عاماً). واختلفت أيضاً مع بعض نتائج دراسة غوانمة (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الفئتين 10 سنوات فأكثر.

5.3 مناقشة نتائج التحليل النوعي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: كيف يمكن لإدارات الجامعات الفلسطينية من تطبيق الحاكمية فيها وفق أبعادها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) وتعزيزها في إدارتها؟

تظهر النتائج النوعية، أنه عن تطبيق الحاكمية في الجامعات، يتضح أن مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة تمثل الأساس لضمان إدارة مؤسسية عادلة وفعالة. غير أن تطبيق هذه المبادئ يواجه العديد من التحديات، التي تنبع من طبيعة البيئة الجامعية، وتعقيد الإجراءات الإدارية، إضافة إلى ضعف الوعي بأهمية الحاكمية وأثرها على تحسين الأداء. فمثلاً، تعد الشفافية ركيزة أساسية لبناء الثقة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وهي تتحقق من خلال وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها، والاهتمام بنشر القرارات والأنظمة، وإعلان نتائج الترقية والمسابقات، ووضوح المعلومات الإدارية والأكاديمية. وهذا يتطلب من إدارات الجامعات التزاماً حقيقياً بها.

أما المشاركة، فهي تمثل دعامة قوية لتعزيز الانتماء والمسؤولية الجماعية، من خلال إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار، وإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار، وتشكيل مجالس حوكمة ولجان تشاركية، والتفاعل المجتمعي داخل الجامعة، والاستفادة من التجارب الجزئية، إلا أن تحقيق مشاركة فعالة قد يعرقلها تركيز السلطة أو ضعف آليات التواصل، ما يستدعي اعتماد أدوات وأساليب واضحة تسهل هذا الإشراك.

وفيما يتعلق بالمساءلة، فهي ضرورة لا غنى عنها لضمان تنفيذ السياسات والقرارات بشكل شفاف ومسؤول، وهو ما يتطلب وجود آليات محكمة للمحاسبة والمتابعة، وتطوير نظام مساءلة وتقييم أداء، ومحاسبة المقصرين أو المخالفين، ووجود جهة مسؤولة عن مراقبة التنفيذ وتحديد المسؤوليات، وهذا قد يتطلب تغييرات تنظيمية وثقافية في الهيكل الإداري للجامعة.

أما المساواة، فهي ركيزة العدالة داخل المؤسسات الجامعية، لكن تحقيقها قد يتعثر بسبب ممارسات مثل المحسوبية أو التمييز، مما يستوجب بذل جهود مستمرة لتعزيز العدالة والمساواة، وفرض قواعد واضحة تطبق على الجميع دون استثناء، وتوفير فرص متساوية في الترقيات وغيرها، وهذا قد لا يتحقق إلا عبر تعزيز ثقافة الحاكمية داخل الجامعة من خلال التوعية والتدريب المستمرين.

كما يتطلب تطبيق الحاكمية في الجامعات تضافر جهود القيادات، وأعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين، مع توفير بيئة مؤسسية تحكمها السياسات الواضحة، والآليات الفعالة للمتابعة والتقييم، لتصبح الجامعات بيئة تعليمية وإدارية شفافة وعادلة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الغامدي (2020) التي أظهرت وجود حاجة كبيرة لتوفير متطلبات تطبيق الحاكمية.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

تبين من النتائج النوعية، تنوعاً واضحاً في آراء المشاركين حول تطوير دليل الحاكمية، ومنها على سبيل المثال: (الاستفادة من تجارب محلية أو دولية في تطبيق الحاكمية، ووضع مفاهيم واضحة للمساءلة والجودة، وتضمين مبادئ الحاكمية "الشفافية، العدالة، المساواة...")، وضرورة وجود هيكل تنظيمي أو جهة مسؤولة عن الحاكمية، واعتماد المعايير الدولية ومعايير الجودة، وتفعيل آليات الرقابة والشفافية والتقييم...، وهذا يعبر عن وعي عميق وشمولية في النظر إلى متطلبات تحسين ممارسات الحاكمية في الجامعات الفلسطينية. يبرز من بين هذه الاقتراحات تأكيد المشاركين على ضرورة الاستفادة من التجارب السابقة، وهو ما يشير إلى أهمية البناء على الخبرات المكتسبة وتجنب تكرار الأخطاء، مما يعزز من فاعلية الدليل المقترح. كما ركز العديد منهم على أهمية وضع مفاهيم واضحة للمساءلة والجودة، مما يدل على وعيهم بالدور المحوري

لهذه المفاهيم في ضمان شفافية الأداء وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة داخل المؤسسات الأكاديمية.

كما تكررت دعوات تضمين مبادئ الحاكمية بشكل صريح في الدليل، الأمر الذي يعكس إدراكاً بأن هذه المبادئ تشكل الإطار النظري والتطبيقي اللازم لضمان استمرارية وتطوير الأداء المؤسسي. ولم يغفل المشاركون أهمية وجود هيكل تنظيمي مسؤول قادر على تنفيذ تلك المبادئ، مع التأكيد على اعتماد معايير الجودة الدولية، وتفعيل آليات الرقابة والشفافية كوسائل لتعزيز الثقة والمساءلة داخل الجامعات.

كما أشار بعض المشاركين إلى ضرورة مراعاة الخصوصيات والسياقات المختلفة بين الجامعات الفلسطينية، ما يؤكد على ضرورة تصميم الدليل بطريقة مرنة تستجيب للاختلافات البيئية والثقافية والتنظيمية بين المؤسسات. كما شدد آخرون على أهمية تعزيز التوعية والتدريب المستمر لضمان التطبيق الفعلي لمبادئ الحاكمية، إذ أن الوعي والتدريب يمثلان عاملين أساسيين في ترجمة الدليل إلى واقع عملي ناجح.

وفي المجمل، يعكس هذا التنوع في الردود الحاجة إلى دليل إداري شامل ومرن، يجمع بين التمسك بالمعايير الدولية وبين مراعاة الخصوصيات المحلية، ويحتوي على آليات واضحة للتنفيذ والمتابعة، ليكون أداة فعالة في رفع مستوى الحاكمية وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

تبين النتائج النوعية، ان الجامعات الفلسطينية تواجه تحديات عدة تعوق تطبيق مبادئ الحاكمية بشكل فعال، حيث تلعب الظروف السياسية والاقتصادية دوراً محورياً في التأثير على استقرار النظام الإداري داخل هذه المؤسسات. كما أن ظاهرة الوساطة والمحسوبية تخلق بيئة غير عادلة تعيق بناء ثقافة شفافة ومسؤولة، مما يضعف الثقة داخل الجامعة وخارجها. بالإضافة إلى ذلك، يبرز نقص الموارد المالية وقلة الوعي بأبعاد الحاكمية كعقبات رئيسية تحول دون تعزيز الالتزام المؤسسي وتطوير الأداء الإداري.

هناك أيضاً مقاومة واضحة للتغيير داخل الهيئات الإدارية، إلى جانب ضعف الكفاءات اللازمة لتبني ممارسات الحاكمية الحديثة، ما يحد من قدرة الجامعات على التكيف مع متطلبات الحاكمية الفعالة. ويضاف إلى ذلك تعقيد الإجراءات البيروقراطية، وغياب السياسات الداخلية الواضحة، وتداخل الصلاحيات بين الجهات المختلفة، مما يستوجب إعادة النظر في هيكل الإدارة

الجامعية. هذه المعوقات تدعو إلى ضرورة تبني مقاربات إصلاحية شاملة تشمل تطوير التشريعات ذات الصلة، تعزيز بناء القدرات الإدارية، وتحديث البنية التنظيمية لضمان تطبيق مبادئ الحاكمية التي تحقق الشفافية، والمساءلة والمشاركة والمساواة. وبالتالي، فإن معالجة هذه التحديات لا يمكن أن تكون أحادية الجانب، بل تتطلب جهوداً متكاملة تضمن بيئة مؤسسية داعمة تعزز من ثقافة الحاكمية وترسخ مبادئها لضمان استدامة التقدم في مجال الإدارة الجامعية.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

تظهر النتائج النوعية، الخاصة بتقديم حلول ومقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، وعي بأهمية تطوير الكوادر البشرية كركيزة أساسية لضمان نجاح تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، حيث يأتي التدريب وبناء القدرات في مقدمة الحلول الممكنة. هذا يبرز الحاجة إلى تمكين العاملين والقيادات بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات الإدارية وتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة. كما أن التركيز على تحديث الأنظمة والتشريعات وتوفير الموارد المالية يعكس إدراكاً واضحاً بأن البيئة التنظيمية والتمويلية تلعب دوراً حاسماً في دعم تنفيذ مبادئ الحاكمة بفعالية.

إضافة إلى ذلك، تعكس مقترحات تعزيز الشفافية وبناء شراكات دولية رؤية شاملة تتطلب تضامناً من الجهود على مستويات مختلفة، سواء عبر تبني معايير وضوابط واضحة أو الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية. هذا التوجه يشير إلى أن تطبيق الحاكمية ليس مهمة فردية أو محدودة، بل هو عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً بين الأبعاد الإدارية والتشريعية والثقافية. وفي الوقت ذاته، تعكس بعض المقترحات ذات التكرار المنخفض تبايناً في الأولويات أو مستويات الوعي بين المشاركين، مما يستدعي العمل على رفع مستوى المعرفة بأهمية مختلف مكونات الحوكمة لتعزيز قبولها وتفعيلها على نطاق أوسع داخل المؤسسات الجامعية.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس: من وجهة نظرك، بين أهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

تشير النتائج النوعية، إلى أن المشاركين يرضون توحيد المعايير والإجراءات كأولوية قصوى لتحقيق تطبيق فعال للحاكمية في الجامعات الفلسطينية، إذ يمثل ذلك أساساً لتنسيق الجهود الإدارية وضمان اتساق الأداء عبر المؤسسات المختلفة. هذا الاهتمام يعكس حاجة ملحة إلى وجود إطار عمل واضح يسهل على الجميع الالتزام به ويعزز من كفاءة العمليات الإدارية. كما يبرز تحسين

جودة الأداء ورفع التصنيف الدولي كهدف رئيسي يعكس تطلع الجامعات الفلسطينية إلى تعزيز مكانتها العلمية والأكاديمية على المستويين المحلي والدولي، مما ينعكس إيجاباً على سمعتها وقدرتها التنافسية.

كذلك تعدّ مسألة تعزيز الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد من الركائز الأساسية التي يراها المشاركون ضرورية لتأسيس بيئة جامعية تعتمد على النزاهة والعدالة، مما يسهم في بناء ثقة أكبر بين كافة الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، تحظى الجوانب المتعلقة بتقليل الهدر وتعزيز الدافعية بين العاملين، وتطوير التشريعات والإدارة الفعالة باهتمام ملحوظ، مما يدل على إدراك شامل بأن نجاح دليل الحاكمية يتطلب تكاملاً بين تحسين الأداء الإداري، تحفيز الموارد البشرية، ووضع أطر تشريعية واضحة. هذا التنوع في الأولويات يعكس أن تطوير الدليل الإداري للحاكمية ليس مجرد عملية تقنية، بل هو خطوة استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي داخل الجامعات الفلسطينية.

5.4 ثالثاً: مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الثالث: ما الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

في ضوء التطورات الحالية في التعليم العالي، يعد تطبيق نموذج فعال للحاكمية في الجامعات الفلسطينية أمراً ضرورياً لمواكبة المتغيرات المحلية والدولية، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الجودة الأكاديمية والإدارية. يظهر الدليل الإداري المقترح للحاكمية الجامعية في هذا السياق أهمية التوجه نحو بنية إدارية مرنة وشفافة قادرة على مواجهة التحديات المتزايدة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها فلسطين. يعكس الدليل ضرورة تعزيز المبادئ الأساسية للحاكمية الرشيدة، مثل الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وضمان بيئة تعليمية عادلة ومتوازنة.

الشفافية هي واحدة من القيم الأساسية التي يعززها هذا الدليل، والتي من شأنها أن تسهم في بناء الثقة بين الإدارة الأكاديمية والعاملين والطلبة. من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والإجراءات الأكاديمية بشكل واضح، يمكن تقليص الفجوات في فهم السياسات، ما يعزز الشعور بالانتماء والتعاون بين مختلف الأطراف في المؤسسة التعليمية. في الوقت نفسه، تسهم المشاركة الفعالة للعاملين والطلبة في اتخاذ القرارات في تحسين جودة الحاكمية، حيث يمكن لمشاركة جميع المعنيين أن تعكس تنوع وجهات النظر وتساهم في تطوير استراتيجيات التعليم والبحث.

والمساءلة هي عنصر آخر أساسي في هذا الدليل، حيث تضمن محاسبة الإدارة الجامعية عن قراراتها وأفعالها، وهو ما يعزز الرقابة الذاتية ويقلل من الفساد الإداري. كما أن تحقيق المساواة بين جميع أفراد المجتمع الجامعي يعد من المبادئ الجوهرية التي تضمن أن لا يحرم أي فرد من فرصه الأكاديمية أو الإدارية بناء على تمييز غير مبرر. هذا بدوره يساهم في خلق بيئة تعليمية صحية حيث يعامل الجميع بشكل عادل ومتساو.

وتشير الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه العديد من التحديات في تنفيذ هذا الدليل الإداري للحاكمية، ومن أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من بعض الأطراف التي قد تكون غير مستعدة لتبني نظم جديدة، فضلاً عن ضعف المهارات التقنية لدى بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. لذلك، يجب على الجامعات أن تضع استراتيجيات شاملة للتغلب على هذه التحديات، من خلال توفير تدريبات مكثفة وورش عمل لتعزيز مهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية في مجالات مثل الإدارة الرقمية وقيادة التغيير.

ويعتبر هذا الدليل الإداري خطوة مهمة نحو تحقيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، ويشكل إطاراً عملاً يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات وتطوير بيئة أكاديمية وإدارية تساهم في تحسين جودة التعليم والبحث. لكن نجاح هذا الدليل يعتمد على تنفيذ فعال ومرن، مع مراعاة الظروف الخاصة بكل جامعة، والعمل المستمر على تعزيز الشراكة بين جميع الأطراف المعنية لتحقيق تحسينات مستدامة.

5.5 رابعاً: مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الرابع: ما درجة ملائمة الدليل الإداري المقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

من خلال آراء المحكمين، جرى التوصل إلى توافق عام حول أهمية وجود دليل إداري للحاكمية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد على ضرورة أن يكون هذا الدليل متجذراً في السياق المحلي الفلسطيني مع مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة، وليس مجرد نسخة مستوردة من نماذج خارجية. وقد أشار المحكمون إلى أن التحديات الإدارية والبيئة الجامعية في فلسطين تتطلب إطاراً تنظيمياً قادراً على التعامل مع تلك التحديات بشكل فعال، مع الأخذ بعين الاعتبار قضية الانقسام السياسي وضعف التنسيق بين المؤسسات المختلفة.

وأكد المحكمون على أن الدليل يجب أن يتضمن المبادئ الأساسية للحاكمية الرشيدة مثل الشفافية، والمساءلة، العدالة والكفاءة، التي من شأنها تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة داخل الجامعات.

وقد اتفقوا على أن الدليل ينبغي أن يكون مرناً ويأخذ في اعتباره التنوع بين الجامعات الفلسطينية من حيث الهيكل التنظيمي، والتمويل، والمرجعية.

وعلى الرغم من الإقرار بأهمية هذا الدليل، إلا أن المحكمين أشاروا إلى العديد من التحديات التي قد تعيق تطبيق الحاكمية، ومنها غياب الإرادة السياسية والإدارية، ثقافة تنظيمية غير داعمة، ومقاومة التغيير من بعض الإدارات العليا، فضلاً عن ضعف التشريعات وعدم استقلال الجامعات بشكل كاف. وتحديات أخرى تتعلق بتداخل الصلاحيات وضعف نظم الرقابة والمساءلة، التي تمثل أبرز المعوقات أمام تطبيق الحاكمية الفعالة في الجامعات الفلسطينية.

تستند المقترحات لتعزيز الحاكمية إلى مبدأ الشفافية من خلال نشر السياسات والقرارات المالية والإدارية على المواقع الإلكترونية، وتفعيل مشاركة الأكاديميين والطلبة في صنع القرار، وكذلك تبني نظم تقييم أداء شفاف ومعلن يرتبط بالمساءلة المؤسسية. إضافة إلى ذلك، تم التأكيد على ضرورة تأسيس وحدات متخصصة بالحاكمة داخل الجامعات، وتدريب القيادات الجامعية على مفاهيم الحاكمية وتعزيز ثقافة التغيير.

وفيما يتعلق بالتحديات، اقترح المشاركون ضرورة تحديث التشريعات الجامعية، وتطوير معايير الرقابة والمساءلة لضمان تحقيق العدالة والمساواة في الفرص، وكذلك ضرورة تطوير شراكات إقليمية ودولية لدعم استقلالية الجامعات وتمويلها. وبالتالي، يمكن القول أن نجاح الدليل الإداري للحاكمة في الجامعات الفلسطينية يتوقف على تنفيذ فعال ومستدام لهذا الإطار، مع تعزيز الالتزام من قبل القيادات الجامعية وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لذلك.

وقد أظهر الخبراء والمختصون وعياً متزايداً بأهمية الدليل الإداري للحاكمة، واعتبروا أن وجوده خطوة إستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. ومع ذلك، فقد أشاروا إلى أن نجاحه يعتمد على وجود إرادة سياسية حقيقية وإجراءات رقابية فعالة لضمان تطبيقه على أرض الواقع وليس تحوله إلى وثيقة شكلية.

5.6 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحث بما يلي:

- تبني مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للدليل الإداري المقترح الخاص بتطوير تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية بالاستناد إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.
- ضرورة تبني الإدارة والقيادة في الجامعات الفلسطينية لمبادئ الحاكمية وتفعيلها بشكل جاد، وذلك من خلال دعم التشريعات التي تضمن الاستقلالية الأكاديمية والإدارية للجامعات وتعزيز الشفافية، والمساءلة والمساواة والمشاركة.
- تحديث التشريعات الجامعية وتعزيز الرقابة: ضرورة مراجعة وتحديث التشريعات الجامعية بما يتلاءم مع الواقع الفلسطيني المعاصر، مع التأكيد على ضرورة إنشاء نظم رقابة ومساءلة فعالة لضمان تطبيق مبادئ الحاكمية، وتعزيز استقلالية الجامعات.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة لقيادات الجامعات الفلسطينية في مجالات الحاكمية، الإدارة الفعالة، والمشاركة المجتمعية. هذه البرامج ستساعد في تعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وتدعيم قدرات القيادات على تطبيق ممارسات الحاكمية.
- ضرورة اهتمام الجامعات بتطبيق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف، وتطوير حوافز "مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة.
- تعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين والطلبة في عملية صنع القرارات داخل الجامعات الفلسطينية من خلال إنشاء منصات أو لجان تشاركية تضمن تمثيل كافة الأطراف المعنية، بما يعزز العدالة والشفافية في عملية صنع القرار.

5.7 المقترحات:

في ضوء النتائج والتوصيات يقترح الباحث ما يلي:

- إجراء دراسة لمعرفة أثر تطبيق دليل الحاكمية على جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعات.
- إجراء دراسات مقارنة مع نماذج حاكمية جامعية في مؤسسات دولية للاستفادة من أفضل الممارسات.
- إجراء مسح لقياس مستوى شفافية الأداء الإداري والمالي في الجامعات، مع اقتراح آليات لتعزيزه.
- إجراء مراجعة دورية لتحديث دليل الحاكمية بما يتناسب مع التغيرات الإدارية والقانونية المحلية والدولية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو الأعلى، المودود(2000).نظرية الإسلام وهديه في السياسة والقانون والدستور (ترجمة: عمر أحمد الخطيب). بيروت: دار الفكر.
- أبو فارس، أحمد(2018).الحاكمية والحاكمية في الدولة الإسلامية المعاصرة .عمان: دار النفائس.
- أبو كريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن).
- الأسود، رضا والطويل، محمد (2021). الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق، - مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الزيتونة ترهونة، 3(21)، 57-81.
- برقان، أحمد والقرشي، عبدالله (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، طرابلس: لبنان.
- حسن، هبة (2017). دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتفعيل أدوارهم بوصفهم قادة تربويين.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حمدونه، محمود(2016).واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خصاونة، أنيس (2013). الحاكمية في الجامعات الأردنية، ورقة عمل مقدمة لملتقى سياسات إصلاح التعليم العالي في الأردن، المبادرة النيابية بالتعاون مع الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخضيرى، محسن (2005). حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر .
- الخطيب، خالدوقريط، عصام (2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر . دمشق: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق .
- الخليفة، بندر(2022).تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التحديات المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

- الخليوي، لينا (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، مجلة الجامعة الإسلامية التربوية والنفسية، 30(6)، 97-121.
- الخليوي، محمد (2022). الحوكمة والقيادة الجامعية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأميرة نورة، الرياض، السعودية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2008). "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة". ورشة عمل نظمها منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظّمته منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية. تاريخ انعقاد المؤتمر 8 أكتوبر 2009.
- درويش، عدنان (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي: اتحاد المصارف العربية.
- الزهراني، خديجة (2011). واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السر، خالد (2013). عوائق تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، أوراق ورشة عمل: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة - فلسطين.
- السنبل، علي (2010). دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشريف، محمد (2015). الشفافية والمساءلة في الإدارة الإسلامية. جدة: دار البيان العربي.
- الشاورة، فيصل (2009). الحاكمية في المؤسسات: المفهوم والمبادئ. مجلة الدراسات الإدارية، 4(21)، 112-145.
- الصخري، هيام والسعود، راتب (2017). إستراتيجية إدارية تربوية للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العتيبي، عبد الله (2018). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 45(4)، 102-125.

- العتيبي، نورة (2023). بناء دليل إداري مقترح لمدارس التعليم العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- عزت، أحمد (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان: بدون دار نشر.
- عساف، نزار (2018). دور الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عطوة، محمد وعلي، فكري (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. ورقة بحثية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 79(2) 7-25.
- الغامدي، سعد (2020). أثر الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- غنام، سامي (2023). أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق جودة التعليم في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- غوانمة، أحمد (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القرني، عائض (2011). الإدارة في الإسلام: رؤية شرعية تنظيمية. الرياض: دار الوطن.
- الكسر، أحمد (2018). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية في مؤسسات التعليم العالي السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
- محمد، شيماء ومرزوق، خالد (2024). حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، كلية الآداب جامعة بني سويف، مصر.
- مخلوف، ربيع (2009). تعريف الحاكمية وأهميتها في المنظمات الحديثة. العين: دار النشر الجامعي.
- المومني، أنس؛ البطاينة، رائد؛ العودات، ناصر (2018). الحوكمة في الجامعات الأردنية: الواقع والتحديات. مجلة الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، 14(2)، 121-140.
- النجار، عيسى (2024). الحاكمية والإنفاق: مؤشرات الحاكمية وترشيد الإنفاق الحكومي في فلسطين (1996-2020)، عمان: دار الفكر.
- نويرة، أحمد (2007). الحوكمة الإدارية: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق، المساواة، الكفاءة، المحاسبة، والرؤية الاستراتيجية. تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2024). النشرة الارشادية للطلبة لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام 2024، استرجع بتاريخ 11 ايار 2025 من خلال

الرابط: <https://www.mohe.pna.ps/main>

المراجع الأجنبية :

- Abu-Shanab, E., & Abu-Shanab, H. (2020). E-learning readiness in Palestinian universities during the COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies*, 25, 5221–5239.
- Al-Suwaidi, A. (2015). Corporate governance and its importance in institutional performance. *Journal of Administrative Sciences*, 10(2), 45-60.
- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
- Armijos, L. (2025). University governance: Paradigmatic approaches and empirical evidence. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(9s), 315–330.
- Asiimwe, S., & Steyn, G. (2014). Obstacles hindering the governance and effectiveness of higher education institutions in Uganda. *International Journal of Educational Development*, 36, 11-19.
- Bannaga, H., & Onia, S. (2024). Application of governance principles in faculties of education of Arab universities: Requirements and aspirations. *Journal of Education, Management and Leadership Studies*, 2(3), 155-171.
- Barakat, S., & Daher, W. (2023). Challenges and opportunities of higher education in Palestine: A qualitative study. *Journal of Education and Practice*, 14(6), 45-55.
- Birnbaum, R. (2004). *The Life Cycle of Academic Management: The Pursuit of Quality in Higher Education*. Jossey-Bass.
- Chiang, J. (2007). Corporate governance: Concepts and applications. *Journal of Business Management*, 12(3), 45-58.
- Del Cruz, J., & Jimenez, R. (2015). Towards participatory university governance in public universities and colleges in the Philippines. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 143–160.
- ECD. (2003). *Changing Patterns of Governance in Higher Education*. OECD Publishing.
- Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. The World Bank.
- Financial Reporting Council. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance: Report of the Cadbury Committee*. London: FRC.

- Hajjar, A., & Al-Laham, L. (2022). Impact of movement restrictions on academic performance in Palestinian universities. *International Journal of Educational Development*, 88, 102525.
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in University Governance: Professionalization and Accountability. *Higher Education Quarterly*, 58(1), 60–73.
- Leisyte, L. (2007). University governance and academic research: Case studies on research unification in Dutch and English universities. *Higher Education Policy*, 20(3), 265–280.
- Mirope, Raphael Valentine. (2011). Effectiveness of Board Governance in Academic Institution: The Case of Private Secondary Schools in Dissertation. Open Arusha Municipality. Unpublished Master University of Tanzania, Tanzania.
- Mok, K. (2011). The quest for regional hub of education: Growing heterarchies, organizational hybridization, and new governance in Singapore and Malaysia. *Journal of Education Policy*, 26(1), 61–81.
- Mrope, R. (2011). Effectiveness of board governance in academic institutions: The case of private secondary schools in Arusha Municipality, (Master's thesis), Open University of Tanzania. Retrieved from <https://repository.out.ac.tz/245/>
- Mungiu-Pippidi, A., & Dusu, C. (2011). Assessing governance in Romanian public universities. Unpublished study.
- OECD. (2015). *Governance and Quality in Higher Education*. OECD Publishing.
- Qumsieh, S. (2021). Governance challenges in Palestinian higher education institutions: The case of political interference. *Palestine Journal of Social Sciences*, 11(2), 121-137.
- Sharif, M., Mahmood, K., & Ismail, S. (2022). Governance and quality assurance in higher education: A systematic review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(5), 1100-1120. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0495>
- Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance in Higher Education*. Open University Press.
- Srecko, J. (2012). The reality of governance in higher education institutions: Analytical study. Unpublished study.
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development* (p. 6). New York, NY: United Nations Development Programme.
- Wang, H., & Huang, J. (2023). Digital transformation and governance challenges in higher education institutions. *Future Internet*, 15(2), 44. <https://doi.org/10.3390/fi15020044>

- Wang, Li.(2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education* 8(4), 477-495.
- World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2011). *Governance Reforms in Higher Education: A Study of Institutional Autonomy in European Higher Education*. Washington, DC: The World Bank
- World Bank. (2021). *Higher Education in Palestine: Challenges and Policy Options*. Washington, DC: World Bank Group.

الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
(1)	الاستبانة في صورتها الأولية
(2)	أداة المقابلة في صورتها الأولية
(3)	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة
(4)	الاستبانة بصورتها النهائية
(5)	أداة المقابلة في صورتها النهائية
(6)	قائمة بأسماء محكمي الدليل الإداري المقترح
(7)	الدليل الإداري المقترح بصورته النهائية
(8)	المخاطبات الرسمية/ كتب تسهيل مهمة إجراء الدراسة

ملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

تحكيم استبانته

حضرة الأستاذة الدكتور..... المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية في جامعة القدس؛ ولتحقيق ذلك اطلع الباحث على مجموعة من الأدوات بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات أداة الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هذه الأداة بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من جزئين، هما:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الديمغرافية (المتغيرات التصنيفية).

الجزء الثاني: يتكون من مجالات وعبارات لقياس الحاكمية في الجامعات الفلسطينية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحث: زاهي براهيمة

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. الرتبة العلمية	<input type="checkbox"/> مدرس <input type="checkbox"/> محاضر <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد <input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> أستاذ
3. سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
4. الجامعة	<input type="checkbox"/> جامعة النجاح الوطنية <input type="checkbox"/> جامعة فلسطين التقنية "خضوري" <input type="checkbox"/> الجامعة العربية الأمريكية <input type="checkbox"/> جامعة بيرزيت <input type="checkbox"/> جامعة القدس <input type="checkbox"/> جامعة الاستقلال <input type="checkbox"/> جامعة الخليل <input type="checkbox"/> جامعة بيت لحم <input type="checkbox"/> جامعة بوليتكنك فلسطين

الجزء الثاني: الحاكمة في الجامعات الفلسطينية

يرجى قراءة عبارات الاستبانة بدقة ووضع إشارة (X) في الخانة التي تعكس وجهة نظرك.

التعديلات المقترحة	العبارات				المجالات	رقم الفقرة
	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال			
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة		
المجال الأول: الشفافية						
					تسمح إدارة الجامعة بتقييم الأداء من قبل المعنيين دون إخفاء أي معلومات	1.
					تتمى أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	2.
					تشجع العاملين على إبداء الرأي بحرية	3.
					توضح "مهام ومسؤوليات" كل وظيفة داخل الجامعة	4.

التعديلات المقترحة	العبارات				المجالات	رقم الفقرة
	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال			
	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
					تعرف العاملين "الأنظمة واللوائح" بشكل دوري؛ لضمان الالتزام بها	5.
					تراعي المؤهلات العلمية عند توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين	6.
					تفصح عن الإجراءات "الإدارية والأكاديمية" لجميع العاملين ذوي العلاقة	7.
					توضح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين لضمان تحقق العدالة	8.
					تعرض الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع العاملين فيها	9.
					تنشر تقارير الأداء الجامعي بصفة دورية، مع تسليط الضوء على الإنجازات والتحديات التي تواجه الجامعة	10.
					توفر قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين في الجامعة	11.
					تفصح الجامعة عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه العاملين	12.
					تطبق أنظمة الإدارة المالية بعدالة لضمان النزاهة	13.
					تعمل على مكافحة الفساد بمختلف أشكاله	14.
المجال الثاني: المشاركة						
					تشرك إدارة الجامعة جميع العاملين فيها في عملية صنع القرار	15.
					تحد من المركزية من خلال تفويض الصلاحيات التي تمنحها "القوانين واللوائح" الجامعية	16.

التعديلات المقترحة	العبارات				المجالات	رقم الفقرة
	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال			
	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
					تتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون الجامعة؛ لتعزيز التفاهم	17.
					تشرك العاملين في اللجان "الأكاديمية والإدارية" وفقاً للأنظمة	18.
					تشرك العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال أدوات تقييم واضحة.	19.
					توفر قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة؛ لتعزيز التدفق الحر للمعلومات	20.
					تعتمد نظاماً واضحاً لاستقبال "المقترحات والشكاوى"	21.
					تتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس "الطلبة"؛ لتعزيز التكامل بين الأطراف	22.
					تشرك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية؛ لتعزيز التفاعل المجتمعي	23.
					تحفز العاملين على العمل الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.	24.
					تقيم بصورة دورية مستوى المشاركة في عمليات الحاكمية لتحسين الأداء.	25.
المجال الثالث: المساءلة						
					تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية".	26.
					تقدم تقارير دورية للجهات الرقابية المعنية وفق "الأنظمة والسياسات" المعمول بها.	27.

التعديلات المقترحة	العبارات				المجالات	رقم الفقرة
	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال			
	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
					تضع الإدارة معايير واضحة لتقويم أداء العاملين في الجامعة	28.
					تطور نظاما داخليا شاملاً لتقويم الأداء؛ يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية	29.
					تطلع العاملين على تقارير تقييم أدائهم الوظيفي بانتظام	30.
					توفر آليات شفافة للتظلم على تقارير الأداء؛ وفق "اللوائح والإجراءات المعتمدة"	31.
					تحاسب العاملين بناء على نتائج تقويم الأداء؛ وبما يتماشى مع سياسات الحاكمة	32.
					تطبق معايير واضحة في عمليات الترقيات الأكاديمية	33.
					تطور حوافز "مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة	34.
					تربط برامج التحفيز بمستوى أداء "الأفراد والأقسام".	35.
					تحدد معايير دقيقة لضمان جودة الأداء "الأكاديمي والإداري".	36.
					تتابع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل "الأكاديمي والإداري".	37.
					تطبق نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	38.
المجال الرابع: المساواة						

التعديلات المقترحة	العبارات				المجالات	رقم الفقرة
	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال			
	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
					تلتزم إدارة الجامعة بممارسة العدالة في التعامل مع العاملين	39.
					تعتمد نظاماً عادلاً في توزيع الحوافز "المادية والمعنوية"؛ لتعزيز الأداء.	40.
					تعزز روح العمل الجماعي بين جميع العاملين في الجامعة	41.
					تطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف	42.
					تراعي العدالة في توزيع المهام الإضافية بين العاملين بما يتناسب مع أعبائهم الوظيفية	43.
					تمكن العاملين من خلال توفير الدعم اللازم لهم أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	44.
					تحاسب المقصرين بناء على معايير عادلة	45.
					تطلع جميع العاملين على "الأنظمة والسياسات الداخلية" لضمان تحقيق المساواة بينهم	46.
					تفوض الصلاحيات وفقاً للتخصصات الوظيفية المعتمدة؛ لتعزيز الفعالية في الأداء	47.

ملحق (2)

أداة المقابلة في صورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

تحكيم أسئلة المقابلة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية في جامعة القدس؛ ولتحقيق ذلك اطلع الباحث على مجموعة من الأدوات بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم أسئلة المقابلة للدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هذه الأداة بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث: زاهي براهيمة

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

السؤال الأول: كيف يمكن لإدارات الجامعات الفلسطينية من تطبيق الحاكمية فيها وفق أبعادها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) وتعزيزها في إدارتها؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الرابع: بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، بين أهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

ملحق (3) قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	راتب سلامة السعود	أستاذ	السياسات التربوية	الجامعة الأردنية
2	جمال بحيص	أستاذ	الإدارة التربوية	القدس المفتوحة
3	جمعة سعيد تهامي	أستاذ	أصول التربية والتخطيط التربوي	بني سويف
4	رضا سلامة المواضية	أستاذ	الإدارة التربوية	الزرقاء الأهلية
5	كمال مخامرة	أستاذ مشارك	الإدارة التعليمية	القدس
6	مروان علاونة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الاستقلال
7	أشرف محمد أبو الخيران	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	القدس
8	جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	فلسطين التقنية خضوري
9	خالد السرحان	أستاذ	الإدارة التربوية	الأردنية
10	خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	مؤتة
11	فيصل محمود سباعنة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	فلسطين التقنية خضوري

ملحق (4)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية



استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية في جامعة القدس؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، يضع الباحث بين يديك هذه الاستبانة التي تتكون من جزأين، الأول: يتضمن البيانات الديمغرافية (المتغيرات التصنيفية)، والثاني: يمثل أداة لقياس الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، آملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن عباراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحث: زاهي براهيمة

إشراف: أ.د. مجدي زامل

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. الرتبة العلمية	<input type="checkbox"/> مدرس <input type="checkbox"/> محاضر <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد <input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> أستاذ
3. سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
4. الجامعة	<input type="checkbox"/> جامعة النجاح الوطنية <input type="checkbox"/> جامعة فلسطين التقنية "خضوري" <input type="checkbox"/> الجامعة العربية الأمريكية <input type="checkbox"/> جامعة بيرزيت <input type="checkbox"/> جامعة القدس <input type="checkbox"/> جامعة الاستقلال <input type="checkbox"/> جامعة الخليل <input type="checkbox"/> جامعة بيت لحم <input type="checkbox"/> جامعة بوليتكنك فلسطين

الجزء الثاني: الحاكمية في الجامعات الفلسطينية

يرجى قراءة عبارات الاستبانة بدقة ووضع إشارة (X) في الخانة التي تعكس وجهة نظرك.

الرقم	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الشفافية						
1.	تعرف العاملينب "الأنظمة واللوائح" بشكل دوري؛ لضمان الالتزام بها					
2.	تفصح عن الإجراءات "الإدارية والأكاديمية" لجميع العاملين ذوي العلاقة					
3.	توضح "مهام ومسؤوليات" كل وظيفة داخل الجامعة					
4.	تعرض الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع العاملين فيها					
5.	تراعي المؤهلات العلمية عند توزيع "المهام والمسؤوليات" على العاملين					
6.	تسمح إدارة الجامعة بتقييم الأداء من قبل المعنيين دون إخفاء أي معلومات					

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تشجع العاملين على إبداء الرأي بحرية	7.
					تتمى أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	8.
					توضح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين لضمان تحقق العدالة	9.
					تنشر تقارير الأداء الجامعي بصفة دورية؛ للتعريف بإنجازات الجامعة	10
					توفر قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين في الجامعة	11
					توضح المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجهها	12
					تطبق أنظمة الإدارة المالية بعدالة لضمان النزاهة	13
					تعمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة	14
المجال الثاني: المشاركة						
					تشرك إدارة الجامعة العاملين فيها بوضع مدونة السلوك لتوفير مصدر للتوجيه في الجامعة	15
					تشرك العاملين فيها في عملية صنع القرار	16
					تعمل على تفويض الصلاحيات التي تمنحها "القوانين واللوائح" الجامعية	17
					تتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون الجامعة	18
					تشرك العاملين في اللجان "الأكاديمية والإدارية" وفقاً للأنظمة	19
					تشرك العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال أدوات تقييم واضحة.	20
					توفر قنوات تواصل ملائمة لجميع العاملين في الجامعة؛ لتعزيز التدفق الحر للمعلومات	21
					تعتمد نظاماً واضحاً لاستقبال "المقترحات والشكاوى"	22
					تتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس "الطلبة"؛ لتعزيز التكامل بين الأطراف	23
					تشرك أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في خطط الجامعة التطويرية؛ لتعزيز التفاعل المجتمعي	24

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تحفز العاملين على العمل الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية	25
					تقيم بصورة متواصلة مستوى المشاركة في عمليات الحاكمية ؛ لتحسين الأداء	26
المجال الثالث: المساءلة						
					تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	27
					تقدم تقارير دورية للجهات الرقابية المعنية وفق "الأنظمة والسياسات" المعمول بها	28
					تضع الإدارة معايير واضحة لتقويم أداء العاملين في الجامعة	29
					تطور نظاماً داخلياً شاملاً لتقويم الأداء؛ يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية	30
					تطلع العاملين على تقارير تقييم أدائهم الوظيفي بانتظام	31
					توفر آليات شفافة للتظلم على تقارير الأداء؛ وفق "اللوائح والإجراءات المعتمدة"	32
					تحاسب العاملين بناء على نتائج تقويم الأداء؛ وبما يتماشى مع سياسات الحاكمية	33
					تطبق معايير واضحة في عمليات الترقيات الأكاديمية	34
					تطور حوافز "مادية ومعنوية" موضوعية؛ لتعزيز الأداء المتميز على مستوى الجامعة	35
					تربط برامج التحفيز بمستوى أداء "الأفراد والأقسام"	36
					تحدد معايير دقيقة لضمان جودة الأداء "الأكاديمي والإداري"	37
					تتابع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل "الأكاديمي والإداري"	38

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تطبق نظام واضح للمساءلة يشمل جميع الأقسام "الأكاديمية والإدارية"	39
المجال الرابع: المساواة						
					تطلع جميع العاملين على "الأنظمة والسياسات الداخلية"؛ لضمان تحقيق المساواة بينهم	40
					تلتزم إدارة الجامعة بممارسة العدالة في التعامل مع العاملين	41
					تعتمد نظاماً عادلاً في توزيع الحوافز "المادية والمعنوية"؛ لتعزيز الأداء	42
					تعزز روح العمل الجماعي بين جميع العاملين في الجامعة	43
					تطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية؛ لضمان الإنصاف	44
					تراعي العدالة في توزيع المهام الإضافية بين العاملين بما يتناسب مع أعبائهم الوظيفية	45
					تمكن العاملين من خلال توفير الدعم اللازم لهم في أثناء عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل	46
					تحاسب المقصرين بناء على معايير عادلة	47
					تفوض الصلاحيات وفقاً للتخصصات الوظيفية المعتمدة؛ لتعزيز الفاعلية في الأداء	48

شكراً لحسن تعاونكم،،

ملحق (5)

أداة المقابلة في صورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

أسئلة المقابلة

حضرة الأستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية في جامعة القدس؛ ويضع الباحث بين يديك أسئلة المقابلة المتصلة بموضوع الدراسة، للإجابة عنها بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحث: زاهي براهيمة

إشراف: أ.د. مجدي زامل

السؤال الأول: كيف يمكن لإدارات الجامعات الفلسطينية من تطبيق الحاكمية فيها وفق أبعادها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) وتعزيزها في إدارتها؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما اقتراحاتك التطويرية لتطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الرابع: بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، بين أهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية؟

ملحق (6) قائمة بأسماء محكمي الدليل الإداري المقترح

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم	الرقم
الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	خالد السرحان	.1
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أستاذ	عدنان العضيلة	.2
فلسطين التقنية- خضوري	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جعفر أبو صاع	.3
مؤتة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	خالد الصرايرة	.4
القدس	الإدارة التعليمية	أستاذ مشارك	كمال مخامرة	.5

ملحق (7) الدليل الإداري المقترح في صورته النهائية

اسم الدليل: دليل (زاهي براهمة، 2025) الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة، فقد خلص الباحث إلى دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية مستنداً إلى استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. فالحاكمة تعد من أبرز متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات الأكاديمية، إذ تسهم في تحقيق العدالة، وضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ونظراً لما تمر به الجامعات الفلسطينية من تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية، فإن الحاجة تزداد لتبني نموذج حوكمي إداري يعكس واقع الجامعات ويتماشى مع الاتجاهات العالمية. يستند هذا الدليل إلى نتائج دراسات واقعية ويأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية الجامعية.

تعريف الدليل:

يعد الدليل الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية هو وثيقة إرشادية تهدف إلى تقديم إطار شامل ومنهجي يساعد المؤسسات الجامعية على تعزيز ممارسات الحاكمية الفعالة. يستند هذا الدليل إلى تحليل واقع الحاكمية الحالي في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في مجال الحاكمية على المستوى الدولي. يركز الدليل على تطوير آليات تنظيمية وإدارية تعزز من الشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة في عمليات اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة التعليم والبحث العلمي داخل الجامعات.

مفهوم الحاكمية في الجامعات:

الحاكمة في التعليم العالي تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعات، وضمان جودة اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والرقابة على الأداء، بما يعزز العدالة والمساءلة والشفافية.

أهداف الدليل:

يعد تشكل الدليل الإداري المقترح للحاكمية خطوة إستراتيجية لتنظيم العمل داخل الجامعات، ولتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية هو وثيقة إرشادية تهدف إلى تقديم إطار شامل ومنهجي يساعد المؤسسات الجامعية على تعزيز ممارسات الحاكمية الفعالة. ويستند هذا الدليل إلى تحليل واقع الحاكمية الحالي في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن الاستفادة من الاتجاهات

المعاصرة في مجال الحاكمية على المستوى الدولي، كما أنه أداة مهمة لتطوير أداء الجامعات وتعزيز موقعها الأكاديمي والوطني، شريطة أن يفعل ضمن إطار مؤسسي جاد، وإرادة سياسية مسئولة.

حدود الدليل:

تتمثل حدود الدليل في الحدود الآتية:

- الموضوعية التطبيقية: يركز الدليل على تحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية فقط، ولا يشمل مؤسسات التعليم العالي خارج الأراضي الفلسطينية أو مؤسسات من قطاعات أخرى غير التعليم الجامعي.
- النطاق التنظيمي: يستهدف الدليل الجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالحاكمية داخل الجامعات، دون التعمق في الجوانب الأكاديمية أو البحثية بشكل مفصل.
- الفئة المستهدفة: صمم الدليل خصيصاً لاستخدام القيادات الجامعية ورؤساء ومسؤولي الهيئات الإدارية، مع التركيز على دورهم في تعزيز ممارسات الحاكمية، دون تغطية تفصيلية للأطراف الأخرى مثل الطلبة أو المجتمع الخارجي.
- الاعتماد على الواقع المحلي والاتجاهات المعاصرة: يستند الدليل بشكل رئيس إلى الواقع الفلسطيني والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، وقد لا يكون قابلاً للتطبيق الكامل في بيئات جامعية مختلفة ثقافياً أو جغرافياً.

أهمية الدليل:

يكتسب هذا الدليل الإداري أهمية كبيرة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديها الحاكمية في تعزيز فاعلية الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية. إذ يسهم الدليل في توفير إطار عملي ومنهجي يساعد القيادات الجامعية على تطبيق مبادئ الحاكمية الحديثة التي تركز على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمساواة. كما يعزز الدليل من مقدرة الجامعات على مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية بما يتوافق مع الاتجاهات المعاصرة، مما يدعم تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي. فضلاً عن ذلك، يسهم الدليل في بناء بيئة جامعية أكثر تفاعلية ومسئولة، تضمن تلبية احتياجات الطلبة والمجتمع المحلي، وتعزز من مكانة الجامعات الفلسطينية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

مرتكزات الدليل:

ارتكز بناء الدليل على المرتكزات الآتية:

- الواقع المحلي للجامعات الفلسطينية: تم بناء الدليل بناء على دراسة دقيقة للواقع الإداري والحاكمية في الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات.
- الاتجاهات المعاصرة في الحاكمية: اعتمد الدليل على أحدث النظريات والممارسات العالمية في مجال الحاكمية الجامعية، بما يضمن توافقه مع المعايير الدولية الحديثة.
- مبادئ الحاكمية الرشيدة: استند الدليل إلى المبادئ الأساسية للحاكمية الرشيدة، مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، والكفاءة في إدارة الموارد والعمليات.
- احتياجات أصحاب المصلحة: أخذ الدليل في الاعتبار آراء واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة في العملية التعليمية، خاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لضمان ملاءمته وفاعليته.
- الإطار القانوني والتنظيمي: تم مراعاة القوانين واللوائح المحلية التي تحكم عمل الجامعات في فلسطين، لضمان توافق الدليل مع الإطار القانوني والتنظيمي القائم.
- المقابلات النوعية: استخدمت المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية كأداة أساسية لجمع بيانات نوعية عميقة، أسهمت في إثراء محتوى الدليل وضمان انسجامه مع الواقع العملي والتحديات الحقيقية التي تواجه تطبيق الحاكمية.
- المرونة وقابلية التطبيق: صمم الدليل ليكون قابلاً للتكيف مع مختلف الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة اختلاف الأحجام والموارد والبيئات التنظيمية.

الفئات المستفيدة من الدليل:

من المتوقع أن يستفيد من الدليل الأشخاص والجهات المعنية، وهي كالاتي:

- القيادات الجامعية والإدارية: مثل مجالس الحاكمية ورؤساء الجامعات، والعمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الدوائر الإدارية، الذين يمكنهم استخدام الدليل لتطوير استراتيجيات الحاكمية وتعزيز الأداء المؤسسي.

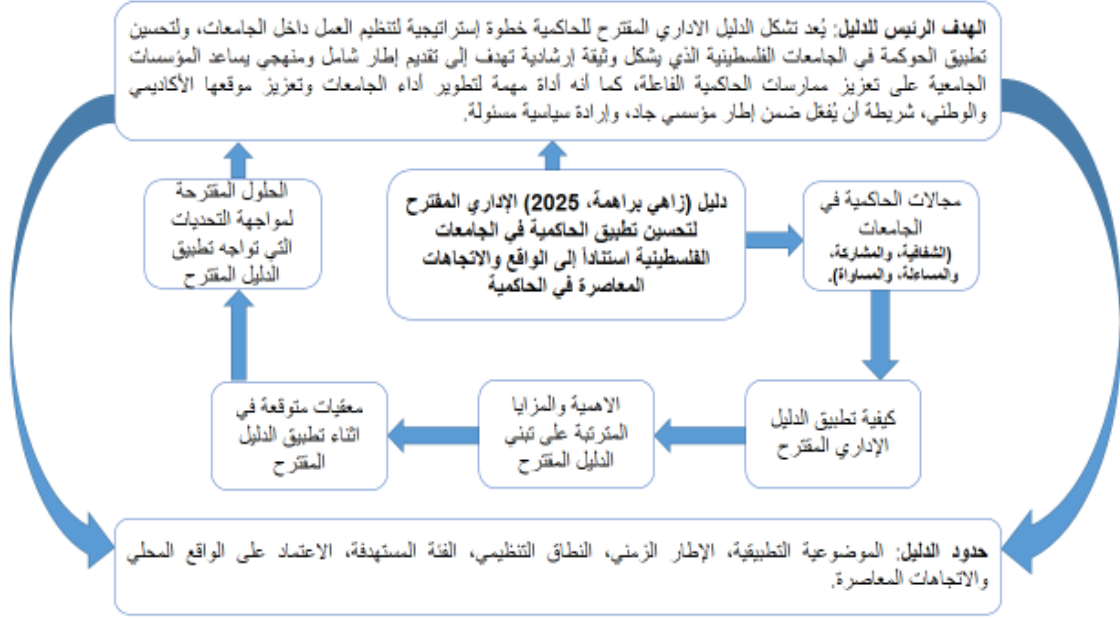
- أعضاء هيئة التدريس: حيث يساعد الدليل في توضيح دور الحاكمية وأهميتها في بيئة العمل الأكاديمي، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في عملية صنع القرار.
- الهيئات الرقابية والتنظيمية: كالوزارات والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم العالي، التي تستفيد من الدليل في وضع سياسات وضوابط لتحسين الحاكمية في الجامعات.
- الطلبة وأعضاء المجتمع الجامعي: الذين يستفيدون بشكل غير مباشر من تحسين جودة الإدارة الجامعية والشفافية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والخدمات المقدمة.
- الباحثون والمختصون في مجال الإدارة والحاكمية: الذين يمكنهم الاعتماد على الدليل كمصدر معلومات وأداة لتحليل وتطوير ممارسات الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي.

عناصر الدليل الإداري المقترح:

ويتكون هذا الدليل من خمسة عناصر رئيسة، هي:

- مجالات الحاكمية في الجامعات (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة).
- كيفية تطبيق الدليل الإداري المقترح.
- الأهمية والمزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح.
- معوقات متوقعة أثناء تطبيق الدليل المقترح.
- الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الدليل المقترح

والشكل (4.1) يوضح المخطط التوضيحي للدليل الإداري المقترح:



الشكل (4.1): دليل (زاهي براهيم، 2025) الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية

وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر الدليل الخمسة، وهي على النحو الآتي:

العنصر الأول: مجالات الحاكمية في الجامعات (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة):

تعد الحاكمية الرشيدة من الركائز الأساسية لضمان جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ تسهم في تنظيم العلاقات بين مختلف مكونات الجامعة وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئتها الأكاديمية والإدارية. وتتجسد الحاكمية الجامعية في مجموعة من المبادئ والمجالات التي تشكل الإطار المرجعي لإدارتها، ومن أبرزها: الشفافية، المشاركة، المساءلة، والمساواة. إن التفعيل الفعال لهذه المجالات يمثل شرطاً جوهرياً لتحقيق الاستقرار المؤسسي، وضمان اتخاذ قرارات رشيدة، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز العدالة بين أفراد المجتمع الجامعي. لذلك، فإن الوقوف على هذه المجالات وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو تطوير آليات الحاكمية في الجامعات الفلسطينية، بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة التعليم العالي.

• مجال الشفافية

تشير الشفافية في الجامعات إلى وضوح الإجراءات والسياسات والقرارات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن اطلاع جميع أصحاب العلاقة على ما يجري داخل المؤسسة، وتتجلى الشفافية في نشر المعلومات المالية والإدارية، وآليات التوظيف، واتخاذ القرارات الأكاديمية، وتقييم الأداء. كما تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتقلل من فرص الفساد الإداري أو المحسوبة. وتعكس الشفافية مدى التزام الجامعة بالقيم المؤسسية، وتعد أداة فعالة لتعزيز النزاهة والمساءلة. إن ترسيخ ثقافة الشفافية يسهم في تحقيق بيئة جامعية عادلة ومحفزة على المشاركة والتطوير.

• مجال المشاركة

المشاركة تعني إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في الجامعات، مثل أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والطلبة، في عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات. يعكس هذا المجال التوجه الديمقراطي في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ويعزز من شعور الانتماء والمسؤولية الجماعية. تتيح المشاركة تبادل وجهات النظر المتنوعة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر توازناً وجودة. كما تسهم في إيجاد بيئة حوارية قائمة على التعاون والثقة بين مكونات المجتمع الجامعي. وتعزز المشاركة الفاعلة من كفاءة الحاكمية وترفع من مستوى الالتزام بتنفيذ السياسات والقرارات.

• مجال المساءلة

تشير المساءلة في الجامعات إلى التزام جميع العاملين، بمن فيهم القيادات الأكاديمية والإدارية، بتحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم أمام الجهات المعنية. تعد المساءلة أداة رقابية تضمن التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية والمهنية، وتعزز من جودة الأداء. كما تسهم في الكشف عن أوجه التقصير أو الانحراف، وتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. يتطلب تحقيق المساءلة وجود أنظمة تقييم واضحة، وشفافة، ومعايير أداء محددة. وتؤدي المساءلة الفاعلة إلى بناء بيئة جامعية تتسم بالنزاهة والعدالة وتحفز على الإنجاز.

• مجال المساواة

تعني المساواة في الجامعات ضمان تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع الجامعي دون تمييز على أساس الجنس، أو الدين أو الانتماء أو الخلفية الاجتماعية. يشمل ذلك فرص القبول، والتوظيف،

والتفقيات، والمشاركة في صنع القرار، والحصول على الموارد والخدمات الأكاديمية والإدارية. تعد المساواة ركيزة أساسية لتحقيق العدالة وتعزيز بيئة تعليمية وإنسانية صحية. كما تسهم في تمكين الفئات المهمشة وخلق مناخ أكاديمي يتسم بالاحترام والتقدير المتبادل. إن ترسيخ مبدأ المساواة يعزز من الاستقرار المؤسسي ويعكس التزام الجامعة بقيم الإنصاف والشفافية.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري المقترح

في ظل ما تشهده الجامعات الفلسطينية من تحولات متسارعة وتحديات متزايدة ترتبط بالحاكمة الرشيدة، يبرز الدليل الإداري المقترح كإطار منهجي يعزز تطبيق مبادئ الحاكمة استناداً إلى الواقع الفعلي والاتجاهات المعاصرة. ولا يعد هذا الدليل وثيقة إرشادية فحسب، بل يمثل خارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وضبط جودة الممارسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، والارتقاء بالفاعلية الإدارية والأكاديمية، وتعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة داخل منظومة التعليم العالي. يتضمن تطبيق الدليل الإداري المقترح لتحقيق الحاكمة في الجامعات الفلسطينية ثلاثة مكونات رئيسة مترابطة: الأهداف، والأدوات والأساليب، والإجراءات، وكما يلي:

• مجال الشفافية

الجدول (4.20) إجراءات مقترحة لتحقيق مجال الشفافية

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	تعزيز الوضوح في صنع القرار الإداري والأكاديمي	نشر تقارير دورية عن القرارات الإدارية والأكاديمية	إعداد ونشر تقارير شفافة بشكل منتظم تتضمن تفاصيل القرارات وأسبابها وآليات اتخاذها
2	إتاحة المعلومات لجميع العاملين وأصحاب العلاقة	استخدام منصات إلكترونية داخلية (بوابة العاملين - لوحات الإعلانات)	تصميم بوابة إلكترونية داخلية تتيح الوصول الفوري إلى المعلومات الإدارية والتنظيمية
3	تمكين أعضاء العاملين من الوصول إلى معلومات المؤسسة بسهولة	استبيانات لقياس مدى وضوح المعلومات المتاحة	تنفيذ استبيانات لقياس مستوى رضا أعضاء العاملين حول توفر المعلومات ووضوحها

4	توحيد إجراءات الإعلان عن السياسات والأنظمة الداخلية	دليل داخلي موحد للسياسات والأنظمة	تطوير دليل سياسات إلكتروني ومطبوع يحدث دوريا ويعمم على جميع العاملين
5	تقليص فجوة المعلومات بين الإدارة والعاملين	تنظيم اجتماعات دورية مفتوحة	عقد اجتماعات دورية بمشاركة ممثلين من الإدارات المختلفة لعرض المستجدات والرد على الاستفسارات

• مجال المشاركة

الجدول (4.21) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المشاركة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	إشراك العاملين في عملية صنع القرار	تشكيل لجان استشارية أكاديمية	اعتماد نظام لتشكيل لجان استشارية تمثل الأقسام الأكاديمية للمشاركة في قرارات الإدارة العليا
2	تعزيز بيئة الحوار والتفاعل بين مختلف مكونات الجامعة	عقد منتديات نقاش دورية	تنظيم منتديات حوار مفتوحة كل فصل دراسي لمناقشة السياسات الأكاديمية والإدارية
3	رفع مستوى انخراط العاملين في العمليات الإدارية	استبيانات ومقترحات مكتوبة	إنشاء صندوق اقتراحات إلكتروني وتشكيل لجنة لدراسة ومتابعة تنفيذ المقترحات
4	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتخطيط التشاركي	ورش عمل تشاركية وتدريبية	تنفيذ ورش تشاركية تضم العاملين من مختلف الإدارات للتخطيط لمشاريع تطويرية
5	تقوية العلاقة بين الإدارة والطلبة في اتخاذ بعض القرارات	تشكيل مجالس طلابية منتخبة	تفعيل دور المجالس الطلابية في إبداء الرأي في بعض السياسات الأكاديمية ذات العلاقة بالطلبة

• مجال المساءلة

الجدول (4.22) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساءلة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	ضمان خضوع القيادات الإدارية للمساءلة أمام مجالس الحاكمة	تقارير الأداء السنوية	إعداد تقارير تقييم أداء مفصلة للإدارات وتقديمها لمجالس الحاكمة للمراجعة والمساءلة
2	ترسيخ مبدأ تحمل المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	نظام تقييم مؤسسي	تطبيق نظام تقييم دوري للإدارات والعاملين بناء على مؤشرات أداء محددة
3	مكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة	لجان رقابة داخلية	تشكيل لجان رقابة إدارية ومالية تجري تدقيقاً منتظماً وتعد تقارير توصية
4	تعزيز ثقافة المساءلة الذاتية والمسؤولية الأخلاقية	مدونة سلوك وظيفي	إصدار مدونة سلوك وظيفي تشمل آليات مساءلة واضحة عند المخالفات
5	تفعيل الرقابة المجتمعية	نشر التقارير السنوية للجمهور	نشر تقارير الجامعة السنوية على موقعها الرسمي لتمكين المجتمع من الإطلاع والمساءلة

• مجال المساواة

الجدول (4.23) اجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساواة

الرقم	الأهداف	الأدوات والأساليب	الإجراءات
1	ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات	مراجعة السياسات الداخلية	تعديل السياسات المتعلقة بالتوظيف والترقيات لضمان خلوها من التمييز
2	تحقيق العدالة في توزيع الأعباء والمسؤوليات	نماذج تقييم عبء العمل	استخدام نماذج لتقييم عبء العمل والتأكد من توزيعه بعدالة بين العاملين
3	تعزيز دور المرأة وتمكينها في المواقع القيادية	برامج دعم وتمكين	تنفيذ برامج تدريب وتمكين تستهدف الكفاءات النسائية لترشيحها لمناصب قيادية

4	توفير بيئة عمل تراعي الاختلافات الثقافية والدينية والجنسية	استبيانات رضا وظيفي	إجراء دراسات دورية تقيس مدى شعور العاملين بالعدالة والمساواة
5	محاوية كافة أشكال التمييز داخل الحرم الجامعي	لجان تحقيق وتظلم	تشكيل لجان تحقيق للنظر في الشكاوى المتعلقة بالتمييز واتخاذ إجراءات تصحيحية عادلة

العنصر الثالث: الأهمية والمزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح

إن تبني هذا الدليل الإداري المقترح له أهمية كبيرة في تحسين واقع الجامعات الفلسطينية. فهو يساعد على تنظيم العمل داخل الجامعة بشكل يجعل الأمور أكثر شفافية ومشاركة بين الجميع، مما يشعر العاملين والطلبة بالانتماء والمسؤولية. الدليل يضمن أن الجميع يتحملون مسؤولياتهم بشكل واضح، ويخلق بيئة عادلة تتساوى فيها الفرص للجميع، بعيداً عن التمييز أو الظلم. بهذه الطريقة، يمكن للجامعة أن تتطور بشكل مستدام، وتتخذ قرارات أفضل تساهم في رفع مستوى التعليم والخدمات المقدمة. كما أن تطبيق هذا الدليل يساهم في بناء ثقة حقيقية بين الجميع، ويجعل الجامعة أكثر مقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في المستقبل، مما يعزز مكانتها ويجعلها بيئة عمل ودراسة مريحة للجميع.

العنصر الرابع: معوقات متوقعة في أثناء تطبيق الدليل المقترح

أثناء تطبيق الدليل الإداري المقترح، قد تواجه الجامعات عدة معوقات تؤثر على سير العملية وتحقيق الأهداف المرجوة. من أبرز هذه المعوقات مقاومة التغيير من بعض العاملين الذين قد يشعرون بعدم الراحة أو القلق تجاه الإجراءات الجديدة، مما يحد من التعاون المطلوب. كما قد تظهر صعوبات مرتبطة بنقص الموارد المالية أو البشرية، والتي قد تعوق تنفيذ بعض الإجراءات أو البرامج المقررة في الدليل. فضلاً عن ذلك، قد تكون هناك ضعف في التواصل بين الإدارات والوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية المختلفة المختلفة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتأخير في اتخاذ القرارات. كذلك، قد تواجه الجامعات تحديات تتعلق بنقص الخبرات الفنية أو التدريب الكافي للعاملين على تطبيق آليات الحاكمية الحديثة، وكذل قد يستدعي تطبيق هذا الدليل إجراء تعديلات على التشريعات المعمول بها لتتناسب ومتطلبات التطبيق. كل هذه المعوقات تتطلب استعداداً جيداً وتخطيطاً دقيقاً للتعامل معها وتجاوزها بنجاح.

العنصر الخامس: الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الدليل المقترح

لمواجهة التحديات والمعوقات التي قد تظهر في أثناء تطبيق الدليل الإداري المقترح في الجامعات الفلسطينية، من الضروري اعتماد مجموعة متكاملة من الحلول الاستراتيجية والعملية لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة:

- يجب التركيز على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القبول بالتغيير والشفافية، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وحملات توعية مستمرة تستهدف جميع فئات العاملين داخل الجامعة، لتعزيز فهمهم بأهمية الحاكمية وأثرها الإيجابي على بيئة العمل ومستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- توفير الموارد اللازمة هو ركيزة أساسية، سواء كانت مالية أم بشرية، إذ يجب على الإدارة تأمين الميزانيات الملائمة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وتوظيف كوادر مؤهلة قادرة على تنفيذ مهمات الحاكمية بفاعلية، مع توفير الدعم الفني والتقني اللازمين. وتطوير آليات التواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام الجامعية، مع وضع نظم واضحة للمساءلة والمتابعة الدورية، تتيح كشف أوجه القصور مبكراً ومعالجتها بشكل سريع.
- يؤدي دور القيادة دوراً محورياً في تحفيز العاملين على تبني الدليل، من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي، وإرساء مبادئ العدالة والمساواة في المعاملة، مما يرسخ ثقة العاملين ويعزز التزامهم، وتبني نظم تقييم الأداء المرتبطة بأهداف الدليل، والتي تعطي مؤشرات واضحة لقياس مدى التقدم والنجاح، مع تعزيز آليات التحفيز والمكافآت للجهود المبذولة.
- ينبغي أن يكون هناك مرونة في تعديل الدليل أو تحديثه بناء على نتائج التقييم المستمر والملاحظات العملية، بحيث يبقى الدليل مواكباً للتغيرات ومتطلبات الواقع الجامعي. هذه الإجراءات مجتمعة تضمن تجاوز العقبات، وتعزز فرص نجاح تطبيق الدليل الإداري وتحقيق بيئة جامعية أكثر شفافية، ومشاركة، ومسؤولية.

ملحق (8)

المخاطبات الرسمية/ كتب تسهيل مهمة إجراء الدراسة

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2025/1/19

المحترمين

حضرة السادة /

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب زاهي محمد داود براهمة ورقمه الجامعي (22210205) من تخصص دكتوراة القيادة

والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" دليل اداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع والاتجاهات المعاصرة في

الحاكمية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد البراس

أ.د. محمود أبوسمره
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

التاريخ: 2024/ 10 /30

حضرة الأستاذة زاهي براهيمة المحترم

الموضوع: الاشراف على أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد ،،،

تهديكم عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس أطيب التحيات، وتتمنى لكم تمام الصحة والعافية. وعطفاً على المقترح المقدم من طرفكم لأطروحة الدكتوراه، نعلمكم بهذا أنه تم تكليف الأستاذ الدكتور مجدي زامل مشرفاً على أطروحتكم، وعنوانها:

دليل إداري مقترح للحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية". ابتداء من الفصل الأكاديمي الأول 2025/2024.

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح



أ.د. محمود أبو سمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	توزع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والجامعة ونوعها وعدد الهيئات.....	3.1
38	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الدراسة.....	3.2
39	توزع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة.....	3.3
41	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه والأداة ككل.....	3.4
44	مصنوفة معاملات الارتباط لمجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.....	3.5
45	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.....	3.6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.....	4.7
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	4.8
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	4.9
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	4.10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساواة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	4.11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية المستندة إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية	4.12
60	نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد (MANOVA)، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الحاكمية في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الدراسة.....	4.13
62	نسبة التكرار للموضوعات في استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.....	4.14

- 4.15 التكرارات والنسب المئوية لأبرز المحاور أو الآليات التي وردت في إجابات المشاركين..... 67
- 4.16 التكرارات والنسب المئوية لأبرز الاقتراحات التطويرية التي وردت في إجابات المشاركين حول تطوير دليل إداري للحاكمة في الجامعات الفلسطينية..... 68
- 4.17 التكرارات والنسب المئوية لأهم التحديات أو المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمة في الجامعات الفلسطينية، بناء على تحليل محتوى إجابات المشاركين..... 69
- 4.18 التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق الحاكمة في الجامعات الفلسطينية..... 70
- 4.19 جدول تكراري لأهمية تطوير دليل إداري مقترح للحاكمة في الجامعات الفلسطينية 72
- 4.20 إجراءات مقترحة لتحقيق مجال الشفافية..... 79
- 4.21 إجراءات مقترحة لتحقيق مجال المشاركة..... 80
- 4.22 إجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساءلة..... 80
- 4.23 إجراءات مقترحة لتحقيق مجال المساواة..... 81

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
77	دليل (زاهي براهمة، 2025) الإداري المقترح لتحسين تطبيق الحاكمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الحاكمية.....	4.1

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار.....
ب	إهداء.....
ج	شكر وتقدير.....
و	الملخص باللغة العربية.....
ز	الملخص باللغة الإنجليزية.....
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة.....
6	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
7	1.3 أهداف الدراسة.....
8	1.4 أهمية الدراسة.....
9	1.5 حدود الدراسة.....
9	1.6 محددات الدراسة.....
	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
10	أولاً: الأدب النظري.....
25	ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.....
25	الدراسات السابقة العربية ذات الصلة.....
29	الدراسات السابقة الأجنبية ذات الصلة.....
32	ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها.....
	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
34	3.1 منهجية الدراسة.....
36	3.2 مجتمع الدراسة.....
37	3.3 عينة الدراسة.....
38	3.4 عينة المقابلة.....
38	3.5 أدوات الدراسة.....
40	3.6 صدق أدوات الدراسة.....
44	3.7 ثبات أدوات الدراسة.....
46	3.8 إجراءات الدراسة.....
48	3.9 متغيرات الدراسة.....

493.10 المعالجة الإحصائية.....
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
514.1 النتائج المتصلة بالسؤال الأول.....
584.2 النتائج المتصلة بالسؤال الثاني.....
614.3 نتائج التحليل النوعي/ المقابلة.....
724.4 النتائج المتصلة بالسؤال الثالث.....
835.4 النتائج المتصلة بالسؤال الرابع.....
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
845.1 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الأول.....
905.2 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الثاني.....
925.3 مناقشة نتائج التحليل النوعي.....
965.4 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الثالث.....
975.5 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الرابع.....
995.6 التوصيات.....
995.7 المقترحات.....
100المصادر والمراجع.....
106الملحقات.....
140فهرس المحتويات.....