

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني  
في المحافظات الجنوبية دراسة حالة "جامعة الأقصى الحكومية"

رأفت رضوان محمود غنام

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2020 م

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني  
في المحافظات الجنوبية دراسة حالة " جامعة الأقصى الحكومية

إعداد:

رأفت رضوان محمود غنام

بكالوريوس تربية/ لغة إنجليزية من جامعة الأزهر غزة

إشراف/ د. حسن خميس مصطفى السعدوني

قُدِّمَت هَذِهِ الرِّسَالَةُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِّبَاتِ دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي بِنَاءِ الْمَوْسَّسَاتِ  
وَتَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ مَعْهَدِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ/ كَلِيَّةِ الدِّرَاسَاتِ الْعُلْيَا/  
جَامِعَةِ الْقُدْسِ

1442هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات  
الجنوبية دراسة حالة جامعة الأقصى الحكومية

اسم الطالب/ رافت رضوان محمود غنام

الرقم الجامعي/ 21620077

المشرف/ الدكتور حسن خميس مصطفى المسطوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/03 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوقيهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. حسن خميس المسطوي التوقيع  
2- ممثلها داخليا: د. أحمد حرز الله التوقيع  
3- مناقشا خارجيا: د. إسماعيل قاسم التوقيع

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

## الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى معلم البشرية ومنبع العلم إلى الرحمة المهداة نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم).

إليك يا منبع الأمل الصافي الحنون، والأمل المشرق الذي لا يغيب ضيائه كالشمس والقمر، إليك أهدي عباراتي، ورسالتي، وأزكي تحياتي،، **والدتي العزيزة.**

إليك يا من غمرتني بعطفك وحنانك وزرعت في نفسي حب الغير، إليك أهدي حبي وقلبي، رسالتي، وجهدي وعمري، **والدي العزيز.**

إلى **زوجتي الغالية** ورفيقة دربي التي هيأت لي الظروف المناسبة وكانت لي عوناً وسنداً.

إلى رياحين حياتي ومهجة قلبي، الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتني لإتمام دراستي، أولادي (محمد، مصطفى، سجي، لمى، خديجة).

إلى شموع أضاءت لي دربي، أخوتي وأخواتي، عائلتي.

إلى **أصدقائي وأحبائي وزملائي** الذين ساندوني وفقكم الله ، إلى روح صديقي **هشام الترتوري "ابو حازم".**

إلى شهدائنا الأبرار وأسرانا اليواصل

أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً الله عزّ وجل أن يكون في ميزان حسناتي.

رأفت رضوان محمود غنام

## إقرار:

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

التوقيع:.....

الاسم: رأفت رضوان محمود غنام

التاريخ: 2020/12/03

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما.

انطلاقاً من قوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم، آية: 7، فإنني أشكر الله أولاً وأخيراً على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فهو عز وجل أحق من شكر، وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنني أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذي القدير الدكتور: "حسن السعدوني" الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، والذي لم يبخل عليّ بالجهد والتوجيه، والإرشاد حيث كان محفزاً لي دوماً، وأكرمني بطول صبره وكان لتوجيهاته العلمية والمنهجية الفضل الكبير في إنجاز هذه الرسالة. فأسأل الله أن يزيد من علمه ويرفق به في الدنيا والآخرة على ما قدمه لي من علم وتوجيه و إرشاد علمي، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور: احمد حرز الله مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ابو ديس على تفضله لقبول مناقشة رسالتي مناقشا داخليا، ايضا الشكر له على قيادته الحكيمة للبرنامج والجهد المبذول لإنجازه رغم كثرة التحديات ' والدكتور: اسماعيل قاسم رئيس قسم إدارة الأعمال بالجامعة الاسلامية لقبوله مشكورا لمناقشة رسالتي مناقشا خارجيا

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان للصرح العلمي جامعة القدس\_ أبو ديس - معهد التنمية المستدامة التي أتاحت لنا فرصة البحث العلمي ممثلة بمديرة برنامج الدراسات العليا الدكتورة الفاضلة: تهاني جفال فرع المحافظات الجنوبية، وجزيل الشكر لأعضاء الهيئة التدريسية بمعهد التنمية المستدامة فرع المحافظات الجنوبية، وخالص الشكر والتقدير أيضاً لجامعة الأقصى الشامخة لتعاونها في تسهيل مهمتي، وكما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أستاذي ابراهيم شقفة الذي قام بتدقيق الرسالة لغوياً" ولجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة لما قدموه من خبرة علمية وأدبية.

وأخيراً فإنني أحمد الله على إنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن وفقت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقى إلا بالله.

## مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، وقد وردت بعض المفاهيم والمصطلحات التي تخدم الدراسة وقام الباحث بتعريفها اصطلاحاً و اجرائياً

### الحوكمة (Governance):

هي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (محمد، 2015).

### التعريف الإجرائي للحوكمة:

هي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم التي تساعد إدارة الجامعة على إدارة شئونها الداخلية والخارجية، إضافة إلى مجموعة من القواعد والقرارات التي تساعد إدارة الجامعة للوصول إلى بر الأمان واتخاذ القرارات المناسبة من خلال التواصل بين جميع أصحاب المصلحة.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية دراسة حالة جامعة الأقصى الحكومية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة حيث بلغ عددهم (1131) مفردة موزعين على (574) إداريا، (557) أكاديميا، وبلغ عدد عينة الدراسة (287) مفردة تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترداد (254) استبانة بنسبة استرداد بلغت (88.5%).

**خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، التي من أبرزها:**

جاءت الدرجة الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 49.8%، فيما بلغت الدرجة الكلية لمتوسط تقديرات الأكاديميين حول درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.0%، بينما كانت درجة الموافقة للإداريين أيضا منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.2%، في حين بلغت درجة موافقة الإداري الأكاديمي على مبادئ الحوكمة بالجامعة منخفضة وبوزن نسبي بلغ 48.4%.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

**قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، التي كان أهمها:**

ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الأنظمة والقوانين، نشر ثقافة الحوكمة داخل الجامعة ضمن برامج تدريبية ودورات تدريبية للعاملين، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية بالجامعة والقوانين، وتعزيز منظومة الرقابة من خلال العمل الجماعي وتفعيل التعاون المشترك لتحقيق مزيد من الإنجاز ومطابقته مع معايير الجودة والاعتماد بالجامعة.

## **Abstract:**

This study aimed to explore the degree of applying governance principles in the Palestinian governmental higher education institutions in the southern governorates " Al-Aqsa university as a case study. The researcher used the descriptive analytical approach. A questionnaire was designed as a tool to collect data. Simple random sampling method was used to explore the opinions of the study population of (1131) persons divided into (574) administrative and (557) academic. The sample study which was (285) persons distributed and responses were (254) which represent a response rate of 88.5%.

## **The research has concluded with a number of results, among which:**

The total degree of approval by responses of respondents on the principle's governance on Al- Aqsa university was low and with relative weight 48.8% , the total degree of approval by academic on the principle's governance on Al- Aqsa university was low and with relative weigh 50.0% ,while the total degree of approval by administrators on the principle's governance on Al- Aqsa university was low and with relative weigh 50.2% , and the total degree of approval on the principle's governance on Al- Aqsa university was low and with relative weigh 48.4% .

The degree of approval by academic administrators on the principles of governance was low, and There were no statistically significant differences in the responses of respondents on the application of the principles of governance at Al-Aqsa University due to demographic characteristics (gender, age, educational level, specialization, job title, years of service).

## **The research has introduced a set of recommendations, among which:**

The necessity to apply governance principles in institutions of higher education throughout the laws and regulations, dissemination of governance culture within the university including the teaching programs and training courses for employees, reconsideration of the organizational structures and the laws of the university and reinforcing the system of control throughout group work and activation joint cooperation to achieve greater achievement and its conformity with quality standards and accreditation at the University.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فهي تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة (بركة، 2012)

فالحوكمة تؤكد على أهمية تحول فكر الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين مختلف قطاعات وأقسام المؤسسة، وذلك من خلال ارتباطها بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة من خلال التفاعلات التي تتم بداخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار (عبد الحكيم، 2017).

درج خلال الفترة الماضية استخدام مصطلح الحوكمة في أدبيات التنمية التي تؤكد على أهمية الدور الإنمائي التي تضطلع به الإدارة الحديثة وفق منهجية منضبطة، وذلك بعد مظاهر الإخفاق والقصور في أساليب الإدارة التقليدية في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ورغم ظهور الحوكمة واستخدامها بداية في قطاع الأعمال لمواجهة الفساد المالي والإداري والذي أدى إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقها إلى العديد من المجالات لا سيما الأكاديمية، فقد أصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

وتحقيق توقعات و طموح أصحاب المصالح والمجتمع والتزام العاملين بالنظم والقوانين وأخلاقيات المهنة(العريزي،2014).

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات التي تسهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتهتم ببناء الانسان الصالح وتنمية الكوادر البشرية، فهي وسيلة اساسية ومهمة لتحقيق التقدم والرقي، فبات من الضروري وجود إدارات حكيمة تعتمد على مداخل عدة منها الحوكمة، التي يتم من خلالها الوصول إلى تعليم عال القيمة والمضمون عالميا وتسهم في بناء المؤسسات على أسس علمية واضحة.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يتميز عالم المنظمات اليوم بوتيرة متسارعة من حيث سرعة التطور والنمو وكثرة التحول في العديد من المجالات، وتتميز المنظمات التي تحقق تفوقا نسبياً بأنها المنظمات التي تبنت الأساليب الإدارية الحديثة، واستطاعت استخدام مختلف مواردها بشكل أفضل، فكان من ضمن هذه الآليات، الحوكمة التي تسعى لتحفيز العاملين على اختلاف مواقعهم لجعل أدائهم ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذا أصبح موضوع الحوكمة محل اهتمام في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي التي تعد من أهم قوى التحديث في المجتمع من خلال ما تقدمه من كوادر بشرية وأبحاث علمية تسهم في دعم العملية التنموية الشاملة، حيث كانت ولا زالت الآمال معقودة بشكل كبير على الجامعات في تحقيق النهضة التقدمية للمجتمع، كما يقع على عاتقها مسئولية إعادة صياغة العقل البشري وتهيئة الكوادر البشرية لتكون قادرة على التعاطي مع متطلبات المجتمع من جانب، والإسهام الفاعل في حل مشكلاته من جانب آخر من خلال اتباع الأساليب العلمية في التعامل مع مختلف القضايا. إلا أنه يعاب على تلك المؤسسات ضعف في عملية تطبيق الحوكمة فيها، حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة(السر،2013) و(حلاوة وطه،2012) و(بسام،2016) و(الفواز،2015) و(العريزي،2014) والتي أكدت جميعها حصول الحوكمة على نسب متوسطة وشدت على ضرورة تعزيزها وتطويرها، بالإضافة لقيام الباحث بإجراء دراسة استكشافية على عدد من رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين بجامعة الأقصى تبين

من خلالها وجود عدة مشاكل و معضلات تعاني منها الجامعة، بالإضافة لمقال منشور في موقع سما نيوز بتاريخ(2018/11/29) تحدث رئيس الجامعة د. الشرافي عند وجود عدة مشاكل بالجامعة منها ممارسات خاطئة، ضعف بالموازنة المالية للجامعة، عدم استقرار بالجامعة نتاج سنوات من الانقسام السياسي

لكل ما تقدم فلقد بات من الضرورة أن يتم معالجة الضعف في تطبيق الحوكمة ; لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة الاجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية" دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية؟

### 3.1 مبررات الدراسة:

- انطلاق مفهوم الحوكمة من عدة اعتبارات هامة تكمن في الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الوضوح الكفاءة والفعالية، وحيث أن الجامعات تعتبر أحد وأهم الصروح التعليمية التي تعمل على تخريج الأجيال الكفوّة والفاعلة لمسايرة التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي المتسارع، كان ينبغي عليها تبني أنظمة أكثر فعالية لتستطيع مواكبة هذا التطور وتخرج الأجيال المؤهلة والمدرية القادرة على إيجاد حلول مستقبلية للمشاكل التي يعاني منها المجتمع إضافة للحصول على تغذية راجعة عن واقع الحوكمة في الجامعة تمثل إفادة للمسؤولين وأصحاب القرار.
- قرب الموضوع من اهتمامات الباحث العلمية إضافة لمكانة جامعة الأقصى كأكبر الجامعات الحكومية في المحافظات الجنوبية، علاوة على أنها عانت من العديد من المشاكل والأزمات ولا سيما بعد الأحداث المؤسفة التي مر بها قطاع غزة عام 2007 وما تلاها من تخبط إداري وأكاديمي.
- بيان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، تحديداً في جامعة الأقصى من خلال التعرف على مؤشرات قياس مبادئ الحوكمة مثل، الانفتاح والشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون،

التنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي وحقوق الانسان، والسلوك الأخلاقي، الاستدامة والتوجيه طويل الأجل، الإدارة المالية السليمة، الكفاءة والقدرة، الكفاءة والفعالية، الابتكار والانفتاح على التغيير، الاستجابة.

- الاهتمام بموضوع الحوكمة كمصطلح متداول كثيرا، ومحاولة التعمق في فهمه، بالإضافة إلى الاطلاع على كيفية العمل الإداري داخل الجامعة وكيفية صنع واتخاذ القرارات داخلها.
- قلة وندرة الدراسات على حد علم الباحث، التي تحدثت عن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ولاسيما في الجامعات الحكومية.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

##### 1.4.1. الهدف العام:

يتمثل الهدف العام من البحث في

التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، دراسة حالة جامعة الأقصى.

##### 2.4.1 الأهداف الفرعية:

- 1- معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الأكاديميين.
- 2- اظهار درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الإداريين.
- 3- الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الإداري الاكاديمي.
- 4- بيان الفروق في استجابة افراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى الحكومية تعزى لخصائص الدراسة الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).
- 5- التوصل لإطار نظري نحو تطبيق الحوكمة تساعد إدارة الجامعة وصناع القرار حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى الحكومية في قطاع غزة.

## 5.1 أسئلة الدراسة:

للتصدي لمشكلة البحث تم صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو التالي:

**ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، دراسة حالة جامعة الأقصى الحكومية؟**

ينبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الأكاديميين؟
2. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الإداريين؟
3. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الإداري الأكاديمي؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى تعزى لخصائص الدراسة الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الرتبة الوظيفية سنوات الخدمة)؟

## 6.1 أهمية الدراسة:

### 1.6.1 الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع العلمي المشار إليه وهو مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، علاوة على أنها تعد الدراسة الأولى على حد علم الباحث في المحافظات الجنوبية التي طبق فيها أثنى عشرة مبدأ للحوكمة، استنادا على نموذج أعده المجلس الأوربي لمؤسسات القطاع العام.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية حوكمة الجامعات حيث يأمل الباحث من خلالها الوصول لمؤشرات قياس واضحة للطريقة التي تدار بها الجامعة، بالإضافة إلى كونها دراسة تحليلية تخلص إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم بشكل

إيجابي في وضع صناع القرار والجهات ذات الصلة بالموضوع في ضوء قراءات ونتائج تطبيقية تمكنهم من تبني استراتيجيات واتخاذ قرارات من شأنها النهوض بمستوى أداء الجامعة وتحقيق غايتها وأهدافها.

- تتجلى أهمية حوكمة مؤسسات التعليم كونها أداة محورية يمكن للمجتمع من خلالها التطور والتقدم إذا نالت الاهتمام المستحق من طرف القائمين على إدارة الجامعة.

### 2.6.1 الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التوصل لقراءات و مؤشرات قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى في ضوء النتائج وتحليلها وتفسيرها بشكل احصائي.
- مساعدة الباحثين حول ولادة دراسة جديدة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى
- التوصل لإطار نظري يساعد ادارة الجامعة وصناع القرار وأصحاب المصلحة لتطبيق أفضل للحوكمة داخل الجامعة.
- يأمل الباحث أن تساعد الدراسة الحالية إدارة الجامعة في إعادة تقييم أنظمتها الإدارية ومواكبة التطور وقياس مخرجات أعمالها وفقا لمعايير دولية، وربما تكون الحوكمة أحد أبرز المداخل لتحقيق التمييز وتحقيق المنافسة.
- تسعى الدراسة الحالية لتوجيه فكر إدارة الجامعة نحو تبني استراتيجية تطويرية وفقا لمعايير دولية وإجراء اصلاحات حقيقية في الجامعة بما يضمن تحقيق التمييز والتطوير وضمان نزاهة وشفافية العمليات وعدالة تقديم الخدمات.

### 3.6.1 أهمية الدراسة للباحث:

اطلاع الباحث على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بمبادئ الحوكمة والبحث من خلالها ومجالات تطبيقها، من أجل إثراء فكر الباحث والمكتبة الفلسطينية بدراسة تساهم وتساعد في تعزيز العمل على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية بشكل عام وفي جامعة الأقصى بشكل خاص.

### 7.1 حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة وفق الحدود التالية:

- ❖ **الحد الموضوعي:** واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ❖ **الحد المكاني:** اقتصر على دراسة حالة "جامعة الأقصى".
- ❖ **الحد الزمني:** العام الدراسي 2020/2019
- ❖ **الحد البشري:** الإدارة العليا في جامعة الأقصى الحكومية ممثلة في الهيئتين الأكاديمية، والإدارية.

### 8.1 نموذج الدراسة:

تتخصر متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والخصائص الديموغرافية.

#### (1) المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) ويشمل الأبعاد التالية:

- المشاركة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، الشفافية والانفتاح، سيادة القانون، السلوك الأخلاقي، الكفاءة والقدرة، الابتكار والانفتاح على التغيير، الاستدامة والتوجيه طويل الأجل، الإدارة المالية السليمة، حقوق الإنسان والتنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي، المساواة.

- استند الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة) على نموذج أعده المجلس الأوروبي لقياس مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام حيث قام الباحث بترجمتها إلى اللغة العربية واشتملت على 12 مبدأ.

## (2) (الخصائص الديموغرافية)

- (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).

## 9.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الحالية إلى خمسة فصول موزعة حسب التالي:

الفصل الأول : خلفية الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري: وينقسم إلى عدة مباحث:

- المبحث الأول: مبادئ الحوكمة.
- المبحث الثاني: مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها:

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

المراجع:

الملاحق:

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: حوكمة الجامعات

تعد الحوكمة واحدة من المفاهيم التقييمية والضبطية التي استحوذت على اهتمام العديد من المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، حيث وصفت بأنها أداة إدارية حديثة تقوم على الشفافية والموضوعية والنزاهة والحرية، وبناء مجموعة من النظم والمعايير التي تعمل على ضبط وتوجيه العمل داخل الجامعة وتحسين مخرجاته بالطريقة التي تسمح للجامعة بتحقيق أهدافها وجعلها قادرة على تعزيز قدراتها التنافسية محليا وإقليمياً وعالمياً بكل كفاءة واقتدار. فالحوكمة تعتبر حالة علمية وتوجه صحي يعمل على تقوية مناعة الجامعة ويؤمن سلامة تصرفاتها ونزاهة سلوكياتها ويحفظ الجامعة من أية انزلاقات أو انهيارات.

#### 1.2.2 المطلب الأول: حوكمة الجامعات الماهية والأبعاد

##### تمهيد:

ظهر مصطلح الحوكمة باعتباره حجر الزاوية لتنمية وتطوير عمل المؤسسات، وقد حاز على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين والعاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولا سيما في السلطات العليا والإشرافية والرقابية، خاصة لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات وأزمات تعصف بعملها وتحول دون تحقيق أهدافها والقيام بدورها والمهام المنشودة

لقيامها، كل ما سبق ذكره استدعى وجود آليات وبرامج و سياسات تنظم هذه العمليات والإجراءات، لذا سعت الحوكمة للقيام بهذا الدور فهي مجموعة من النظم والقوانين والسياسات والإجراءات الداخلية التي تشكل نظام رقابة وتوجيه لعمل المؤسسة، وتتبع أهمية الحوكمة من خلال العمليات التي تقوم بها قيادة المؤسسة بتوجيه العمل نحو الهدف والرؤية والرسالة بما يشكل الحماية لمصالح الأعضاء والموجودات بالمؤسسة وتحقيق الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة مدروسة وبشكل فعال وسليم يساعد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق المتاحة والممكنة؛ لذا أصبحت الحوكمة أحد مقاييس جودة المؤسسة وتميزها من خلال التزامها بتطبيق المعايير التالية: سيادة القانون، الشفافية، المشاركة والتعاون، العدل، الشمولية، التوافق، الكفاءة والفعالية، توزيع الأدوار، التجاذب مع متطلبات وشرائح المجتمع، المساواة والمحاسبة، ووضوح الأدوار، ووضوح آليات التقييم والتقويم، وجود مدونة سلوك تحدد ضوابط السلوك للعاملين، ووضوح آليات الرقابة (المناصير، 2013).

### 3.2 نشأة الحوكمة من الناحية التاريخية:

تطرق علماء الاقتصاد قديما لمفهوم الحوكمة والذي يهتم بأداء المؤسسات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المتعلقة بملكيات الإدارة وأصحاب المصالح. وعلى الرغم من ظهور هذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية في بداية الأمر لكن سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات ولا سيما الأكاديمية، حيث يعود الجهد الأكبر في ذلك للعالم ميشيل فوكو عام 1997، وذلك خلال محاضراته في جامعة فرنسا، وتجدر الإشارة هنا أن فوكو لم يهتم بمحاولة تسمية المصطلح أو التعريف الجزئي أو الإجرائي للحوكمة وأصلها وموطنها، بل كان اهتمامه ينصب على كيفية ممارستها والتي رأى أنها طريقة معينة في الحكم، بمعنى كيف تحكم نفسك والآخرين بقدر من الرشد والحكمة والعقلانية. أيضا أضاف فخري (2011) يتم ذلك من خلال تكنولوجيا معينة والتي تشير إلى الإجراءات السياسية والأدوات والبرامج والقياس والتجهيزات التي تعد بمثابة أدوات لتحقيق الحكم الرشيد.

وقد ذكر عبد الله (2009) أن الحوكمة من المفاهيم التي تعبر عن إدارة الحكم التي تعزز وتصون وتدعم رفاهية الإنسان وتوسع قدراته وخياراته وفرصه وحياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما يفتقر مصطلح الحوكمة **governance** إلى الترجمة الدقيقة للغة العربية إلا أن مجمع اللغة العربية في القاهرة اعتمد لفظ الحوكمة بعد عدة مجالات لتعريبه مثل الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي؛ لذا تعددت التعريفات لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف و الهدف منه، و مما يؤكد عدم وجود تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، هذا ما أكدته موسوعة (**cooperate governance encyclopedia**) و لعل هذا يعود إلى التعريف نفسه أو الاصطلاح لم يعرف باللغة الانجليزية، بحيث ينظر إلى التعريف من عدة نواحي مثل الاقتصاد أو القانون أو علم الاجتماع إلا أن معظم التعريفات اتفقت على أن الحوكمة تملك القدرة على إصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات ودعم الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المستفيدة والتي تعتبر حق من حقوقهم والتي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء(العريني،2014).

يعتبر مصطلح الحوكمة التي راجت عبارة عن الترجمة المختصرة للمصطلح "**corporate governance** (حيدر،2007)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (السكرانة،2007).

## الحوكمة لغة:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة ويعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني الكلمة من معاني(ميخائيل،2009).

- الحكمة: ما تقتضي من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: ما يعني السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم السلوك.

- الاحتكام: ما يقتضي الرجوع إلى مرجعيات ومصوغات أخلاقية وثقافية وخبرات كانت نتاج لتجارب سابقة.
- التحاكم: طلب العدالة خاصة عند ظهور انحرافات لسلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

## الحوكمة اصطلاحاً:

يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المؤسسات، والرقابة الفاعلة عليها، كما يقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وأصحاب المصالح (جبر ومحيسن، 2019).

وقد عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) على أنها أسلوب ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية وإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات بما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية والإيفاء بالتزاماتهم والإقرار بالوساطة لحل الخلافات. إذن فالحوكمة هي " نظام وأسلوب إدارة" يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي مؤسسة.

فالمقصود بحوكمة القطاع العام حسب تعريف، معهد المدققين الداخليين الامريكين " **Institute of Internal Auditors** أنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية والتأكد من تحقيق أهدافها وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي مسؤول، وتعتبر الحوكمة في القطاع العام عن مدى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال القيام بالأنشطة التي تتضمن مصداقية الحكومة والعدالة في توفير الخدمات، وضمان توفر السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد الإداري والمالي.

ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يعرف الحوكمة بأنها:

الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات الرشيدة التي يتم من خلالها تطبيق أعمال المؤسسة بمشاركة جميع الأطراف وذلك باستغلال موارد المنظمة في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة وبمنتهى الشفافية والنزاهة.

## 4.2 مقومات الحوكمة:

تسهم الحوكمة الجيدة للمؤسسات الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيده؛ ومن أجل ذلك ولضمان أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية كان لا بد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين، حيث تعتبر العديد من المؤسسات رهينة تضارب في المصالح بين المدراء والموظفين؛ فكل منهم يقوم بعمل الآخر، لذا كان لا بد من تبني الحوكمة والتي تتوافر فيها عدة مقومات للسعي نحو تقديم الخدمة للجمهور بمنتهى الكفاءة والفعالية والتي تسعى من خلالها (ديوان الفتوى والتشريع، فلسطين).

- تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين من خلال التدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني وحث المواطنين على الانضمام والمشاركة بها.
- تنمية مستوى المشاركة للسكان المحليين في صناعة السياسات واتخاذ القرارات.
- تبني أساليب وسياسات إدارية حديثة وتطوير البناء المؤسسي القائم على الشفافية والمساءلة.
- توفير بنية أساسية وتنمية وتطوير إمكانيات وقدرات المؤسسات.

ولكي تستطيع المؤسسات الحكومية القيام بدورها على أكمل وجه فإنه يتوجب عليها تنفيذ الحوكمة في عملياتها اليومية من خلال تطبيق أفضل الممارسات وتبنيها للخبرات العالمية الفعالة، وبما أن الحوكمة تعد نظاما للرقابة والتوجيه؛ لأنها تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات بين مختلف الأطراف إضافة لتوضيح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات، ولكونها نظام قائم يستند على العدالة والشفافية والمساءلة وتعمل على تعزيز الثقة والمصادقية بين المؤسسات الحكومية والمتعاملين معها وفي النهاية لا يعد نظام الحوكمة

رشيدا إلا لو اجتمعت فيه عدة مقومات، مثل؛ مشاركة جميع الأطراف المعنية، سيادة القانون، الشفافية والمساءلة، التجاوب والتوافق، الكفاءة والفعالية (عطا الله، العشماوي،2007).

## 5.2 أهداف الحوكمة في القطاع العام:

- تتعدد أهداف الحوكمة في القطاع العام لتشمل ما يلي (عمرو،2007).
- تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وتقوده نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات إضافة للالتزام بالقوانين.
  - بناء ثقافة الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة لضمان تحقيق رضاهم.
  - تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
  - محاربة ومكافحة الفساد بكافة أشكاله ومستوياته.
  - الاستخدام الأمثل للموارد العامة المتاحة.
  - إيجاد نظم وتعليمات تؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والحقوق في إطار منهجية عمل متكاملة.

## 6.2 غاية الحوكمة في القطاع العام:

تعتبر الحوكمة تعزيزا " لثقة المواطن بالدولة ومؤسساتها، هي الغاية المنشودة من تطبيقها والتي تسعى من خلالها لتحقيق عدة أهداف (Osborne,2010).

- زيادة نسبة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام.

- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام والموارد العامة والحد من استغلال السلطة.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين كافة في المجتمع دون تمييز.
- تحقيق مبدأ الحماية للممتلكات العامة للدولة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة والاستقرار المالي.
- رفع مستوى قدرات المؤسسة الحكومية وتطوير أدائها المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم المستمر.
- انشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف أثار المخاطر والأزمات المالية.

## 7.2 مفهوم حوكمة الجامعات:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي مراكزاً " للعلم والفكر ومصدر اشعاع للمجتمع، يقع على عاتقها مسؤولية إعداد القوى البشرية ذات المهارة العلمية إلى جانب إحداث التقدم العلمي والاجتماعي بما يسهم في تشكيل خطط التنمية الشاملة للمجتمعات وتطويرها، إلا أن منظومة مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تتأثر بالتغيرات الثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية السائدة كافة على المستويين المحلي والاقليمي، كما تواجه عدة تحديات تؤثر على مخرجات هذا القطاع وانحدار جودة البحث والتدريس فيها.

ويقصد الصمود أمام هذه التحديات وللحفاظ على الملامح الأساسية لهذه المنظومة، أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر في أساليبها وسياساتها لتحقيق الفعالية والكفاءة المنشودة للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية.

إن مواكبة العولمة وما يرتبط بها من تكامل اقتصادي واعتماد متبادل، عولمة الثقافة، التفاهم الدولي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق واسع مجتمعيًا وتعليميًا أدى إلى التسليم بضرورة اضعاف الطابع العالمي للتعليم والبحث العلمي.

يرى الكاتبان **Marginson & Considine** في دراسة منشورة للمعهد الوطني للحكومة لجامعة **CANBERRA** الأسترالية أن الحوكمة بالجامعة تتعلق بمنظومة معنية بتحديد القيم داخل الجامعة فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، وتخصيص الموارد المهام والأهداف، ونماذج السلطة، وتسلسلها الهرمي والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية المختلفة، ومؤسسات المجتمع المدني وسوق العمل (Meredith,2002).

وأشار **الغرا (2013)** أن الحوكمة في الجامعات هي ذلك التفاعل والتكامل القائم بين ثلاث قوى رئيسة هي الدولة، قوى السوق والنخبة الأكاديمية.

ونلاحظ من خلال التعريف السابق أنه لم يعط توضيحا لمضمون الحكم الرشيد بقدر ما قدم الأطراف الفاعلة له وعلاقتها بالمحيط الخارجي. لذا لعل الحديث عن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يقوم على وضع آليات ومعايير حاکمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب لقياس الأداء والمحاسبة ومشاركة الأطراف في عملية صنع القرار وفي عملية التنفيذ والتقييم (lamaardi& etc,2002).

وقد عرفها الكاتب **Jaramillo** A: على أنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها وإدارة مؤسساتها في الجوانب المالية والإدارية والبشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها وتحقيق أهدافها (Jaramillo,2002).

إن حوكمة الجامعات في العالم الغربي المتطور أمر محسوم فعلى سبيل المثال خدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة تقدم من خلال 3500 جامعة تقريبا وتعلن بطريقة واضحة عبر مواقعها الإلكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة و إدارتها ومراقبتها، وغالبية الجامعات الأمريكية تحكم من خلال مجلس أمناء يتكون في الغالب من رجال أعمال ومهنيين وممثلي هيئات ساهموا بتقديم هبات للجامعة فضلا عن ممثلين للطلبة وأعضاء التدريس من خارج الإدارة التنفيذية يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب العام كما في جامعة **متشجن University of Michigan** وفي بعض الجامعات يوجد ما يعرف بمجلس المشرفين **Board of Observers** ويتكون من 30 عضوا" و أيضا في جامعة **هارفارد University of Harvard** ويتم انتخابهم، وكل ذلك لجعل المؤسسة الجامعية ممثلة بأكبر قدر من طوائف المجتمع والذي يقوم بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم في حالة عدم القيام بواجباتهم بشكل مناسب (أل عباس،2010)، كما يوجد في بريطانيا ما يقارب من

111 جامعة وكلية جميعها تتبنى نظام الحوكمة في داخلها، فعلى سبيل المثال جامعة اكسفورد **Oxford** و جامعة كامبريدج **Cambridge** تحكمان من خلال برلمان أو مجلس حاكم يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين وعاملين أو باحثين مسجلين ضمن الجامعة ويعرف هذا ببيت الأوصياء **Regent House** في جامعة كامبريدج ويعرف بالتجمع أو الجمعية **Congregation** في جامعة اكسفورد مع عدد من الأعضاء يبلغ 3000 عضو في كليتهما وبعد هذان المجلسان من المجالس التشريعية (adams &merhan,2003).

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن نظام الحوكمة في الجامعات يعتمد على التعددية، المشاركة الواسعة لأصحاب القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، كما أن هناك آليات رقابية في أيدي أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه السلوك من خلال عمليات الانتخابات المتكررة، وعليه يحظى موضوع الحوكمة بشكل عام باهتمام متزايد في الدول المتقدمة، ففي استراليا قدمت عدة مشروعات منها مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يعرف بـ **Hoare report** والذي أشار فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة و المسؤولية عن الموارد المتاحة لذلك القطاع (cattryees,2008).

ومن خلال ما سبق ذكره يؤكد الباحث على ضرورة تبني الجامعات المحلية لمبادئ الحوكمة والتي تعتبر مجموعة من النظم والقوانين والمعايير التي تعمل على ضبط وتوجيه العمل داخل الجامعة بهدف تعزيز قيم تنبثق منها أهمية الحوكمة مثل الشفافية، الموضوعية، النزاهة، المشاركة، المساءلة، سعيها من الجامعة لتقوية بنيتها الإدارية والاكاديمية وتحسين سلوكياتها وتعزيز قدراتها التنافسية بشكل كبير على الصعيد كافة محليا، إقليميا، عالميا.

## 8.2 دور وأهمية حوكمة الجامعات:

تعد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أساسا جيدا للصحة والاستقامة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي (ضحراوي والمليجي، 2011).

- تحسين وتطوير الأداء الجامعي.

- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء.
  - تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
  - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
  - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية.
  - توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.
- كما أكدت دراسة (العريبي، 2014) على دور وأهمية حوكمة الجامعات.
- تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين
  - ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية.
  - تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
  - ضمان أحسن استغلال لموارد الجامعات.
- كما أضاف محسن (2008) أن هناك تباين في وجهات نظر أصحاب المصلحة حول تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لما يلي:
1. الإدارة: تتحدد في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.
  2. المجتمع: تتلخص في نظرة المجتمع إلى الحوكمة على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس ومما يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.
  3. العاملين: تأتي أهميتها من كون الحوكمة تتضمن ضمان حقوق أصحاب ومصالح العاملين دون تمييز حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار بمصالحهم.
- ويمكن القول هنا أن موضوع حوكمة الجامعة يزداد أهمية بالتزايد المستمر للطلب على التعليم العالي، كما أن مؤسسات التعليم العالي كمستفيدة من الأموال العامة تواجه

ضغوطات جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل مما يحتم عليها التوجه نحو المزيد من الشفافية والمساءلة العامة والتحرك نحو الاستقلالية وضمان أن تتم أنظمة التعليم بطريقة فعالة (الطائي، 2012).

## 9.2 أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعات:

إن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة بل للعديد من الأطراف تتوخى أهدافا وفوائد جراء تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال ومن هذه الأهداف لحوكمة الجامعات (العريني، 2014).

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولو الجامعات في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عملية صنع القرار.
- توفير حق المساءلة والمحاسبة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع أنشطة الجامعة الداخلية والخارجية.

## 10.2 محددات الحوكمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتمثل المحددات لها، وهي تشتمل على مجموعتين على النحو التالي (سليمان، 2008) و (عبد المطلب، 2007).

**المجموعة الأولى:** وتشمل المحددات الخارجية التي تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

**المجموعة الثانية:** تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح؛ بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

## 11.2 مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:

أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (البريدي، 2009) (باشيخ، 2009) (حلاوة وطمه، 2011) (طريه، 2010) (رضا عبد الله، 2011) على وجود عدة مؤشرات يمكن بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات ومن خلال معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات، فقد تم التوصل إلى عدة معايير توضحها النقاط التالية:

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا وقيادتها الإدارية.
- مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمدراء في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل في الجامعات.
- مدى وجود فصل وتقييم إضافة إلى تقسيم أدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
- مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة مهمتها تناول الأعمال التي بحاجة لبحث ودراسة.
- مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت وأعضاء مجالس الحوكمة والموظفين مع وصف الانجاز ومقارنته بما تم التعاقد من أجله.

بناء على المعايير السابقة تعتبر هذه البنود من أهم المرتكزات الأساسية لمراحل تطبيق الحوكمة.

### **المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها:**

تعتبر هذه المرحلة من أخطر مراحل تطبيق الحوكمة حيث يتم فيها توضيح معالمها وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها إضافة لتوضيح مناهج الحوكمة وأدواتها ورسالتها، ويتم أيضا التفريق بين الحوكمة كثقافة وسلوك وما بين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة.

يرى الباحث أن المرحلة الأولى لتطبيق مبادئ الحوكمة الممثلة في نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين ورفع درجة الوعي لديهم أهم مرحلة، حيث يتحدد فيها ملامح وجوهر المرحلة الحالية والمطلوب جراء تطبيقها والعمل على تنفيذها بالشكل الصحيح بالإضافة لضرورة اصدار دليل إجرائي مكتوب ومعلن لجميع العاملين حول ماهية وطرق تنفيذ الحوكمة.

### **المرحلة الثانية: بناء البنية التحتية للحوكمة:**

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها ومقدرتها على التفاعل مع المتغيرات المستجدة، فهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة ويعتبر وجودها أساسا "متينا" لتأسيس الحوكمة وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين مختلف الأطراف وتشمل هذه البنية أساسين هما:

**بنية أساسية فوقية للحوكمة:** وتشمل الكيان المؤسسي وجهات الاشراف على تطبيقها.

**بنية أساسية تحتية:** وتشمل الأساس والقاعدة والبنية الأخلاقية والقيمية.

يرى الباحث أن المرحلة الحالية لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث يتم خلال هذه المرحلة العمل على شقين أولها ضرورة وجود وتأسيس هياكل تنظيمية ولجان فرعية واستشارية مؤهلة وعلى دراية كافية بمبادئ الحوكمة وطرق تطبيقها والخطوات اللازمة لتطبيقها بالشكل الصحيح إضافة لتوضيح آليات الإشراف والرقابة لضمان تقويم الخطوات التنفيذية في محاولة لتصحيح الانحرافات ومحاولة معالجتها واستخلاص التغذية الراجعة، أما ثاني الخطوات والتي تعد أيضا مهمة وتسعى من خلالها إدارة الجامعة لرفع درجة أهلية وكفاءة موظفيها لتطبيق الحوكمة وتوعية العاملين حول المفاهيم القيمية والسلوك الأخلاقية الصحيحة لتفادي الإخفاق في عملية التطبيق.

### المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية:

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات من خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام لتحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

يرى الباحث أنه خلال هذه المرحلة تسعى إدارة الجامعة والقائمون على تطبيق الحوكمة بوضع الجداول الزمنية الواجب اتباعها أثناء تطبيق الحوكمة وتحديدًا "الواجبات والمسؤوليات وخطوط وقنوات الاتصال بين العاملين لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

هي عبارة عن المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف حول تطبيق الحوكمة، "فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس أيضا هناك قيود وضوابط حاكمة محكمة".

يرى الباحث أن هذه المرحلة تعتبر المرحلة الفعلية التي تبدأ فيها عملية التنفيذ بشكل فعلي على أرض الواقع وهنا يبدأ ظهور مدى جاهزية ووعي العاملين بالحوكمة ورغبة جميع المستفيدين من تطبيق الحوكمة، كما يتم في هذه المرحلة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد الواجبات وإصدار دليل اجرائي لتوضيح ذلك.

### المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها:

تتضمن هذه المرحلة التأكد من حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن التنفيذ، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية ولها وظيفتان:

- وظيفة علاجية لمعالجة نواحي القصور والخلل.
- وظيفة ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فعالية الحوكمة، كوضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة.

تعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق الحوكمة مهمة جدا، فمن خلالها يستطيع القائمون على تطبيق الحوكمة استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية الراجعة لتقييم عملية التنفيذ ومحاولة وضع الحلول الممكنة لتفادي الاختلالات في المراحل الأخرى.

## 12.2 معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

لعل معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية والمالية والاجتماعية تتداخل فيما بينها ولكنها تتفق كونها معوقات للتطوير والتغيير المرجو من تطبيق الحوكمة، كما أنه لا بد من اتخاذ خطوات فعالة لتخطيها، ويمكن تصنيف معوقات تطبيق الحوكمة كالتالي (ابو حمام، 2009)، (حافظ، 2011).

- عدم الالتزام الكامل بالمعايير المهنية عند التوظيف.
  - سيطرة عدد قليل من الاشخاص على الإدارة.
  - عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية برامج الحوكمة.
  - عدم القدرة على تصميم وإدارة برامج الحوكمة.
  - غياب مجموعة مفاهيم مركزية للحوكمة مثل الانتخابات الحرة، المساواة، الشفافية، حرية الصحافة، الالتزام، وتوفير أليات مكافحة الفساد.
  - تأثر المقومين لبرامج الحوكمة إلى عدة عوامل اجتماعية وشخصية.
  - حجب بعض المسؤولين لبرامج الحوكمة خوفا من المشاكل مع العاملين تحت أمرتهم.
- وفي نفس السياق أكدت العديد من الدراسات على مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات، مثل: دراسة (السر، 2013) التي أشارت إلى بعض المعوقات منها:
- الثقافة السائدة في المجتمع والتي تعزز النزعة الفردية وتتجنب أسلوب الحوار.
  - المناخ السياسي العام في الدولة نفسها.
  - عدم وضوح القوانين الجامعية حول كيفية تشكيل مجالس الجامعات.
  - طريقة الجامعة في اختيار القيادات الجامعية وتبني البيروقراطية.
  - غياب أعضاء الهيئة التدريسية عن الحياة الجامعية وعدم مساندتهم للأنشطة الطلابية.
  - عدم وضوح معايير وأسس القبول في الجامعات.
  - عدم مشاركة الطلاب في وضع أهداف التعليم والذي بدوره عزز من عدم الثقة وعدم المبادرة لدى الطلاب.

وقد أشار تقرير قام به البنك الدولي لتقييم حوكمة الجامعات الفلسطينية وثلاث جامعات أخرى من مصر والمغرب وتونس إلى أن من أهم المعوقات لتطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كانت، معيار المشاركة، معيار الرؤية والتخطيط الاستراتيجي (الصدر، 2012). بينما أكدت دراسة (الفر، 2013) على عدم تحديث رؤى وخطط الجامعات باستمرار وغياب آليات التطبيق وانخفاض ثقافة المساءلة بسبب عدم وجود آليات تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة.

يؤكد الباحث على وجود عدة معوقات تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات المحلية تعود لعدم قناعة الإدارات العليا بالجامعات بأهمية وضرورة الحوكمة في تحسين قدرات ومخرجات الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية بالإضافة لغياب المعايير المهنية عن عملية التوظيف وغياب العديد من المفاهيم المهمة التي تقوم عليها الحوكمة بشكل اساسي مثل: النظم والقوانين، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الحرية، لذا على الجامعات المحلية تبني آليات إدارية حديثة قادرة على توجيه وضبط العمل داخل الجامعة من خلال تبنيها لمبادئ الحوكمة والتي تعتبر بأنها حالة إدارية حديثة قادرة على ضبط وتوجيه ومراقبة العمل داخل الجامعة بشكل سليم ويكون ذلك من خلال تكوين مجلس خاص بنشر ثقافة وتطبيق الحوكمة داخل الجامعة ويكون ممثلاً بالإدارات والأقسام بالجامعة ومشاركة الأطراف وأصحاب المصالح كافة.

## 13.2 المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في الجامعات:

### تمهيد:

تناولت العديد من الدراسات مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها سواء في الشركات التجارية أو البنوك أو المؤسسات الخدمانية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، وقد حاولت الكثير من المؤسسات الدولية تأطير الحوكمة في مجموعة من المعايير والمبادئ يمكن إيجازها على النحو التالي.

• حدد البنك الدولي(2005) المرتكزات التالية لمبادئ الحوكمة في التعليم العالي والتي كانت عبارة عن (السياق والرسالة والأهداف، توجهات الإدارة، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة)

• حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) (2004) مبادئ الحوكمة وكان من أهمها، (الشفافية والافصاح، المعاملة المتساوية لجميع الأطراف، دور أصحاب المصالح، سيادة القانون، المساءلة)

• حدد ("Council of Europe "Good governance benchmark")(2017) مبادئ الحوكمة كالتالي: (المشاركة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، سيادة القانون، مدونة السلوك، الكفاءة والقدرة، الابتكار والانفتاح على التغيير، الاستدامة والتوجيه، الإدارة المالية السليمة، حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي، المساءلة).

**المشاركة:** يرى الكثيرون أن المشاركة وسيلة وغاية في نفس الوقت، حيث تعتبر المشاركة من أبرز مبادئ وأليات الحوكمة وهي حق الجميع للمشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات إما بشكل مباشر أو غير مباشر عبر هيئات تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية التعبير والتجمع وتنظيم المجتمع المدني(فلاح، 2011).

يرى الباحث أن مفهوم المشاركة من المفاهيم الضرورية والمهمة للعمل داخل الجامعات حيث تعني مشاركة الجميع في عملية صنع واتخاذ القرارات من جهة، وحرية التعبير والأخذ بالاستشارة من جهة أخرى، كما أنّ وتعزيز مفهوم المشاركة في الجامعة من شأنه تقوية الشعور بالولاء والانتماء لأهمية دور العاملين داخلها واتخاذ القرارات الصائبة التي تستند على المشورة، وفي المقابل غياب مثل هذا المفهوم يؤدي إلى عدم شعور العاملين بالانتماء والولاء للجامعة والذي يؤدي بدوره إلى عدم اهتمام العاملين في أداء المهام الموكلة لهم بمنتهى الكفاءة والفعالية، إضافة إلى عدم اشرك مؤسسات المجتمع المدني و الأطراف المستفيدة كافة و ذات العلاقة المباشرة، مما يقلل من فرص الدعم المالي واللوجستي للبرامج والمشاريع في الجامعة، أيضا ديكتاتورية ومركزية اتخاذ القرارات غالبا لا تؤدي إلى ارضاء أو تبني احتياجات المعنيين وتقود إلى قرارات عشوائية وغامضة.

**الاستجابة:** تعني ضرورة وجود إطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المؤسسات الحكومية لخدماتها والقيام بأعمالها، ولتتمكن هذه المؤسسات من خدمة المجتمع دون استثناء وهذا يعني ضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع لتعديل عمليات التنفيذ أو القرارات (موسى، 2011). وقد تم إدراج الاستجابة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP كأحد خصائص الحوكمة ولا سيما أنها تعتبر واحدة من سمات المؤسسات الخدماتية مثل الصحة والتعليم وغيرهما، والتي تسعى إلى توجيه عملياتها لخدمة أصحاب المصالح (Sampson, 2003).

يرى الباحث أن مبدأ الاستجابة يعد من أهم دعائم إرساء الحوكمة داخل الجامعة لما يعنيه هذا المبدأ من مدى جاهزية واستعداد الإدارة في التعامل مع مختلف القضايا ووضع الحلول والسناريوهات العلمية والمبنية على التخطيط الاستراتيجي المسبق لتفادي الأزمات والتهديدات المتوقعة وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها، وذلك عبر خطط وسياسات وبرامج يتم تنفيذها ضمن جداول زمنية محددة لتحقيقها، وعلى النقيض تماما غياب مثل هذا المفهوم يؤدي إلى مشاكل عديدة ولعل أبرزها دخول الجامعة في أزمات وتحديات مفاجئة، فقدان السيطرة على العمليات الإدارية داخلها لتشخيص ووضع الحلول الممكنة للأزمات، ويؤدي إلى زعزعة ثقة المتعاملين مع الجامعة وأصحاب المصالح وظهور عدم أهلية وكفاءة القائمين على الجامعة وابتعاد مؤسسات المجتمع المدني عن إقامة شراكات أو حتى مشاريع ومؤتمرات معها بسبب فشل الإدارة في السيطرة على مجريات الأمور داخل المؤسسة.

**الكفاءة والفعالية:** يقصد بها مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفاعلية القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المرسومة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج المستخدمة (marchesnay, 1988) ويعرفها (Bartoli) الفاعلية على أنها العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة و ذلك من خلال قياس الانحرافات، وفي الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود

وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الاحيان، وتبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة (مزهوده، 2001).

**يؤكد الباحث** على تبني الجامعة لمبدأ الكفاءة والفعالية يؤدي إلى تحقيق نتائج تفي باحتياجات المجتمع وتحسن من استغلال الموارد والمصادر المتاحة أمام القائمين عليها ، حيث يعبر هذا المبدأ عن مدى قدرة الجامعة وسيطرتها على مواردها وحسن استغلالها والتصرف فيها بشكل أفضل يقود إلى مخرجات صحيحة، وهذا يتطلب سلطة وإدارة قوية ذات مسؤولية عالية في اتخاذ القرارات في مختلف الاتجاهات بمنتهى الشفافية والوضوح، كما يجب تبني استراتيجية واضحة للجامعة للعمل على تنمية وتمكين قدرات العاملين فيها للشكل الأفضل، إضافة لهياكل تنظيمية مرنة تحقق أهداف الجامعة الموضوعة بقدر من الكفاءة والفعالية العالية، وبالعكس تماما غياب هذا المفهوم يؤدي إلى اختلالات ومخالفات يصعب السيطرة عليها، ولعل أبرزها إهدار للموارد وشبهات وتلاعب مالي وإداري، يقودنا إلى فقدان ثقة العاملين والمتعاملين مع الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني وضعف مخرجاتها مما يؤدي إلى انخفاض مردوديتها وتنافسيتها على الصعيد المحلي.

**سيادة القانون:** بمعنى أن يكون القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وتكون القوانين والأنظمة لها الكلمة الفصل ويتم تنفيذها بنزاهة، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة للجميع (الداعور، 2008).

وجود سند تشريعي واضح وسليم للتشريعات كافة التي تمارس داخل المؤسسة بموجب السلطات والواجبات والمهام، حيث تعتبر هذه التشريعات المرجعية الأساسية للمؤسسة بشكل كامل وشامل ويجب على العاملين كافة الالتزام بالتشريعات المعمول بها عند القيام بالعمليات داخلها، والتأكد من إنفاذها والامتثال لها والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد للجميع وبشكل عادل دون استثناءات.

**يرى الباحث** أن ارساء دعائم الحوكمة داخل الجامعة يتطلب مجموعة من القوانين والتشريعات العادلة لحماية حقوق الجامعة والعاملين فيها وأصحاب المصالح والمستفيدين دون استثناء أو تمييز، ويتطلب هذا الشيء وجود قيادة وإدارة عليا قوية وسياسات نزيهة وعادلة لا تقبل الرشاوي كما يضيف الباحث أن الانقياد أو الانصياع للقوانين والتشريعات الحاكمة داخل الجامعة يضمن النزاهة والمعاملة المتساوية للجميع طالما الكل يحتكم

للقانون، ويعزز من ثقة العاملين والمتعاملين وأصحاب المصلحة بشكل عام ، في حين غياب أو عدم تبني الجامعة لهذا المبدأ يؤدي إلى جملة من المخالفات، أولها عدم وجود آليات ردع لمرتكبي الشبهات والمخالفات في العمليات كافة داخل الجامعة، تقليل فرص تنافسية الجامعة، اهدار للموارد، اساءة استخدام النفوذ والمركز، تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات، تفشي المحسوبية والوساطة والرشوة.

**مدونة السلوك:** ويقصد بها أن تضع الجامعة المعايير الأخلاقية الواجب توافرها في العاملين، إضافة إلى الجوانب الأخلاقية المتوقعة من العاملين والعمل على تعزيز التعامل الأخلاقي بين العاملين كافة وتحسين سمعة الجامعة وتجنب أشكال الفساد كافة ، وبمعنى آخر أن تتبنى الجامعة مجموعة من المبادئ والمعايير للسلوك الأخلاقي والمهني يتم الاسترشاد بها فيما يتبناه أو يعتنقه الأفراد أو العاملين من أفكار أو يصدر عنهم من قرارات وتصرفات تجاه المواقف المختلفة والتي من شأنها تعزيز مصداقية الجامعة لدى المتعاملين معها وتزيد من فرص تنافسيته وثقتها بالمجتمع المحيط.

**ويؤكد الباحث** أن هناك العديد من المفاهيم أو المعايير التي يجب أن تتضمنها مدونة السلوك مثل، النزاهة، المساءلة، الاستقلالية والحياد، الاحترام، والالتزام المهني.

**الكفاءة والقدرة:** يقصد بالكفاءة هنا استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية بأقل تكلفة وأسرع وقت، أما القدرة وتعني الاستعدادات الفطرية والمواهب المولود بها الفرد والتي يمكن تنميتها وتطويرها من فترة إلى أخرى، فمن هنا تسعى الجامعة لتطوير مهارات وقدرات عاملها بشكل دوري ومستمر وتحويل المهارات والقدرات إلى طاقة إنتاجية لتحسين الأداء من أجل تعزيز قدرات الجامعة وزيادة تنافسيته في السوق المحلية، كما أن مفهوم الكفاءة يرتبط بالإدارة وهو بطريقة أو كيفية فعل الأشياء وهذا يعني بأن الإدارة يجب أن تكون على قدر عالٍ من الكفاءة لتكون بمثابة موجه للأفراد والتي تعد أحد المهام الإدارية(تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه) وهنا يظهر الأمر بشكل جلي غياب الإدارة الكفؤة القادرة على توجيه المرؤوسين في أي منظمة سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام تؤدي إلى نتائج كارثية وعشوائية في تنفيذ العمليات وتخبط وإهدار للموارد وارتفاع في التكلفة وبالتالي إلحاق الخسارة بالمنظمة وتراجع تنافسيته(الشماع،2007).

**الابتكار والانفتاح على التغيير:** يقصد بمفهوم الابتكار إما الإتيان بشيء غير موجود أو تطوير فكرة أو برنامج جديد ويعد الابتكار أحد الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار، وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل، ومن المعروف في كثير من المجالات العلمية والمهنية أن الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدراً أساسياً للإسهام في تنمية موارد المؤسسة وزيادة فرص تنافسيتها وبالتالي يجب على إدارة الجامعة والقائمين عليها السعي بشكل جدي لتبني برامج و أساليب إدارية ومفاهيم حديثة تعود بالنفع بشكل أولي على الجامعة وأصحاب المصلحة ومن ثم تعزز من فرص نمو وتطور الجامعة للشكل الأفضل مستقبلاً سعياً منها لتعزيز ثقة ومصداقية المجتمع المحلي المحيط بها، إضافة إلى سعي الجامعة جاهدة لتطوير البرامج الموجودة فيها وإطلاق العنان للبحث العلمي والتطوير من أجل ابتكار أساليب إدارية وبرامج تتماشى مع الطلب المحلي والعالمي في سوق العمل سعياً منها لاستدامة برامجها وتحسين مخرجاتها للشكل الأفضل.

**الاستدامة والتوجيه:** يقصد بها أن تكون الجامعة قادرة على تحديد احتياجات المجتمع والسوق المحلية من البرامج الأكاديمية المتوفرة داخلها والعمل بشكل جذري للحفاظ على المكتسبات والامكانيات المتوفرة وصيانتها بشكل دوري ومستمر لضمان استدامة خدماتها بالشكل الأمثل للأجيال القادمة دون المساس بها.

**الإدارة المالية السليمة:** أن يكون النظام المالي للجامعة واضحاً ودقيقاً ويتم الإعلان عن الاجراءات المالية كافة بشكل شفاف أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح وذلك بغية تعزيز الشراكة والثقة المتبادلة بين الجامعة والأطراف كافة.

**يؤكد الباحث** على أهمية هذا المبدأ في تطبيق النزاهة داخل العمليات كافة بالجامعة إضافة لوجود دليل اجرائي معلن عنه للعاملين كافة وأصحاب المصلحة حول طرق الإنفاق ومصادر الإيرادات وأن تسعى الجامعة للاستقلالية المالية بحيث يكون لها السيطرة على مواردها المالية كافة، وضرورة تعزيز منظومة الرقابة الداخلية والخارجية على الأنشطة المالية كافة داخلها والإعلان عن نتائجها للجميع، حيث تستطيع من خلاله السيطرة على طرق الإنفاق.

**حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي:** بمعنى أن تعمل الجامعة من خلال برامجها وأنشطتها وسياساتها على احترام الحقوق لجميع أصحاب المصالح والمتعاملين معها، من خلال توجيه برامجها الأكاديمية للانفتاح على الثقافات الأخرى وتشجيع الاختلاط الثقافي، وأن تعمل على شراكة دائمة ومستمرة مع الجامعات المحلية للوصول إلى الحالة الفضلى من التماسك الاجتماعي ومراعاة التغييرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها كافة.

**يرى الباحث** أهمية كبرى لهذا المبدأ والذي من شأنه تعزيز ثقافة الولاء والاحترام المتبادل بين الأطراف ذات المصلحة كافة وأن تسعى الجامعة من خلاله لتنمية شعور الاحترام بين العاملين كافة واحترام حقوق جميع الأطراف والحفاظ عليها، ويجب على إدارة الجامعة السعي من أجل تشجيع سياسة الاختلاط الفكري والثقافي داخلها عبر برامجها وخططها الأكاديمية من خلال مسابقات أكاديمية أو ابتعاث كفاءات أكاديمية للخارج وعمل شراكات وتوأمة مع جامعات عالمية في محاولة للاستفادة من تجاربها والتعرف على ثقافات مختلفة، وكما يجب على إدارة الجامعة بذل قصارى جهدها في سبيل تعزيز أواصر الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والتنسيق في مختلف الأنشطة والبرامج التي من شأنها طمأننة المستفيدين كافة من عمليات وبرامج الجامعة إلى جانب استفادة الجامعة نفسها من هذه البرامج لتكوين وجهة نظر، والحصول على مؤشرات ومعلومات دقيقة ومباشرة للبيئة الخارجية والمحيط بها.

**المساءلة:** وتعرف بأنها إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها أو قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تنسجم معها (اخوارشيده، 2006).

**يؤكد الباحث** على أهمية مبدأ المساءلة كأحد أهم مبادئ تطبيق الحوكمة، حيث يرى الباحث المساءلة، هي استعداد إدارة الجامعة على استعداد لتقديم الاستفسارات كافة بشأن العمليات داخلها، وهذا الشيء بدوره يعزز من مصداقية إدارة الجامعة وتقوية أواصر الثقة المتبادلة بين الجامعة والمتعاملين معها كافة.

❖ حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) (1997) تسع معايير للحكومة في المؤسسات وتمثلت في التالي: (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، الرؤيا الاستراتيجية، سيادة القانون، التوافق).

● المشاركة: حيث تعتبر حق للجميع المشاركة في اتخاذ القرارات والتركيز على حرية التجمع وحرية الكلمة وتوافر القرارات للمشاركة البناءة.

● الشفافية والتي تركز على حرية تدفق المعلومات وإتاحتها أمام المعنيين بحيث تكون معلومات وافية ودقيقة لفهم عمليات المنظمة ومتابعتها.

● المساءلة بمعنى أن تكون القيادة وامتخوذ القرارات داخل المنظمة مسؤولين أمام أصحاب المصالح.

● العدالة والمساواة أي إتاحة الفرصة أمام الجميع لتحسين أوضاعهم وتوفير الرفاه لهم.

● الاستجابة أن تسعى المنظمة لتوجيه عملياتها لخدمة جميع أصحاب المصالح.

● كفاءة وفعالية استخدام الموارد واستغلال الموارد المادية والبشرية والمالية والطبيعية لتلبية الاحتياجات المحددة للمنظمة بالشكل الأمثل.

● التوجه نحو بناء توافق الآراء؛ لأن الحوكمة تتوسط المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بما يحقق مصلحة الجميع.

● الرؤية الاستراتيجية بحيث يجب أن تمتلك القيادة والجمهور نظرة عريضة وطويلة الأجل فيما يتعلق بالحوكمة ومعرفة متطلباتها، كما يجب أن يكون هناك فهم للمتغيرات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تتشكل من خلالها تلك النظرة.

● تقرير سيادة القانون حيث أن القانون مرجعية الكل وضمان سيادته على الجميع بلا استثناء وأن يكون التنفيذ بشكل عادل ونزيه.

❖ دراسة (السوداني، 2015) إلى مبادئ الحوكمة من خلال التالي:

(الشفافية والافصاح، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفعالية الاتصال).

جدول (1.2): يوضح مبادئ الحوكمة حسب ما تناولتها المنظمات والدراسات التالية:

أبعاد الحوكمة التي اشتملت عليها الدراسات	الدراسات السابقة والمنظمات
(المشاركة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، سيادة القانون، مدونة السلوك، الكفاءة والقدرة، الابتكار والانفتاح على التغيير، الاستدامة والتوجيه، الإدارة المالية السليمة، حقوق الانسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي، المساواة)	Council of Europe) (2017) ) Good governance benchmark
الشفافية والإفصاح، الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كفاءة وفعالية الاتصال.	دراسة (السوداني، 2015)
(السياق والرسالة والأهداف، توجهات الإدارة، الاستقلالية، المشاركة، المساواة)	البنك الدولي (2005)
(الشفافية والإفصاح، المعاملة المتساوية لجميع الاطراف، دور أصحاب المصالح، سيادة القانون، المساواة)	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) (OCED)
(المشاركة، الشفافية، المساواة، العدالة والمساواة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، الرؤيا الاستراتيجية، سيادة القانون، التوافق)	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997) (UNDP)

**التعليق على الجدول:** استخدم الباحث مبادئ الحوكمة حسب ما ورد ذكرها في استبانة أجراها المجلس الأوروبي على مؤسسات القطاع العام، وقد تناولها وقام بترجمتها من اللغة الانجليزية إلى العربية، حيث لاحظ أن غالبية أبعاد الاستبانة الـ 12 تتلاءم مع طبيعة وبيئة الجامعات الحكومية والتي تمثل أحد أهم مؤسسات القطاع العام الخدماتية.

## 14.2 نماذج الحوكمة في الجامعات:

مع انخفاض التمويل الحكومي للتعليم العالي وتزايد المنافسة الدولية بين مؤسساته في عصر المعلوماتية والأدلة المقلقة حول الاختلال الوظيفي للحكومة، إذ يشكك النقاد في إمكانية هياكل الحوكمة المنشأة على مواجهة هذه التحديات وغيرها.

ونظرا لاختلاف المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري فقد حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، وخلال دراسة بخصوص هذا السياق قدم **Trakman (2008)** أربعة نماذج للحوكمة من خلال دراسة وتحليل واقع الحوكمة في الجامعات البريطانية والأسترالية والأمريكية؛ نظرا لأنها تتمتع بحرية واستقلالية عن التوجه الحكومي وكانت على النحو التالي.

### **النموذج الأكاديمي:**

هو نموذج يقدم مجال أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تسير أمور الجامعة من خلال تمثيل أوسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة ومجالس الحوكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية تمثيل ومشاركة فاعلة، وتعتبر جامعة أكسفورد من أكثر الجامعات تطبيقا لهذا النوع من الحوكمة. يرى الباحث من خلال مراجعته للنموذج الحالي، ويؤكد على ضمان أوسع لمشاركة الأكاديميين والإداريين في عملية صنع القرار واتخاذ ووضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، يعود بالنفع الكبير بكل تأكيد على مخرجات العمل وجودته داخل كافة هياكل وأقسام الجامعة.

### **نموذج الشركات:**

يسود هذا النموذج في كل من أستراليا وبريطانيا وأمريكا، وكان ظهوره نتيجة للأزمات المالية التي أثرت على أداء الجامعات، ويقوم هذا النموذج على تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية لحوكمة الشركات وخصوصا ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبية. يؤكد الباحث على وجود هذه النماذج عبر وضع آليات للمساءلة ومراقبة الأداء داخل الجامعة تمكن إدارة الجامعة من السيطرة على كافة العمليات الإدارية والمالية داخلها.

### **نموذج الأمناء:**

حيث يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء والذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب.

يعزو الباحث تبني بعض الجامعات لمثل هذا النموذج يعود لضمان مشاركة أصحاب المصالح من ذوي الكفاءات والمكانة الاجتماعية العالية بأعمال الجامعة ولتعزيز ثقة المجتمع المحيط بالجامعة بعملياتها الإدارية والأكاديمية.

### نموذج أصحاب المصالح:

يرتبط هذا النموذج بإسناد الحوكمة إلى مجموعة من أصحاب المصالح بما في ذلك الطلبة والموظفين والأكاديميين الخريجين والشركات الداعمة والمجتمع المحلي، وهنا يمكن القول إنه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعتمد نموذجاً منفرداً أو مبدأً "مقاس يناسب الجميع" كما أنه من الواضح أن اختيار نموذج حوكمة تتبناه مؤسسة بعينها يجب أن يكون نتاج لقرار بعد تفكير عميق كما اقترح **Trakman (2008)** أن الحوكمة الجيدة تعتمد بشكل كبير على التوقيت والاجتهاد: وتحتاج إلى مجالس محافظين تعرف متي يتوقف النموذج عن العمل ولماذا وكيف يمكن اصلاحه؟

يرى الباحث في هذا النموذج أن هناك تحديد للصلاحيات واسناد مهمة تطبيق الحوكمة بالجامعة لذوي الاختصاص دليل قطعي بأن الحوكمة تحتاج لخبرات وكفاءات قادرة ومؤهلة بشكل عال لتطبيق الحوكمة ومراقبة تنفيذها ومحاولة تصويب الانحرافات الممكنة أثناء عملية التنفيذ.

## 15.2 متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم وتطبيق مبادئها الأساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة المنظمات وقد حدد **عطوة والسيد (2012)** هذه المتطلبات على النحو التالي:

### القيادة الإدارية الفاعلة:

تبرز هنا أهمية ودور القيادة الإدارية الفاعلة داخل الجامعات والتي لا يقتصر دورها فقط على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من الأنشطة الإدارية داخل التنظيم ضمن الحدود المرسومة، بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى إمداد المرؤوسين بما يحفزهم ويبعث فيهم النشاط

ويحافظ على الروح المعنوية مما يعزز شعور الولاء والانتماء وتفعيل روح التعاون والعمل المشترك، كما يبرز أهمية دور القيادة من خلال قدرتها على التنسيق بين الأنشطة الإدارية والتوجيه من خلال وضع الأشخاص في الأماكن الوظيفية المناسبة وتحديد المسؤوليات والواجبات (كنعان، 2006).

### **إصلاح الهياكل الإدارية:**

يعتبر هذا مدخل أساس لتحقيق السياسات العامة في مجال التنمية الإدارية وما يتبع من ذلك من تنمية شاملة في المجتمع بشكل عام، حيث إن الحوكمة تشتمل على القواعد والسياسات التي يتم تطبيقها داخل المنظمة والتي تتضمن وضع الهياكل التنظيمية والإدارية المناسبة إضافة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والواجبات بين الأطراف المعنية كافة داخل الجامعات والتي تسعى من خلالها إلى خلق نوع من الاستقرار الوظيفي والمالي (محمد، 2008).

### **إصلاح الهياكل الرقابية:**

بدورها هي المسؤولة عن مراقبة حالات وشبهات الفساد ومكافحته من خلال تطوير التشريعات و تحقيق السرعة في عملية الردع والعقاب أو التقويم، حيث يعتبر أحد أهم أهداف الرقابة الإدارية داخل الجامعات حماية الصالح العام ، كما يجب أن يكون هنا عنصر التدخل السريع لاتخاذ القرار المناسب لتصحيح عملية الانحراف ، بالتالي يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الجامعة وأن لا يكون الهدف منه فقط إرضاء أهواء وغايات شخصية، بل يكون لتحقيق الأهداف الموضوعية وفي نفس الوقت عدم الإفراط بالرقابة كي لا تتسبب في عرقلة العمل، ويجب أن تتسم بالنهاية بتوجيه السلوك (عبد المجيد، 2009).

### **الشفافية الكاملة في العمل الإداري:**

يقصد هنا بالشفافية في العمل الإداري خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، والقائد ذو الشفافية يجب أن يجنب

نفسه مقارنة دوائر الشبكات عموماً والمالية خاصة والبعد تماماً عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية، يكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه (سلامة، 2010).

### التخطيط وتحديد الرؤيا والرسالة:

أن يكون لدى الجامعة رسالة محددة تتناسب مع طبيعة واحتياجات المجتمع والتوجهات الوطنية ويتم مراجعتها بشكل دوري، إضافة إلى ارتباط الأهداف التي وضعتها الجامعة بالرسالة وتميزها أيضاً بالواقعية والوضوح، كما يجب أن توجه الرسالة جميع عمليات المؤسسة مثل (التخطيط، اتخاذ القرارات، تخصيص الموارد، تطوير البرامج الأكاديمية)، وأن يكون لدى الجامعة رؤية واضحة وطموحة ومعانة، إضافة لخطة استراتيجية مرتبطة بمؤشرات أداء محددة لقياس مدى تحقيقها بدقة، وضرورة وجود تقديرات واضحة للمخاطر وآليات التعامل معها.

بالنهاية يتطلب الأمر مراعاة الشمولية في السياسات والبرامج والاستفادة من برامج وتجارب الآخرين الناجحة (الدجني، 2006).

كما أشارت دراسة (الزهراني، 2011) إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ولعل أبرزها.

- توفير الاقتناع الكامل لدى إدارة الجامعة بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الاقتناع مهم وأساسي.
  - توفير الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة والعاملين بالجامعة.
  - وضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة لكي يسهل تطبيقها.
  - وضوح إمكانية تطبيق الحوكمة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.
  - نظام اتصالات بتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
  - السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
  - اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والولاء الوطني.
- من خلال ما تم استعراضه يتضح لنا مدى أهمية الحوكمة لمؤسسات الدولة بشكل عام ولمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص حيث تعد الحوكمة "الإدارة الرشيدة لجميع مؤسسات

الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، المشاركة، المساواة، سيادة القانون، مكافحة الفساد، العدالة والمساواة بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة لنيل رضى جميع أصحاب المصالح.

## 16.2 المطلب الثالث: نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على

### المستوى العالمي:

#### تمهيد:

ارتبطت التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول على المستوى العالمي بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة لتقدم إطار تطبيقي نموذجي للفكر النظري لمبادئ الحوكمة تكون بمثابة مؤشرات يحتذى بها في أي دولة تصبو لتطوير أدائها، وتحقيق مخرجات متميزة تلبي الاحتياجات لمجتمعاتها، خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تحقيق التنمية البشرية لمجتمعاتها، و جدير بالذكر أن الجامعات التي خطت خطوات متقدمة وقدمت نماذج لأنظمة حوكمة جيدة والتي تناولتها الدراسة هي تلك الجامعات التي نالت تصنيفات عالمية على مستوى العديد من أنواع تصنيفات الجامعات كالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية المستوى (ARWU) المعروف باسم شنغهاي، والتصنيف الدولي للتعليم العالي (TIMSS) والتصنيف الدولي (OS) والتي منها جامعات النخبة (ELITE UNIVERSITY) بأمریکا كجامعة كاليفورنيا، وجامعة بكين بالصين، وجامعة تورنتو بكندا، وجامعة طوكيو في اليابان، كامبريدج في بريطانيا، وجامعة سيؤول بكوريا.

وبناء عليه فسوف يستعرض الباحث بعض التجارب بهدف استخلاص أوجه الاستفادة منها للمساهمة في تطبيق الحوكمة.

## 1.16.2 النموذج الأمريكي:

تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي سعت لتطبيق الحوكمة للجامعات بهدف تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على النظام الجامعي وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات، يخضع نظام الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي إلى مظلتيين، أولهما: **قسم التعليم الأمريكي**، وهو عبارة عن وحدات تمثل وزارة التعليم يعنى كل منها بجزء من العملية التعليمية في التعليم العالي والعام والمهني، وهي منوطة بوضع سياسات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها، ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها، وجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة إنتاجها الأكاديمي والبحثي، والثاني، **مجلس اعتماد التعليم العالي**، يقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالي من الوزارة، وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فهي تتركز في مجلس أعلى يمثل السلطة الأعلى، تختلف مسمياته من جامعة إلى أخرى فأحيانا يعرف بمجلس الأمناء، وأحيانا أخرى يعرف بمجلس الأوصياء أو المشرفين ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية وبعضها بالانتخابات من قبل أعضاء المجلس، وتضم عدداً من المهتمين على مستوى الولاية التي تنتمي إليها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية أو كبار أصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال وذوي المكانة الاجتماعية والدينية العالية بالإضافة لرئيس الجامعة والطلاب البارزين الحاليين والذين تخرجوا من قبل وحققوا إنجازات كبرى، وتختلف أعدادها والمدة الزمنية التي يقضيها الأعضاء في تلك المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات ويتفرع منها لجان فرعية تقوم بمهام محددة.

وتقوم تلك المجالس بتعيين كبار الإداريين ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها والإشراف على الوضع المالي للجامعة ومتابعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومراقبة صرفها.

أما فيما يخص الأمور الأكاديمية فهناك مجالس أخرى مسؤولة عن تلك المهام تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة كمجلس الجامعة ومجلس العمداء وتكون بمثابة الجهاز الإداري

والفني والأكاديمي المتخصص الذي يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز العلمية في الجامعة، وتعمل على تيسير ما يعرف بوقائع الحياة اليومية للجامعات وتتحدد مهامها على أساس عدد الفروع العلمية في الجامعة وتمتد صلاحياتها لتشمل متابعة عمل المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات وعمل المعاهد الوطنية التابعة لها والنشاطات العلمية التي تقوم بها كالتعليم عن بعد والتعليم المستمر للخريجين والمهنيين والتعليم في وحدات تعليمية خارج الوطن، وسواء مجالس الجامعة أو مجالس العمداء والمجالس المماثلة لها فهي تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة، وتشكل مجالس الجامعة ومجلس الأمناء ومجلس العمداء والمجالس المماثلة لها بصفة عامة إما بالانتخاب أو التعيين الذي ينحصر في كبار الموظفين الرسميين المعنيين في الجهاز الإداري للجامعة، وتتخذ القرارات إما بالتصويت في حالة المجالس كبيرة العدد أو المداولة بين أعضاء المجلس في الجامعات التي يكون حجم مجلس الجامعة فيها صغيراً.

تقوم هذه المجالس في كثير من الجامعات الأمريكية بالإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون الطلاب ونشاطات البحث العلمي واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والتخطيط للحرم الجامعي وأمور الأمن والسلامة، وجمع التبرعات المالية للجامعة، ويوجد وكلاء للجامعة تتكون من وكيل وسكرتير فقط ولا يوجد عمادات مساندة حتى لا يعوق التعدد والتشعب في الاختصاصات أداء الجامعة التعليمي والبحثي (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، 2015).

## 2.16.2 النموذج البريطاني

تعد تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام معلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك بشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات، ويحتوي هذا النظام على مجالس ولجان متعددة تعمل على التنسيق بين الجامعات، وتقوم بعدة مهام من بينها تحديد نسب وأعداد الطلاب في كل مرحلة جامعية وفي تخصصات معينة، والتي من خلالها يتم تحديد اسهام الحكومة في الميزانية، وتعتبر مجالس مستقلة ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم،

يحصل أغلبها على معونات سنوية من المال العام، وتتمتع بالشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتلتزم بقيم معينة، وقد تقوم الحكومة بتعيين رؤساء هذه الهيئات أو ترشيح عدد منها على سبيل المثال:

- **منظمة جامعات المملكة المتحدة:** وهي عبارة عن هيئة تضم في عضويتها جميع مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، وتختص بتشكيل مستقبل التعليم العالي والتأثير في توجهاته.
- **هيئة ضمان الجودة:** وتقوم بالتأكد من نوعية وكفاءة التعليم الذي تقدمه الجامعات ومتابعة جودته، والتزامها بقيمها وأهدافها فيما تقدمه من تدريس وتدريب، وتقوم بإصدار الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي.
- **هيئة تمويل التعليم العالي:** والتي لها فروع بجميع مقاطعات المملكة المتحدة (انجلترا-ايرلندا- اسكتلندا) وهي عبارة عن مجالس تعمل على توجيه الدعم الحكومي للبحث وفق سياسات تحفيزية، وتقوم مقنن لأداء الجامعات البحثية.
- **هيئة إحصائيات التعليم العالي:** وهي تمتلك حق إيقاف المستحقات المالية للجامعات أو المؤسسات التعليمية، ما لم تقدم لها المعلومات اللازمة بالمواصفات المحددة.
- **مركز الاعتراف الأكاديمي للمعلومات:** ويقوم بتقويم الدرجات الأكاديمية البريطانية، وييسر تعامل الخريجين مع جامعاتهم من خلال التواصل مع مؤسسات التعليم العالي الدولية.
- **أكاديمية التعليم العالي:** تعمل على تمهين التعليم العالي وتدريب أعضاء هيئة التدريس ووضع أطر ممارسة التعليم العالي.
- **مؤسسة القيادة في التعليم العالي:** وتقوم بوضع برامج ودورات لتدريب القيادات في مستويات التعليم العالي كافة لتنمية وتوحيد المهارات في كل مؤسسات التعليم العالي (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، 2015).

## 3.16.2 النموذج الفرنسي:

تحدد معالم الحوكمة في الجامعات الفرنسية من خلال قانون التعليم العالي (Faure) الذي أعاد تعريف الجامعات بأنها مؤسسات ذات طابع علمي وثقافي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:

- **الاستقلالية:** وهي ثلاثة أنواع، الاستقلالية الإدارية حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير، والاستقلالية التعليمية التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها، والاستقلالية المالية التي تفر ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة.
- **المشاركة:** حيث تدار الجامعة بطريقة ديمقراطية، وبمشاركة الموظفين والطلاب وشخصيات خارجية.
- **تعدد التخصصات:** حيث تجمع عدة تخصصات في المسار الواحد.

وقد طورت رسالتها فأصبحت ذات طابع علمي ثقافي مهني، وضم إليها المدارس العليا والمعاهد والوحدات التعليمية والمختبرات والمراكز البحثية وبهذا قامت حوكمة الجامعات الفرنسية على محورين:

### ❖ الحوكمة الخارجية:

تنقسم إلى ثلاث جهات وهي: الجهات الاشرافية والرقابية، وتتولاها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث تقوم برسم سياسات الحكومة بهدف ضمان توافر فرصة التعليم للجميع، وتنمية وتطوير التعليم، وفيما يخص الرقابة تقوم بها هيئة الرقابة العامة للإدارة والتعليم والبحث العملي التابعة للوزارة، والجهات الاستشارية المتمثلة في المجلس الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يتكون من مديري الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب التعليم العالي ووزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويقوم بتمثيل الجامعات من جهة والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية من جهة أخرى وتقوم الحكومة باستشارة المجلس في كل ما يخص التعليم العالي والنظر في الأحكام التأديبية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي، ويقوم بعملية الاستشارة أيضا مؤتمر رؤساء المؤسسات التعليمية وهو جهة تمثل مصالح التعليم العالي لدى وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي وتجمع في عضويتها مديري الجامعات والمعاهد والمدارس، ومؤتمر مديري الجامعات

يختص بمصالح الجامعات وجهات التقييم والتقويم: تقوم بها هيئة تقييم البحث العلمي والتعليم العالي وهي جهة إدارية مستقلة تقوم بتقييم وتقويم العملية التعليمية والبحثية في التعليم العالي وتصدر تقارير دورية لنتائج التقييم في ضوءها يتم تخصيص الميزانية السنوية.

#### ❖ الحوكمة الداخلية:

تتم من خلال أربع جهات رئيسة وهي: مدير الجامعة: يمثل الجامعة، يمتلك السلطات التنفيذية في الجامعة، ويتم اختياره بالانتخاب، مجلس الإدارة: ويشمل في عضويته أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومن في حكمهم وشخصيات خارجية منهم على الأقل مدير شركة وشخصية فعالة في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي وعضو أو عضوان من السلطات المحلية وأعضاء من الموظفين الإداريين والفنيين والطلاب، ويقوم بتحديد سياسة الجامعة والتصويت على الميزانية واعتماد الحسابات النهائية واعتماد الاتفاقيات التي وقعها مدير الجامعة وإقرار التنظيمات الداخلية للجامعة، المجلس العلمي يتكون أساساً من لجنتي البحث العلمي والتأهيل، تقوم بتوزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي وفقاً لما أقره مجلس الإدارة، والحياة الجامعية تمثل جهة استشارية يتم استشارتها حول البرامج الدراسية وكل ما يخص الحياة الجامعية ولجنة تأديبية ولجان أخرى لقضايا التوظيف والانتداب ويكون رئيسه ونائبه من طلاب الجامعة، ويتم اختيارهم بالانتخاب ويقوم بالتوصية حول رؤيته في سياسة التعليم والبحث العلمي بالجامعة أو أي موضوع آخر يمس الجامعة، الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية: يعين مديرها بترشيح من مدير الجامعة وبقرار من وزير التعليم ووزير المالية ويقوم بالمهام الإدارية والمالية تحت إشراف مدير الجامعة (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، 2015).

#### 4.16.2 النموذج الياباني:

تتميز حوكمة التعليم العالي في اليابان بعدم وجود وزارة خاصة به، فنجد مكتب التعليم العالي في وزارة التعليم، وتخضع كل الجامعات اليابانية سواء كانت مستقلة أو ذاتية الإدارة لسياسة الحكومة وللإطار الوطني للمؤهلات الذي تحدد فيه سنوات الدراسة وأسماء الدرجات ومستوياتها ويتم ضبط الجودة والتمويل من خلال التنسيق بين مكتب التعليم العالي والهيئات

الوطنية من خلال تحديد ضوابط وأطر العمل لكل الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة، وقد تم تخصيص عدد من الجامعات اليابانية لتكون مراكز للتدويل والعولمة في التعليم العالي. يتميز التعليم العالي في اليابان إلى ثلاثة أنواع من الجامعات:

- **الجامعات الوطنية:** وهذه تعمل من خلال المؤسسة الوطنية للجامعات، وهذا النوع يقدم تعليماً عالياً متميزاً تعنى مؤسساته بالبحث العلمي.
- **الجامعات العامة:** والتي تعمل من خلال المؤسسة العامة للجامعات وتقدم تعليماً أكثر شمولية، وتعنى المؤسسات بالتدريس لتأهيل القوى العاملة للعمل في المؤسسات المحلية.
- **الجامعات الخاصة** والتي تحصل على ترخيص من جهة مختصة في وزارة التعليم العالي والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية اليابانية، ويشكل هذا النوع ما يعادل قرابة 80% من نسبة الجامعات اليابانية ويتقارب عدد طلابه نسبة طلاب الجامعات الحكومية (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، 2015).

## 5.16.2 النموذج التركي:

يمكن الاستفادة من التجربة التركية من خلال عرض خبرة الجامعات الوقفية التركية في حوكمة الجامعات، والتي تتمثل في إدخال الإدارة الإلكترونية في اختيار العاملين بالنظام الإداري، حيث يتم اختيارهم طبقاً لمعايير تختلف عن العاملين في الجامعات الحكومية والذين يتم اختيارهم وترقيتهم بناء على نظام الأقدمية المطلقة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وقدراتهم، للجامعات مطلق الحرية في اختيار من تراه مناسباً طبقاً لشغل وظائف بعينها وذلك بناء على مؤهلاتهم العلمية وتكوينهم وخبراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم على تطوير أدائهم وتطوير القطاعات المختلفة والتي يعملون بها، بالإضافة إلى خبرتها في تكوين مجلس أمناء الجامعات واختيار العمداء ورؤساء الأقسام، كما يتم تشكيل مجالس الكليات ومجلس الجامعة بحيث تضم هذه المجالس ممثلين عن الطلاب وممثلين عن الجهاز الإداري وذلك لمشاركة كل الفئات في صناعة القرار وبشكل يساهم في تكامل وتناغم كل العاملين في العملية التعليمية والمستفيدين منها، كما تم تطوير تشريعات قانون الجامعات الوقفية التركية والذي يكفل الحرية الأكاديمية الكاملة للأكاديميين والتي تساهم في

تطوير البحث العلمي بدرجة كبيرة من خلال عمل الباحثين في مناخ محفز على الإبداع والابتكار (سليمان، 2013).

#### ❖ قراءة تحليلية في النماذج السابقة للدول التي طبقت الحوكمة في التعليم العالي:

يرى الباحث من خلال التجارب السابقة للدول التي طبقت مؤشرات الحوكمة في الجامعات أن الحديث عن نموذج واحد يمكن تطبيقه على الحالة الفلسطينية صعب بسبب اختلاف بيئة التطبيق والتشريعات والقوانين ولكن يمكن القول هنا أنه ما مدى استفادتنا من النماذج ومحاولة أن نأخذ من كل نموذج ما يتناسب مع الوضع الفلسطيني؟ أو محاولة التعديل على طبيعة القوانين والتشريعات لتناسب الحالة الفلسطينية، وضمن القوانين والأنظمة والتشريعات المعمول فيها بالدولة وفقا للدستور الفلسطيني.

#### ❖ استخلاص نموذج لتطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية والتي يمكن إجمال المؤشرات على النحو التالي:

- توافر نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة، ويتضمن وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح الهياكل والمجالس واللجان وتشكيلاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها واجراءات ومعايير اختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- ضرورة مشاركة الطلاب في عضوية المجالس واللجان وكذلك الخريجين وطلبة الدراسات العليا
- إتاحة الفرصة أمام مؤسسات المجتمع المدني في عضوية المجالس واللجان وذوي الخبرات والمناصب القيادية في المؤسسات الحكومية والأشخاص ذوي المناصب السياسية والمكانة الاجتماعية والدينية.
- ضرورة تمتع مجالس الجامعة ولجانها كافة بالتمثيل النسبي لكل مجتمع العاملين في الجامعة وبالوزن النسبي لكل فئة.
- توافر لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة، مهمتها تناول القضايا التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات واضحة لتوضح أساليب ممارسة السلطات في المجالس الحاكمة في الجامعة وقياداتها الإدارية.
- ضرورة أن تتمتع هذه المجالس بالشفافية والمحاسبية والمسؤولية.

- يجب الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من انجاز للعمل ومدى ما حققه من نتائج ومقارنتها مع ما تم التعاقد من أجله.
- ضرورة استجابة مجالس الحوكمة لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد.
- تفعيل العمل بالمجالس واللجان الفرعية كفريق والابتعاد عن البيروقراطية في إدارة مجالس الحوكمة في الجامعات.
- توفير التهيئة المستمرة والتحديث بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعة والكليات.
- تنوع مصادر التمويل ومشاركة الطلاب من خلال الرسوم الدراسية.
- توافر لجان استشارية من خارج الجامعة أو بالأحرى من مؤسسات المجتمع المدني لتفعيل الشراكة.
- وجود رقابة ومحاسبة داخلية وخارجية شفافة مع ضرورة وجود قانون واضح وصريح لمحاسبة المخالفين.
- وجود تقييم ورقابة لأداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة.
- قيام المجالس المتخصصة بالرقابة المالية لموارد الجامعة، متابعة أوجه الصرف ومدى فاعليتها.

❖ يرى الباحث إمكانية نجاح الحوكمة في الجامعات الفلسطينية شريطة مراعاة الجوانب التالية:

- توافر هياكل تنظيمية، إدارية، أكاديمية مرنة، واعية ومؤهلة تؤمن بالمشاركة وتعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.
- توجهات إدارية تحقق الرشادة في القرارات.
- نظام متابعة ومراقبة لضبط معايير الأداء وفق معايير الجودة والاعتماد.
- نظام تقييم وتطوير لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- ثقافة تنظيمية وقيمية تحقق العدل والنزاهة والإتقان.
- إدارة مالية مستقلة تسعى من خلالها للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وإمكانياتها.
- إطار وفكر إداري وأخلاقي وإبداعي يقود للتغيير والتطوير.
- قوانين وتشريعات معلنة ومفعلة تحقق مبدأي المحاسبة والمساءلة.
- نظام إعلامي يدعم تحقيق الشفافية والتمكين المعرفي.

## 17.2 المبحث الثاني: مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

### تمهيد:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي الأداة الحقيقية لتحقيق التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة في المجتمع من خلال الكوادر التي توفرها، ولكي تكون قادرة على تحقيق ذلك يجب أن تتميز هذه المؤسسات بالفعالية وجودة الأداء، فمن المهم اعتماد هذه المؤسسات على أليات وأساليب حديثة تساعد على تجسيد ذلك، وتعد الجامعة مطمحا للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيتها وأهدافها، وأصبحت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى وأسمى مراتب العزة والكرامة، وإلى أرض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالمنا اليوم. لذا يعتبر التعليم الذي يسلكه الأفراد للحصول على وظائف تخصصية ودخل مرتفع ومكانة رفيعة المشروع الاستثماري الفريد الذي تزداد عوائده أضعاف كلفته وتمثل مخرجاته إسهاما في تنمية الموارد البشرية علمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً من علماء مبدعين وباحثين مختصين لهم الدور القيادي في تسير دفة المجتمع نحو التقدم والتنمية، ومن هنا لم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروف السياسة والاقتصاد والاجتماع وتعكس ما يعيشه المجتمع من تطورات وتغيرات.

## 18.2 الجامعات الفلسطينية:

تسلمت السلطة الفلسطينية عند قدومها في العام 1994 بنية تعليمية شبه مدمرة تعرض فيها الحق في التعليم شأنه في ذلك شأن حقوق الإنسان الفلسطيني جميعها إلى الانتهاك المنظم والمتواصل، الأمر الذي كان ينذر بانهيار النظام التعليمي برمته و تقويض أي فرص تنموية حقيقية، ولكن منذ تولي السلطة الفلسطينية لمهامها عملت على القيام بواجبها الرئيس في ضمان استمرارية توفير الخدمات التعليمية للمراحل الدراسية المختلفة، وبالرغم من العقبات الكثيرة التي واجهت التعليم العالي الفلسطيني عبر العقود المنصرمة إلا أنه ساهم في تلبية

احتياجات الأجيال الشابة لمواصلة التعليم وتحمل مسؤولية تزويدهم بفرص الدراسة في فلسطين ولا سيما بعد أن حرموا منها في الخارج، ولكن وبرغم الإجماع على أن الضغوط الديموغرافية والسياسية والمالية تشكل عبئاً "إضافياً" على هذا النظام، إضافة لغياب التحديد السليم للأولويات (المركز الفلسطيني لحقوق الانسان، 2005).

وتعتبر الجامعات الفلسطينية فتية وفق المعايير الدولية، فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى أربعون عاماً، شهد خلالها نظام التعليم العالي الفلسطيني عدة تحولات كبيرة ولا سيما في أعقاب حرب حزيران يونيو 1967، فقد حدث انتشار واسع في مجال كليات المجتمع، ثم استمر مع تأسيس الجامعات الرئيسية، فبدأ من عام 1971 حيث كانت كل واحدة من هذه الجامعات نتاج لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية.

لذا يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريداً من نوعه في هذا الخصوص سواء في منطقة الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم، بيد أن المؤسسات الحكومية هي القاعدة، وهكذا تعتبر البنية غير الربحية وغير الحكومية للجامعات الفلسطينية أحد سماتها (فلسطين، وزارة التعليم العالي، 2003).

### ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي 2018/2017

جدول (2.2) توزيع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب نوع المؤسسة والمنطقة وجهة الإشراف

نوع المؤسسة	جهة الإشراف	الضفة الغربية	المحافظات الجنوبية	المجموع
جامعات تقليدية	حكومية	2	1	3
	عامة	6	2	8
	خاصة	1	2	3
المجموع				14
كليات جامعية	حكومية	2	3	5
	عامة	2	-	2
	خاصة	5	2	7
	وكالة الغوث	1	-	1
المجموع				15
كليات مجتمع	حكومية	1	1	2
	عامة	6	1	7
	خاصة	4	2	6
	وكالة الغوث	1	2	3
المجموع				18
التعليم المفتوح	عامة	1	-	1
المجموع العام				48
		32	16	

\*المصدر: موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2019.

## 19.2 دوافع إقامة مؤسسات تعليمية محلية:

كان من تداعيات الاحتلال الإسرائيلي إحداث تحولات أساسية وجوهرية، فقد ارتبطت هذه التحولات بظروف الاحتلال بشكل كبير إلا أن تغيرات هامة نجمت أيضا عنها تحولات تدريجية وتراكمية تتعلق بتكاليف التعليم في الدول المضيفة للطلبة الفلسطينيين، كذلك انعكاسات العلاقات السياسية لمنظمة التحرير الفلسطينية في تلك الدول على مدى استعدادها لقبول الطلبة الفلسطينيين (عورتاني، وآخرون، 1998).

ورغم تلك الصعوبات التي واجهت الفلسطينيين في الحصول على القبول من الجامعات العربية إلا أن أهالي الطلبة بدأوا يفقدون حماسهم لإرسال أبنائهم إلى الخارج، ولعل ذلك يعود إلى حجم المخاطر الأمنية التي يتعرض لها الشباب الفلسطينيون في الخارج، إلا أن الدراسة في الخارج أصبحت تشكل بداية استقرار لدى البعض خارج الوطن، وهذا ما حاول الأهالي جاهدين لتفاديه قدر المستطاع (عورتاني، وآخرون، 1998).

## 20.2 انطلاقة التعليم العالي:

لم يكن في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 إلا عدداً "محدوداً" من دور المعلمين، سنتين بعد اتمام الدراسة الثانوية ومع تزايد أعداد الخريجين من الثانوية العامة وفي ظل ظروف الاحتلال وعدم استطاعة الكثير منهم الالتحاق بالتعليم العالي باستثناء المقتدرين مالياً، وأيضاً لعدم كفاية الطاقة الاستيعابية لدور المعلمين ومحدودية التخصصات المتوفرة فيها والتي كانت تقتصر على الشق التعليمي بدأت في أواسط السبعينيات مبادرات أهلية فلسطينية لرفع مستوى هذه الكليات إلى المستوى الجامعي التي لاقت ترحاباً كبيراً من الأهالي؛ لأنها جاءت استجابة لحاجة المجتمع في ذلك الوقت إليها، كما أن الاحتلال بقي صامتاً عن هذه المبادرات لأنه اعتبر توجه الطلبة نحو الدراسة محلياً أقل خطورة من توجهه للخارج، ومن هنا انطلقت هذه الجامعات وفق أسس بسيطة للغاية، حيث تم استغلال المباني المتواضعة وبدأت بكليات الآداب والعلوم ويمكن القول هنا إن الجامعات الفلسطينية انطلقت

دون تخطيط على المستوى الوطني العام، علا أنها كانت مبادرات رائدة وجريئة في معظمها ارتكزت فلسفتها على بعض المعطيات (أبو الحمص، 2006).

ويمكن إجمال هذه المعطيات على النحو التالي:

- وجد المجتمع الفلسطيني في هذه المؤسسات حلاً للمشكلات المتعلقة بسفر أبنائهم للخارج.
- عدم قيام الجامعات آنذاك على أساس تخطيط شمولي بقدر ما قامت نتاج عوامل سياسية واجتماعية.
- ضعف مستويات التخطيط عند الإنشاء من حيث البنية التحتية والبشرية والميزانية.
- تأثر الجامعات في ذلك الوقت بالبرامج المعمول بها في الجامعات العربية ونظامها التعليمي.

وبعد قدوم السلطة إلى الأراضي الفلسطينية في بداية التسعينيات أنشأت وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي عام 1996 لتشرّف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998 والذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها وشهاداته وأنماط التعليم المختلفة وأنواع مؤسساته، تم دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام 2002 مع وزارة التربية والتعليم العالي في وزارة واحدة، وبعد عام أعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، أيضاً تم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم اعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة.

أعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم عام 2012 واستمرت بتنفيذ أعمالها كافة وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2013/2011 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة بالمجتمع الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، 2012).

كما حدد قانون التعليم العالي في المادة (4) أهداف التعليم العالي بما يلي:

- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للانتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميئتها.
- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- الاسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
- الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2018).

## 21.2 الأطر القانونية التي تعمل بموجبها مؤسسات التعليم العالي في

فلسطين:

مسودة الدستور الفلسطيني:

تنص المادة 58 من مسودة الدستور الفلسطيني على أن "تحتزم الدولة استقلالية المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث ذات الأهداف العلمية، وتنظم القوانين للإشراف عليها بما

يضمن حرية البحث العلمي وتشجيعه" كما تنص المادة 59 على أن: تقدم الدولة في حدود إمكانياتها المساعدات للطلاب المتفوقين غير القادرين مادياً لمواصلة تعليمهم".

### **القانون الاساسي:**

تنص المادة 24 من القانون الأساسي للسلطة الفلسطينية على أن

- التعليم حق لكل مواطن، وإلزامي حتى نهاية المرحلة الأساسية على الأقل ومجاني في المدارس والمعاهد والمؤسسات العامة.
- تشرف السلطة الوطنية الفلسطينية على التعليم كله وفي جميع مراحل مؤسساته وتعمل على رفع مستواه.
- يكفل القانون استقلالية الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحث العلمي، ويضمن حرية البحث العلمي والإبداع الأدبي والثقافي والفني، وتعمل السلطة على تشجيعها وإعانتها.
- تلتزم المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة بالمناهج التي تعتمدها السلطة الوطنية الفلسطينية (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998).

### **قانون التعليم العالي:**

صدر قانون التعليم العالي في فلسطين عام 1998 وفيه ينص في المادة رقم 2 على أن "التعليم العالي حق لكل مواطن تتوفر فيه الشروط العلمية والموضوعية المحددة في هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه" وهو بذلك يتفق مع المعاهدات والمواثيق الدولية. (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998).

### **22.2 المؤسسات المشرفة على التعليم العالي:**

#### **مجلس التعليم العالي الفلسطيني:**

نشأ مجلس التعليم العالي الفلسطيني في أواخر السبعينيات للإشراف على مؤسسات التعليم العالي والتنسيق فيما بينها على تحقيق أهدافها الرئيسية، وتوفير فرص الالتحاق بالتعليم

العالي للشباب الفلسطيني عوضاً عن الهجرة للخارج، ففي عام 1994 صدر مرسوم رئاسي يقضي باستمرار عمل مجلس التعليم العالي في أداء مهامه في التخطيط والتطوير والإشراف على التعليم العالي وفق التنسيق مع الوزارة التي أنشأت في نفس العام لرعاية التعليم في فلسطين.

تم تشكيل المجلس من رئيس ونائب رئيس ومقرر وأعضاء يمثلون رؤساء الجامعات وخبراء أكاديميون وتربويون، وبعد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1994 استمر المجلس في مواصلة مهامه تحت إشراف الوزير، وعند انضمام وزارة التربية والتعليم العالي عام 2002 استمر أيضا العمل تحت رئاسة الوزير بمهام عديدة كان أهمها.

- إقرار السياسة العامة للتعليم في فلسطين.
- وضع الأسس العامة المتعلقة بقبول الطلبة في مؤسسات التعليم العالي.
- وضع أسس توزيع وتخصيص الدعم المالي في المجالات المختلفة للتعليم العالي، وتوحيد الرواتب والعلاوات في كادر موحد.
- حاليا هناك توجه عام في الوزارة والأوساط الأكاديمية لإعادة النظر في تركيبة المجلس ومهامه (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

## مجلس البحث العلمي:

تولي وزارة التعليم العالي البحث العلمي أهمية خاصة تسعى إلى رفع مستواه في مؤسسات التعليم العالي ومراكز الأبحاث، وتؤمن أن انخراط أعضاء الهيئات التدريسية في نشاط البحث العلمي الجاد والهادف يؤدي إلى تحسين جودة وسوية التعليم العالي، كما وتعتبر الوزارة البحث العلمي طريقا للوصول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار.

انطلاقاً من هذه الرؤية قامت الوزارة بتأسيس مجلس البحث العلمي وفقا للمرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 2013/02/28 حيث قام مجلس الوزراء في جلسة بتاريخ 2013/04/16 بتسمية أعضاء المجلس بناء على تنسيب وزير التعليم العالي والذي يرأس هذا المجلس ويضم 14 عميداً من البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، ومدير مركز أبحاث، إضافة إلى 5 أعضاء من القطاع الخاص والمجتمع المدني.

ولتمكين المجلس من القيام بأداء مهامه قرر الوزير تخصيص 20 مليون شيكل من موازنة الوزارة لدعم البحث العلمي (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

## 23.2 مفهوم التعليم العالي لغة واصطلاح:

تعددت التعريفات الموضحة لمفهوم التعليم بتنوع الباحثين والكتاب في هذا المجال، ومع ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم التعليم بشكل دقيق، ولطالما اقترن مصطلح التربية والتعليم مع بعضها البعض حتى حملت الأجهزة المكلفة بالتعليم اسما مشتركا "وزارة التربية والتعليم".

### التربية:

التربية مصطلح يشير معناها الواسع إلى الطرق التي يكتسب بها الناس المهارات والمعارف التي يتوصلون بها إلى الفهم الصحيح للعالم وأنفسهم.

ذكر **بوعيشة (2000)** التربية هي العنصر الأساس في تكوين الفرد، وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، وهي دعامة أساسية في كل المجتمعات، إن رقي الشعوب ونموها يقاس بنوعية تربيتها، فمضامين تعليمها وفعاليتها تكوينها ومدى ملاءمة نظمها لقيمها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة، بينما يرى **زراوله (2002)** هي تنمية جسمية وروحية وعقلية للفرد ليصبح عضوا صالحا يندمج ويتجانس مع باقي أفراد المجتمع، وذلك من خلال نقل الخبرات والمعارف من أصحاب التجربة إلى هؤلاء الذين لم يسبق وأن مروا بها.

### التعليم:

تشير كلمة التعليم إلى جزء من عملية التربية، وذلك الجزء الخاص بالمحتوى والمهارات التي يجب أن يكتسبها الجيل النامي، (موسوعة المعارف التربوية، 2007) فالتعليم هو جملة ما يكتسب الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم.

**التعليم لغةً:** كما ورد في لسان العرب، مشتقة من الفعل علم فتقول علم بالشيء إذا: أحاط وأدركه، وعلمه العلم والصنعة تعليما وعلما وجعله يتعلمها ومن معانيه "الإتقان: فيقال: علم الأمر وتعلمه: أتقنه وعلمت الشيء بمعنى عرفته وخبرته (التميمي، 2007).

بينما يعرف علماء النفس التعليم بأنه (التغير النسبي الثابت في السلوك والذي يحدث بسبب تفاعل الشخص مع البيئة المحيطة به، من خلال الدراسة والملاحظة والخبرة والذي يؤثر على قدرات وإدراك ودوافع الفرد وسلوكه وأدائه)، وهذا يشير إلى أن التعليم اكتساب المعرفة الذي يؤدي إلى تغيرات في السلوك، فعندما يتعلم الموظف فإنه يكتسب معرفة (جرادات، والآخرين، 2011).

بينما أشار المصري (2003) التعليم ما يكتسبه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من مفاهيم ومعارف ومعلومات من جهة، ومهارات وقدرات أدائية من جهة أخرى، واتجاهات ومثل وقيم من جهة ثالثة.

## 24.2 مفهوم التعليم العالي:

يقصد بالتعلم العالي وفقاً لنص الوصية الخاص بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونيسكو في دورته السابعة والعشرين (نوفمبر، 1993) هو برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطة المختصة في الدولة.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية التعليم العالي على أنه مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي، وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، كالجامعات الحكومية، والخاصة في الكليات وفي المعاهد وغيرها من المنشآت التعليمية الأخرى، كالمدراس الثانوية ومواقع العمل، ومن خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات والمواد الإلكترونية والهيئات والوكالات المضيفة العامة والخاصة (الربيعي، 2008).

في حين تشير الموسوعة العربية العالمية (1999) إلى أن التعليم العالي هو التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي وعليه؛ أن التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، ويهدف لإكساب الفرد معارف

ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، وتساعده فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه مكانة اجتماعية مرموقة.

### • رؤية وزارة التربية والتعليم العالي:

تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته العربية والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه ويسعى للمعرفة والإبداع ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي وقادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية وقادر على بناء مجتمع يقوم على المساواة بين الجنسين والتمسك بالقيم الإنسانية والتسامح الديني والنهوض بنظام التعليم الذي يتميز بسهولة الالتحاق به وتنوع برامجه وتعدد مستوياته ومرورته وكفاءته وفاعليته، واستدامته واستجابته للاحتياجات المحلية وجودته.

### • رسالة وزارة التربية والتعليم العالي:

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم العالي في ضمان توفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعاييره من أجل تلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات هذا العصر، وتوفير بيئة متوازنة وسليمة تؤهله للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجبات بكفاءة والقدرة على التفكير وتقوية فهمهم بالدين الإسلامي والانتماء إلى المجتمعات العربية والدولية.

### • رؤية التعليم العالي:

الوصول إلى تعليم عالٍ متيسر (مفتوح لجميع الأفراد المؤهلين أكاديمياً بغض النظر عن مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية وجنسياتهم ومكان إقامتهم وإعاقتهم)، ومتعدد (برامج وتخصصات في معظم مجالات العلوم والمعرفة، ضمن مؤسسات حكومية وعامة وخاصة تمنح شهادات علمية لكافة المستويات المختلفة)، ومتنوع (أنماط تعليم متعددة)، ومستدام (مغطى مالياً من مصادر مالية متنوعة) ومرن (قادر على التكيف بسرعة مع الاحتياجات والظروف المتغيرة) وخادم ورافد (يلبي حاجات المجتمع والسوق المحلي والإقليمي) ومنافس ذي جودة (معاييره تضاهي معايير نظم التعليم العالي المميزة في الدول الإقليمية والعالمية) ومتميز (بيئة بحثٍ علميٍّ وإبداعٍ وابتكارٍ) وليكن قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فلسطين، 2018).

## • الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي:

- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي بمستوياته كافة، ورفع نسبة الالتحاق لشرائح من ذوي المستوى الاجتماعي - الاقتصادي المنخفض ومن ذوي الإعاقات.
- موازنة مخرجات التعليم العالي مع حاجات المجتمع الفلسطيني والسوق المحلي والإقليمي.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي ليصبح فاعلاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين النوعية وضبط الجودة.
- ضمان استمرارية التمويل اللازم لتغطية العجز في المصاريف التشغيلية والتطويرية والرأسمالية لمؤسسات التعليم العالي.
- إصلاح وتطوير إدارة وحاكمية التعليم العالي على مستوى الوزارة والمؤسسات.
- الارتقاء بالتعليم المهني والتقني كماً ونوعاً.

## 25.2 مؤسسات التعليم العالي الحكومي في المحافظات الجنوبية:

المؤسسات الحكومية هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية أو استثمارية خيرية أو غير ذلك، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها.

### جامعة الأقصى الحكومية:

#### • النشأة:

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) للعام 1998م، لقد كانت بداية نشأتها في عام 1955م عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام

1991م وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001م.

تهدف الجامعة إلى إعداد الإنسان المزود بالمعرفة والمهارات والقيم النبيلة، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنمية خدمة المجتمع، ثم أصبحت عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي وعضواً في اتحاد جامعات الأور ومتوسطة واتحاد الجامعات الفرانكفوني وعضواً في مجلس التعليم العالي الفلسطيني، ساهمت الجامعة وعلى مراحل تطورها واتساعها في تهيئة الطلبة، ليكونوا مواطنين فاعلين في مجتمعهم، قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه دينهم ووطنهم، إضافة إلى تقوية صلتهم بمجتمعهم وتنمية روح التعاون فيما بينهم، وقد نهجت الجامعة نهجاً إسلامياً حيث غرست في طلابها الصبغة الإسلامية التي تعطي تصوراً عن الإسلام الحنيف بصورته الوسطية المعتدلة الذي يحترم الثقافات والحضارات كافة، وتبين علاقة الفرد المسلم بربه، وعلاقته بمجتمعه ومن حوله، بل تؤهل طلابها وطالباتها على المزج بين روح الإسلام ومتطلبات الحياة بما لا يخدش قواعد الدين، مبطة بذلك كله مزاعم من قال إنه لا يمكن في عصرنا ممارسة الدين والدنيا، بل لا بد من الفصل بينهما، بدعوى أن المجتمع يتغير من وقت لآخر حسب ظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حيث لعبت الجامعة منذ تأسيسها دوراً محورياً في تأهيل وتنمية القدر الأكبر من موارد ومصادر المجتمع المحلية ولاسيما البشرية منها، وذلك عبر ما تقدمه الجامعة من برامج في مجال الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وفي برامج بحثية وتدريبية متخصصة في حقول العلوم الطبية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم والآداب، والإدارة والاقتصاد وفي مجالات التربية والفنون وإعداد المعلمين، وفي حقول الإعلام والرياضة. كل ذلك لخدمة المجتمع الفلسطيني والمساهمة في تطوره الاقتصادي والاجتماعي. (موقع جامعة الأقصى، 2018).

**عدد طلبة الجامعة:** بلغ عدد طلبة الجامعة حوالي (26.200) طالب وطالبة، موزعين بين حرمي الجامعة في مدينتي غزة وخان يونس بنسبة 1:3 لصالح الإناث.

**عدد أعضاء هيئة التدريس:** يبلغ أعضاء هيئة التدريس المتفرغين (459) عضواً، والموظفين الأكاديميين العاملين على بند العقد الجزئي (98)، أما الموظفين الإداريين

المفرغين (324) موظف إداريا" في فرعين الجامعة، بينما يبلغ عدد العاملين الإداريين على بند العقد الجزئي (250) (موقع جامعة الأقصى، 2020).

### جدول (3.2) أعداد العاملين في جامعة الأقصى

العاملين	ذكور	إناث	المجموع
الإداريين	443	131	574
الأكاديميين	463	94	557
المجموع	906	225	1131

\*المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعة، 2019.

الرسوم الجامعية: تعتبر الرسوم الجامعية الأدنى بين جامعات الوطن. وتبلغ قيمة الساعة الأكاديمية المعتمدة (13) دولار أمريكي، ولهذا فان الإقبال عليها كبير جدا بسبب تدني سعر الساعة الأكاديمية من جهة وبسبب الوضع الاقتصادي الصعب لشريحة كبيرة من أبناء المجتمع الذين لا يستطيعون دفع رسوم مرتفعة لأبنائهم في جامعات أخرى، ولهذا يطلق عليها جامعة الفقراء; مع العلم بأن الجامعة لا تتقاضى أي دعم مالي من أي جهة باستثناء رواتب العاملين.

إن الرسوم الدراسية التي يتم تحصيلها من الطلبة لا تكفي للقيام بأي مشروع تطويري في الجامعة، خاصة أن الجامعة تقوم بإعفاء كامل للطلبة الحافظين للقرآن الكريم ولأبناء الشهداء والأوائل على الأقسام وأبناء الأسرى وذوي الحاجات الخاصة وأوائل الثانوية العامة وإعفاء جزئي للحالات الاجتماعية السيئة.

## • رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى لأن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

## • رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة والمهارات والقيم ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنمية وخدمة المجتمع، تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية والإسلامية ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون والشفافية والاحترام والتسامح والعدالة والمساواة والتمكين والمشاركة لأصحاب المصلحة.

## • أهداف الجامعة:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة وتعميق جذورها وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعليمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية. (موقع جامعة الأقصى، 2020).

## 26.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العلمية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات من خلال تناول الباحث للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان الدراسة الحالية، تمكن الباحث من تقسيم وتصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات أساسية تشتمل كل منها على الأهداف والمنهجية والنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وقام الباحث بذكر الدراسات حسب التسلسل الزمني، ومن تم تحليلها والتعقيب عليها ليتمكن الباحث من تحديد الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها وتحديد الفجوة البحثية وتحليل الجوانب الإضافية التي يمكن للباحث الوصول إليها، و في ضوء ما سبق ذكره قام الباحث في هذا الفصل بتناول ما يلي:

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الاجنبية.

## 27.2 الدراسات المحلية

- دراسة (عساف، 2018) بعنوان درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها وعلاقتها بمسئوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسية، حيث استخدم الباحث استخدم الباحث استبانتين كانت الأولى تشتمل على 43 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة ، العدالة والمساواة من أجل التمكين،

الكفاءة والفعالية، وتضمنت الثانية 25 فقرة لوصف مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق الحوكمة كانت كبيرة وبوزن نسبي 75.24% وجاء مجال الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى بوزن نسبي 76.63% ومجال المساءلة والشفافية في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 74.51%.

• دراسة (نجم، 2017) بعنوان "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة واشتملت على ثلاثة محاور وهي الشفافية، النزاهة والمساءلة، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (162) من جميع عمالي وعاملات الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة وأصحاب العقود، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكانت، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq a$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة لتعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq a$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

• دراسة (حمدونة، 2016) بعنوان "دور الجامعات الفلسطينية في تحسين مستوى الالتزام بقواعد الحاكمية الجامعية في التعليم العالي الجامعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات الفلسطينية في تحسين مستوى الالتزام بقواعد الحاكمية الجامعية في التعليم العالي الجامعي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث واشتملت عينة الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية وخلصت النتائج إلى عدم توفر المهارات الرئيسة في الأمور المالية والفنية والتسويقية والتخصصات المهنية لدى أعضاء مجلس الجامعات، عدم نشر الجامعات الفلسطينية لبياناتها المالية في المواعيد المحددة، عدم استقلالية مجالس الأمناء، عدم توفر مجلس أمناء قادر على تنظيم السيولة والوضع المالي بصورة منتظمة، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة أفراد العينة في الجامعات حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس، المستوى الوظيفي، العمر، وسنوات الخبرة.

• دراسة (شرف، 2015) بعنوان " واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسة واشتملت عينة البحث على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وأشارت النتائج إلى وجود درجة استجابة كبيرة في إجابات عينة الدراسة فيما يخص واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وجود درجة استجابة متوسطة فيما يخص معوقات تطبيق نظم الحوكمة بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقاتها بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، يوجد هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقاتها حسب متغير الجامعة لصالح جامعة النجاح وبييرزيت.

• دراسة (الزعانين، 2015) بعنوان " دور النظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

وكانت أداة البحث الرئيسة هي الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (289) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: جاء تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة بوزن نسبي (64.82%)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq a$  لنظم المعلومات الإدارية بمكوناتها على الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

• دراسة (السر، 2013) بعنوان "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة و مبادئها و أخلاقها وتحديد عوائق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وتقديم الحلول لإزالة العوائق أو التخفيف منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحوكمة وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، إضافة إلى أن الباحث استخدم أيضاً المنهج الاستشرافي لاستشراف حلول مقترحة للتغلب على العوائق التي تحول دون تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من البحوث والمقالات والكتب والدراسات التي عالجت حوكمة مؤسسات التعليم العالي وهذا ما أتيح للباحث الاطلاع عليها وكانت نتائج الدراسة، إن الجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي مطلوب منها تحقيق مقتضيات الحوكمة، غير أنه توجد عدة معضلات منها، الثقافة السائدة في المجتمع عامة و مجتمع الجامعة بشكل خاص والذي ينتهج المركزية وتعزيز سلطة الفرد وغياب الديمقراطية، وجود فجوة بين مختلف الأطراف سواء الكادر الأكاديمي أو الإداري أو الطلبة، توزع مبادئ نظام الحوكمة في أكثر من قانون أو نظام.

• دراسة (حلاوة وطه، 2012) بعنوان "واقع الحوكمة في جامعة القدس".

هدفت الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث تم جمع واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة إلى جانب المقابلات مع بعض أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية العليا، وتم التوصل إلى المعلومات و تحليل البيانات من خلال توزيع 120 استبانة بنسبة 12%

من مجتمع البحث حيث وزعت 60 استبانة على أعضاء الهيئة الإدارية و60 تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية وتم استرجاع 100 استبانة و تعتبر نسبة مقبولة في البحث العلمي، وكانت النتائج: إن الحوكمة موجودة في جامعة القدس ولكن ليس بالشكل المطلوب ووفق المعايير العالمية، وحل المشكلات غالباً ما يكون عبر الميل للقيم و الاتجاهات عوضاً عن الحوكمة و معاييرها، ارتجالية القرارات بالرغم من وجود كتاب صادر من شؤون الموظفين لتحديد الأنظمة والقوانين، ضعف الموارد المالية كان له الأثر البالغ في عدم قدرة الجامعة على تنفيذ القوانين والأنظمة، جهل الموظفين بالقوانين والأنظمة أو غموض بعض البنود الخاصة بالحوكمة.

## 28.2 الدراسات العربية:

• دراسة (غوانمة، 2019) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة بأبعادها المتمثلة في (الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة) في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة 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 الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية ومتغير سنوات الخدمة، و إن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود

هياكل إدارية متشعبة وهرمية ووجود فساد إداري يشتى صورته إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

#### • دراسة المومني وقواقزة (2018) بعنوان

**التعرف على مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الأردنية وكان عددهم 6926 وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة وبغلت 243 عضو واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة وتكونت من 50 فقرة موزعة على خمس مجالات هي الحاكمية، مجلس الحاكمية، المشاركة، الشافية، المساءلة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها وجود درجة كبيرة في مستوى تطبيق الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الكلية وذلك لصالح الانسانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي والرتبة العلمية.

• دراسة (العدوان، 2017) بعنوان " واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعا لمتغيرات البحث، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة قوامها (181) موظفا وموظفة. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصل إلى البحث أن واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها على المستوى المتوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة للعاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة. ووجود فروق

بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• دراسة (مسلم، 2016) بعنوان "مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية" دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية وخصوصاً دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة رئيسة للبحث وكانت عينة البحث عبارة عن القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وأظهرت النتائج أن متوسط ممارسة الحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية عالٍ وبوزن نسبي (71.2%)، أي ليس هناك فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغير الجنس، التخصص، ونوع الوظيفة القيادية في جميع المبادئ، ليس هناك فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأ المسؤولية و المساءلة، ولكن هناك فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبادئ (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المشاركة، الإفصاح و الشفافية، و السلوك المهني وأخلاقيات العمل) كانت لصالح فئة سنوات الخدمة ( أقل من عشر سنوات).

• دراسة (الفواز، 2015) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الرئيسة الاستبانة، واشتملت عينة الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة كانت متوسطة، في حين أن درجة الأهمية كانت كبيرة جداً، درجة الاتفاق على أن متطلبات الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ودرجة المعوقات كانت كبيرة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الواقع والأهمية و المتطلبات.

• دراسة (السوداني، 2015) بعنوان "الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث وتم تطبيقها على القادة الأكاديميين في خمس جامعات حكومية، وأظهرت النتائج إدراك القادة الأكاديميين لمفهوم الحوكمة بدرجة كبيرة وأهميتها، ولكن هناك معوقات عديدة تواجه عملية تطبيقها، واقع الحوكمة في الجامعات المستهدفة كان ضعيفاً.

• دراسة (العريني، 2014) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة التالي: تحقق تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.06، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالي.

• دراسة (بن عدي، حماد 2014) بعنوان "دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة" دراسة حالة جامعة 08 ماي 1948 \_قائمة\_".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسات العامة في الجزائر وإبراز أهميتها كمرتكز أساسي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الأساسية للجامعة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة للبحث من خلال دراسة واقع جامعة 08 ماي 1948 قائمة في الجزائر وأظهرت نتائج الدراسة، اعتماد

الحكم الراشد كمدخل لتحسين أداء المؤسسات، وزيادة فعاليتها ومن شأنه زيادة مساهمة المجتمعات في عملية الرقابة والمساءلة، كذلك صعوبة ضبط مفهوم الحكم الراشد في المؤسسات العمومية وخاصة الجامعة.

• دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسة، تكونت عينة البحث من (113) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة وكانت موزعة على النحو التالي (64) عضو هيئة تدريس، (49) عضو إداري تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (89) عضو هيئة تدريس، (78) إدارياً، وتم الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث لجمع البيانات مقياس وطوره حيث تكون من (50) فقرة وكشفت النتائج عن واقع الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر الجميع كان مرتفعاً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في الجامعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح من كانت خبرتهم تزيد عن سنتين.

## 29.2 الدراسات الأجنبية

(Baah & etc, 2018)

(strengthening of universities governance in Ghana, 2018)

دراسة بعنوان تعزيز حوكمة الجامعات

هدفت الدراسة إلى تعزيز جودة الأداء الجامعي وتنمية القدرات البشرية و الاستخدام الأمثل للمصادر المادية والبشرية، إضافة إلى تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية والقيادة الجامعية، حيث استخدم الباحثون المنهجية الكيفية والمقابلات ل 16 من القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة والحكومية في غانا بالإضافة لتحليل المحتوى و الوثائق ذات الصلة.

أظهرت نتائج الدراسة لوجود تحديات تواجه غانا و دول جنوب الصحراء في مجالات التشريعات و ضعف التمويل و شح الامكانيات الامر الذي يتطلب ايجاد تطبيق فعال للحكومة لزيادة الكفاءة والفعالية لأداء الجامعات.

**(Middlewood & etc,2018)**

**The relationship between universities governance and achieving efficiency and effectiveness in performance,2018)**

دراسة بعنوان العلاقة بين حوكمة الجامعات وتحقيق الكفاءة والفعالية في

الأداء،2018

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين حوكمة الجامعات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء وكانت هذه الدراسة تحليلية لكل من حالي حوكمة الجامعات في إنجلترا وبريطانيا واليونان وعلاقتها بتحسين الكفاءة والفعالية في الاداء.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحوكمة من قبل القيادات الأكاديمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية برغم وجود اختلافات في الثقافة والايديولوجيا وبالتالي يساعد في تحقيق احتياجات المجتمعات.

**( Libijola and Akomolafe,2011)**

**effectiveness of Student Participation in University Governance The**

"مدى فعالية مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية الطلاب في المشاركة في حوكمة الجامعات والفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما في الجامعات النيجيرية بمدينة اكينى واوندو، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 500 طالب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى معتدل أو متوسط من مشاركة الطلاب في إدارة حوكمة الجامعة، وجود مستوى معتدل من الفعالية التنظيمية في الجامعات، وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعة ومستوى الفعالية التنظيمية، كما أوصت الدراسة على أهمية مشاركة الطلاب في إدارة الجامعة و التي تشكل عاملا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## **(Huqu, 2011) The role of accountability and governance in promoting more bureaucratic mechanisms**

دراسة بعنوان "دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلاديش و الوقوف على نقاط الضعف والقوة و إمكانيات التحسين، استخدم الباحث تحليل المحتوى من خلال تحليل الوثائق المنشورة والمعلومات و البيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلاديش، وأظهرت الدراسة ان النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة و دعم مؤسساتي ضعيف، آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة، اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان ولجان الأحزاب السياسية والاعلام، اعتبار اللوائح الداخلية للمساءلة في المؤسسات محايدة ما بين البيروقراطية والسياسية.

**(Mok,2010)**

## **The extent to which governance has been" applied in the universities of and how academics have assessed governance ،Singapore and Malaysia and its impact on changes in university life"**

بعنوان "مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميون بتقييم الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الرئيسة هي المقابلة في الفترة الواقعة ما بين 2007/2009 ، واشتملت عينة الدراسة على مقابلة 30 عضواً من أصحاب المؤسسات التعليمية المختلفة، وكشفت النتائج عن عدم وجود اختلافات كبرى في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم، إن معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعات بدلاً من الاحساس ب" التمرد أو السلطة.

(Kips,2009)

## **The Key Performance Indicators for Governance of Public Universities in Malaysia**

" مؤشرات الأداء الاساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا".

تناولت الدراسة بعض المبادئ الاساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كل من المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الحكومية الماليزية، واشتملت عينة الدراسة على (128) نائبا و (72) عميدا و (276) استاذا" وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادة مثل، القدرة على إقامة علاقات شخصية، و توافر مهارات الاتصال ومهارات الإدارة، كما أشارت أن (85%) من أفراد العينة رأوا أن العميد لابد أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه وأن هناك خمس عناصر لابد توافرها في الأستاذ الجامعي مثل، الاستمرار في نشر البحوث والاتصال بالشبكة الدولية، التدريس، الاشراف، ومهارات القيادة، وأن عوامل نجاح الحوكمة هي المنافسة، المصادر، العمليات، التعليم المستمر، التنمية، المحاسبية الواضحة، الشفافية، الأمانة، و الثقة.

(Henrad& mitterle, 2009)

## **Guiding principles, laws and regulations for good governance and how to distinguish between governance principle and governance standards**

المبادئ التوجيهية، القوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الحوكمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المبادئ التوجيهية، القوانين، و الأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، و كيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الحوكمة، وقام الباحثان بإجراء دراسة تحليلية ودراسات مقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 32 دولة وذلك بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية واشتملت على (وزارات التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة، الباحثين في قضايا الحوكمة و خبراء في اقتصاديات التعليم)، وأظهرت النتائج أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، تسعى وزارات التعليم العالي لتحسين الجودة بهدف خلق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، تقوم مبادئ الحوكمة و معايير الجودة بأدوار مماثلة

لمساعدة المؤسسات التعليمية، الحوكمة تركز على الهيكلية المؤسسية و الإجراءات الإدارية، بينما الجودة تركز على التخطيط للعمليات و تغذية ثقافة الجودة.

(Sevensson,2007)

### **The administrative environment of institutions of higher education in Sweden**

بعنوان " البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد وذلك من خلال توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وأعتمد الباحث على مراجعة النصوص القانونية في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وكشفت النتائج أن هناك درجة عالية من الشفافية الإدارية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، ظهور نقاط ضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المستهدفة، ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي تتمتع بمستويات مرضية والتي تعتبر أساساً "راسخاً" لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات.

### **30.2 التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:  
أكدت الدراسات على ضرورة تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية وذلك لما تتميز به الحوكمة من القدرة على ضبط معدلات الأداء وتوجيه الإجراءات لتحقيق أفضل النتائج ورفع القدرات التنافسية للجامعة وتجويد مخرجاتها.

### **☒ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:**

#### **❖ أهداف الدراسات:**

هدفت بعض الدراسات إلى بيان واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات مثل دراسة (غوانمة،2019)،(نجم،2017)،(شرف،2015)،(السر،2013)،(حلاوة

وطه،2012)،(مسلم،2016)،(الفواز،2015)،(العريني،2014)،(ناصر الدين،2012)،(بن عبدي وحماد،2014) فيما اشارت دراسة (عساف،2018) الدرجة تقدير اعضاء الهيئة التدريسية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، فيما أشارت دراسة ( المومني و قواقزة، 2018) لمستوى التطبيق للحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

بينما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة مثل دراسة (huque, 2010)، (mok, 2008)،(kips,2009)، بينما اختلفت دراسة(Libijola & Akommolafe,2011) حيث هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعات، فيما أشارت دراسة(Hnerad&Mitterle,2008) إلى التعرف على القوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة وكيفية التميز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الحوكمة، فيما هدفت دراسة(العدوان،2017) للتعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة على البلديات من وجهة نظر العاملين فيها، بينما اكدت بعض الدراسات على علاقة الحوكمة وتحقيق الكفاءة والفعالية مثل دراسة(middlewood,2018) فيما اكدت دراسة (baah and others, 2018) على تعزيز الحوكمة من خلال تعزيز جودة الأداء وتنمية القدرات البشرية والاستخدام الأمثل للمصادر المادية والبشرية.

#### ❖ نتائج الدراسات:

اتفقت بعض الدراسات على ضرورة و أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية مثل دراسة(ناصر الدين،2012) و(السر،2013)و(حلاوة وطه،2012) و (baah& others,2018) و (middlewood & others,2018) فيما أشارت بعض الدراسات مثل دراسة(مسلم،2016)و(نجم،2017) أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في بعض الجامعات جاء بنسبة كبيرة، فيما أكدت دراسة(الفواز،2015) و دراسة(العريني،2014) و دراسة(غوانمة،2019) أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية والأردنية جاء بنسبة متوسطة، بينما أشارت نتائج دراسة(العدوان،2017) أن نسبة تطبيق الحوكمة في البلديات كانت متوسطة ، إضافة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول تطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها لمتغير الجنس، بينما أشارت لوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي و سنوات الخدمة.

#### ❖ منهجية الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات حول تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستثناء بعض الدراسات مثل دراسة (السر، 2012) الذي استخدم المنهج الاستشراقي إلى جانب المنهج الوصفي، بينما دراسة (henard and mitrelle, 2008) و (middlewood & others, 2018) استخدم تحليل المحتوى.

#### ❖ أداة الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء بعض الدراسات التي تبنت تحليل المحتوى (السر، 2013) بينما استخدمت دراسة (huque, 2010) تحليل الوثائق إضافة للزيارات الميدانية، فيما اعتبرت دراسة (sevesson, 2007) مراجعة بعض القوانين والأنظمة بمثابة الأداة الرئيسة للدراسة بينما استخدمت دراسة (baah & others, 2018) عدة مصادر مثل المنهجية الكيفية والمقابلات و تحليل المحتوى والوثائق.

#### ❖ عينة الدراسة:

تباينت العينة المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث استخدمت دراسة (غوانمة، 2019) و (عساف، 2018) ودراسة (المومني وقواقزة ، 2018) أعضاء الهيئة التدريسية فقط، بينما استخدمت دراسة (نجم، 2017) العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، فيما عينة دراسة (حمدونة، 2015) كانت العاملين في الجامعات الفلسطينية ولم تحدد بعد، بينما دراسة (شرف، 2015) كانت عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعات الضفة الغربية، فيما كانت عينة دراسة (الزغانين، 2015) الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، أما عينة دراسة (حلاوة & طه، 2012)؛ كانت أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في جامعة القدس، ودراسة (مسلم، 2016) كانت القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، أما دراسة (الفواز، 2015) ودراسة (السوادي، 2015)؛ كانت القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات منطقة مكة المكرمة، بينما كان أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عينة دراسة (العريني، 2014) و كان الطلاب عينة دراسة (Libijola, 2011)، في مدينة أكيني و أوندو النيجيرية، بينما دراسة (ناصر الدين، 2012) كانت الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط في الأردن

عينة الدراسة، دراسة (Mok,2010) ، كانت المقابلة مع أصحاب مؤسسات تعليمية مختلفة، ودراسة (Huque,2011)،(2011 زيارات ميدانية لمؤسسات في بنغلاديش، أما دراسة (Kpis,2009) كانت 132 نائبا" و72 عميدا" و276 استاذا"، بينما دراسة (Sevensson,2007) و دراسة (henard,2008) كانت العينة عبارة عن مراجعة بعض النصوص القانونية وتحليل وثائق وتقارير .

### ☒ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تحقق للباحث العديد من الفوائد من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة; حيث ساعدت الدراسات الباحث فيما يلي:

- استفادة الباحث منها حول بلورة مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- صياغة أهداف الدراسة وأهميتها.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار المنهجية وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.
- اثرء فكر وثقافة الباحث حول محاور الدراسة المتعددة وخصوصا الحوكمة.

### تمكن الباحث من صياغة الفجوة البحثية على النحو التالي:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات محلية، عربية، وأجنبية حول "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية"(دراسة حالة جامعة الأقصى) حيث أغلب الدراسات التي تم مراجعتها كانت تشير إلى تطبيق الحوكمة في الجامعات دون تحديد طبيعة هذه الجامعات، حيث هناك عدد كبير من المؤسسات التعليمية منها الخاص، العام، كما قام الباحث بتطوير استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي اشتملت على 12 مبدأ للحوكمة والتي اختلفت بشكل كبير عن باقي الدراسات، و هناك دراسات تحدثت عن تطبيق الحوكمة في البلديات وتم اختيارها لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة حيث يتم اعتبار البلديات مؤسسات قطاع عام أو حكومي.

☒ **جواب التميز التي تتناولها الدراسة الحالية كانت فيما يلي:**

- 1- تم تطبيق الدراسة الحالية على جامعة حكومية في المحافظات الجنوبية.
- 2- مجتمع وعينة الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة.
- 3- تم إضافة خصائص ديموغرافية في الاستبانة تختلف عن الدراسات السابقة.
- 4- استخدم الباحث معايير للحكومة حسب استبانة أعدها المجلس الأوروبي لمؤسسات القطاع العام وكانت تشتمل على 12 معياراً.
- 5- سلط الضوء على درجة تطبيق مبادي الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية وهذا الشيء لم تنطرق إليه الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

يعتبر البحث العلمي مجالاً واسعاً يحتوي على مجموعة من المناهج والأساليب والأدوات التي يمكن للباحث أن يسلكها في سبيل تحقيق غاياته البحثية، ولما كانت غايات البحث تعبير دقيق عن المشكلة البحثية التي تتمحور حولها الافتراضات المختلفة ضمن الأطر النظرية التي يقترحها الباحث، فإن الجانب الأهم في كيفية التحقق من هذه الأطر بأساليب وطرق متنوعة تؤدي في النهاية إلى إثبات أو نفي تلك الافتراضات التي تقود الباحث إلى التحقق من مدى وصوله لأهدافه البحثية المقررة، والسبيل الوحيد للتحقق من تلك الافتراضات هو سلوك الباحث سلوكاً تطبيقياً يركز على تحديد طبيعة الظاهرة وتفحصها والتعمق في جوانبها وأبعادها، وكذلك التعرف على علاقاتها بالظواهر الأخرى، والتي تعتبر من جنس الظاهرة المدروسة، ولهذا يتوجب على الباحث تدعيم تلك الافتراضات النظرية بدراسة ميدانية للظاهرة قيد الدراسة وذلك من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة، وبناءً على ذلك يأتي هذا الفصل من الدراسة والفصل الذي يليه بالإجراءات الميدانية والمنهجية الإحصائية الوصفية والتحليلية كافة لنموذج الدراسة وما يترتب عليها من مؤشرات وأرقام إحصائية لها دلالتها العلمية. حيث يعرض الباحث في هذا الفصل والفصل الذي يليه الخطوات التي اتبعتها والتي تتمثل في تحديد ووصف المنهج البحثي الملائم لدراسة الظاهرة، كذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وتحديد محتواها، وآلية جمع وتنظيم بيانات الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد

عليها في تحليل بيانات الدراسة، ووصف المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الذين تم استهدافهم في الدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار أسئلة الدراسة.

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها أو التحكم فيها، ويعد هذا المنهج هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الإنسانية، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، إذ إن الدارس لأي ظاهرة ضرورية يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها بالوسائل المعينة والمناهج المحددة لها، والبحث وفق منهج البحث الوصفي يعد استقصاءً أو استقراءً ينصب على الظاهرة المدروسة، كما هي قائمة بقصد وصفها وتشخيصها وكشف علاقاتها بين العناصر والجوانب الرابطة بينها" (حريزي وغربي، 2013)، وارتباط بالأهداف المرتبطة بهذا المنهج والذي يعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها والتعبير عنها كيفاً أو كمياً أو بكلاهما معاً (عودة، 2018)، فقد توافقت طبيعة الإجراءات والأدوات التي يوفرها مع غايات الدراسة الحالية التي تركز على بيان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من خلال دراسة حالة جامعة الأقصى في المحافظات الجنوبية، لذا تم الاعتماد على هذا المنهج الذي يناسب دراسة هذه الظاهرة، وتم الاعتماد على الأساليب المتنوعة التي يوفرها هذا المنهج لدراسة الظواهر المتنوعة، حيث تم الاعتماد على أسلوب الوصف لطبيعة المفاهيم المتنوعة المتعلقة بالحوكمة وإسقاطها على جامعة الأقصى بصفتها الحالة المدروسة، كما تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية المتنوعة

لاستنباط الوقائع المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعة بمبادئها المتنوعة في إطار الأقسام والدوائر المختلفة التي تشتمل عليها الجامعة، هذا بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل الإحصائي المتنوعة الأخرى للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة المخططة بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية المتخصصة وأهمها المجموعة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS لحساب المؤشرات اللازمة لأغراض التحليل.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.2.3 مجتمع الدراسة :

تستهدف الدراسة الحالية جميع العاملين من الإداريين والأكاديميين في جامعة الأقصى الحكومية في المحافظات الجنوبية، وبشئى فروعها، حيث بلغ اجمالي العاملين في جامعة الأقصى (1131) عاملاً، منهم (574) إدارياً، و(557) أكاديمياً" حسب أرقام صادرة عن دائرة شؤون الموظفين لعام 2019، والجدول التالي يوضح أعداد العاملين من الأكاديميين والإداريين في جامعة الأقصى الحكومية.

جدول (1.3): أعداد العاملين في جامعة الأقصى:

العاملين	ذكور	إناث	المجموع
الإداريين	443	131	574
الأكاديميين	463	94	557
المجموع	906	225	1131

\*مصدر: دائرة القبول والتسجيل في الجامعة، 2019.

#### 2.2.3 مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على جامعة الأقصى لعدة أسباب ولعل أبرزها عدم تناول دراسات سابقة لمفهوم الحوكمة وتطبيقها على جامعة الأقصى إضافة للتعرف على طبيعة مبادئ

الحكومة المعمول فيها داخل الجامعة، أيضا لقرب الموضوع من اهتمام الباحث وللكشف عن طبيعة الآلية التي تدار بها المؤسسات الحكومية.

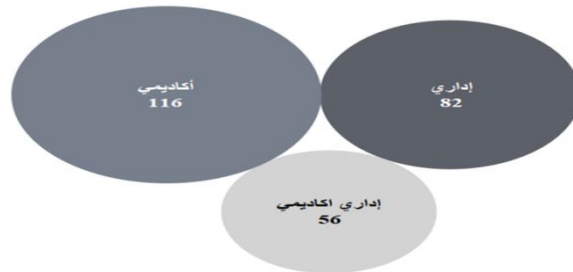
### 3.3 عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المتاح البالغ حجمه (1131) موظفا، حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختياره للعينة من الإداريين والأكاديميين، وتم حساب حجم العينة الملائمة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون) التالية:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث إن (n) يمثل حجم العينة، و (M) يمثل حجم المجتمع البالغ (1131)، (S) حاصل قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05، (P) نسبة توافر الخاصية وهي 0.50، و (q) النسبة المتبقية للخاصية.

وبعد تطبيق المعادلة تم التوصل إلى أن حجم العينة المحسوب يساوي (287) عاملا، وعليه قام الباحث بتوزيع (287) استبانة على الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية في المحافظات الجنوبية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد (254) استبانة، بنسبة استرداد (88.5%) حيث تعتبر النسبة مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج الدراسة. والشكل (1.3) يوضح توزيع الاستبانات المستردة حسب المسمى الوظيفي للأفراد العاملين في جامعة الأقصى.



شكل (1.3): الاستبانات المستردة حسب المسمى الوظيفي.

### 4.3 العينة الاستطلاعية:

العينة الاستطلاعية هي نوع من أنواع العينات التي يستخدمها الباحثون قبل الإجراء النهائي للدراسة الميدانية، ويكون استخدامها ذا أهمية كبيرة عندما تكون معرفة الباحث بسيطة بموضوع بحثه، مما يساهم في تعزيز معرفته حتى يتسنى له التعمق في دراستها والتوسع في جميع جوانبها، وتمثل العينة الاستطلاعية نقطة انطلاق في البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي وتمثل الخطوة الأولى للدراسة الميدانية، وتكون بمثابة طمأننة للباحث وبمثابة تعزيز للاستمرار في دراسته، كما ويعتمد عليها غالباً في تحديد مستوى صدق وثبات أداة الدراسة.

وبناء على ذلك قام الباحث بدراسة العينة الاستطلاعية العشوائية مكونة من (21) مستجيباً ومستجيبة (62% أكاديميين، 24% إداريين، 14% إداريين أكاديميين) للتحقق من الصدق والثبات لأداء الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف، للتحقق والتأكد من الصدق والثبات وبعد ذلك يتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف.

### 5.3 جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة:

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة المعدة خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في جامعة الأقصى، وقام المستجيبون في الدراسة بالإجابة على فقرات الاستبانة بمتابعة وإشراف الباحث، من خلال التواصل مع الجهات المعنية عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل الزيارة الميدانية والاتصال الهاتفي والمراسلة الإلكترونية، حيث كانت عملية جمع بيانات أداة الدراسة (الاستبانة) من الميدان في الفترة الواقعة ما بين (أبريل/ مايو، 2019)، وخلال هذه الفترة حصل الباحث على العدد المتوفر من الاستبانات والبالغ (254) استبانة، حيث قام الباحث بعد ذلك بتفحص البيانات وتنظيمها للتأكد من خلوها من أي أخطاء محتملة، وتم استخدام الجداول التكرارية والمقاييس

الوصفية لجميع مجالات وأبعاد الدراسة وكانت البيانات سليمة، وجاهزة لإجراء التحليل الإحصائي.

### 6.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة كأداة بحثية لجمع بيانات الدراسة من الميدان، حيث إن الاستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي يطلب من المشاركين الإجابة عنها بغرض قياس مجالات وأبعاد الدراسة وفقاً للإجابات، وتكون الإجابة على الأسئلة وفق طريقة علمية يحددها الباحث بما يتناسب مع أغراض البحث (عودة، 2018).

### 1.6.3 خطوات إعداد أداة الدراسة الاستبانة:

قام الباحث بمراجعة المنظومة الفكرية المتعلقة بموضوع الدراسة "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية" دراسة حالة "جامعة الأقصى الحكومية" ومراجعة الدراسات السابقة واستناداً إلى ذلك قام بتصميم أداة الدراسة بما يتوافق مع متغيرات البحث من أجل دراسة الظاهرة البحثية المطروحة، ومن ثم قام بإعداد مسودة أولية للاستبانة بغرض عرضها على المشرف من أجل تقييمها، حيث تم النقاش حول ملاءمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية وقدرتها على التعبير عن مضمون الدراسة، بعد مراجعة المشرف للاستبانة تم إعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبانة وإعادة صياغة بعض الفقرات وفق التعديلات التي أبداهها المشرف ومن ثم تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الأكاديمي والإحصائي، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وأخيراً في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم (5).

### 2.6.3 محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يتمثل القسم الأول بالمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، في حين أن القسم الثاني يتمثل في مجالات الدراسة الرئيسية، التي تستخدم لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتتكون الاستبانة من (70) فقرة موزعة على (12) مبدأ تمثل مبادئ لحوكمة، الشكل (2.3) يوضح محتويات مجالات الدراسة.



شكل (2.3) مبادئ الحوكمة كما في أداة الدراسة

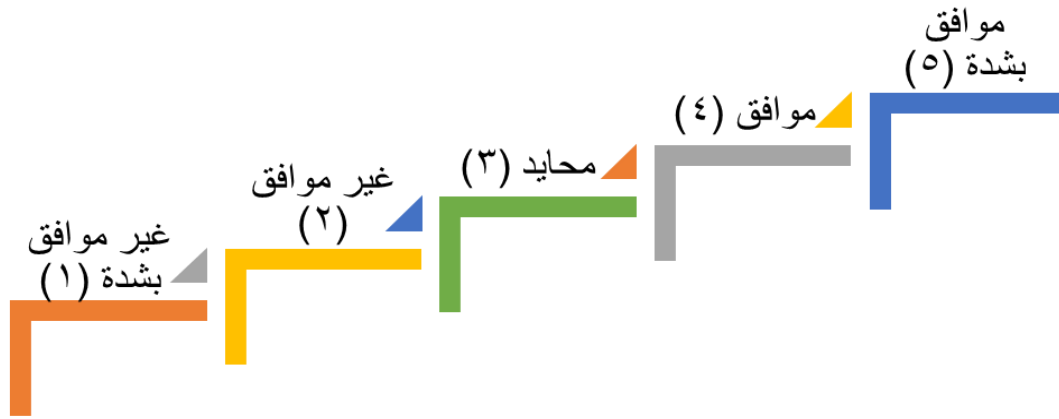
### 7.3 الإطار النظري لتصميم متغيرات الدراسة:

#### 1.7.3 مقياس ليكرت (Likert Scale)

حيث تم تصميم هذا المقياس من قبل ليكرت (Rensis Likert) ويعتبر هذا المقياس من مقاييس التقييم الشائعة جداً لقياس البيانات في أبحاث العلوم الاجتماعية، ويتضمن هذا المقياس عناصر ليكرت التي هي عبارة عن جمل يمكن من خلالها أن يتمكن المشاركون من التعبير عن موافقتهم أو رفضهم على القياس ذات النقاط الخمس والتي تتراوح الإجابات بين "الموافقة بشدة، عدم الموافقة بشدة" (باتشيرجي، 2015).

### 2.7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والشكل (2.3) يوضح ذلك.



شكل (3.3): تصحيح أداة الدراسة لمقياس الإجابة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة ليكرت الخماسي).

يتضح من الشكل أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها موافقة بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة موافق الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عنها بدرجة محايدة تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عنها بدرجة غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عنها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل مجال وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال و هذا يعني وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80-2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة أي درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60-3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة تجاه الفقرة أو البعد أو المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40-4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

### 8.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة هم أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة وهما (الاستبانة)، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى قدرة المقياس على وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس. في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال

استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. (weiner,2007).

### 1.8.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

#### 1.1.8.3 الصدق المحتوي:

يعتبر الصدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، وهي تقييم كيفية توافق مجموعة من عناصر المقياس مع مجال المحتوى ذي الصلة بالتركيب الذي نحاول قياسه (باتشيري، 2015)، بينما يشير صدق المحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة، ولتحقيق هذا النوع من الصدق فلا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة ومن ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (البطش وآخرون، 2006).

وبناءً على ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات المحلية والمتخصصين في العلوم الإدارية والتنمية المستدامة، حيث بلغ عدد المحكمين (11) محكماً، وقدم المحكمون مجموعة من الملاحظات على أداة الدراسة، وقد قام الباحث بالأخذ بهذه الملاحظات وإعادة صياغة الاستبانة استناداً إلى آرائهم، للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة والملحق رقم (5) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.

### 2.1.8.3 الصدق البنائي والاتساق الداخلي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وذلك من خلال قياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة



الاتساق الداخلي نستنتج وجود اتساق داخلي لفقرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.05.

### 9.3 ثبات أداة الدراسة:

#### مؤشرات ألفا كرونباخ والثبات المركب:

يوضح مفهوم الثبات مقدرة الأداة التي يستخدمها الباحث لإعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأداة عدة مرات، على نفس الأشخاص وفي ظروف متشابهة، وهو ما يترتب عليه انخفاض تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهذا المؤشر يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تخضعه للقياس (السيد، 2006). ويتم قياس الثبات باستخدام مجموعة من المقاييس والتي من أشهرها مؤشر الفاكرونباخ وهو مؤشر تم تطويره عام 1951 من قبل العالم (lee Cronbach) لقياس ثبات مقياس ما، حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى ارتفاع مستوى ثبات المقياس (عودة، 2018).

واستناداً إلى العديد من الدراسات العلمية التي استخدمت هذا المؤشر لقياس الثبات، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمعامل الفاكرونباخ تبلغ 0.65 وعليه فإن القيمة التي تساوي أو تزيد عن الحد الأدنى للقبول تشير إلى تحقيق المقياس المستخدم لدرجة الثبات المقبولة في نطاق البحث العلمي، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث كلاً من طريقة الفاكرونباخ وطريقة الثبات المركب لكل مجال من مجالات الدراسة بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وبالنسبة لمؤشر الثبات المركب (Composite reliability) التي يحسب استناداً إلى نتائج التحليل العاملي، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمؤشر الثبات المركب (Ghadi & Others, 2012) (0.7).

وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة بين (0.695 - 0.930)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بينما تراوحت قيم اختبار الثبات المركب بين (0.815 - 0.947) والجدول (4.3)

يوضح النتائج، وعليه فانه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

جدول (4.3): نتائج اختبارات ثبات مجال وأبعاد أداة الدراسة

الثبات المركب	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المبادئ
0.875	0.834	8	الأول: المشاركة
0.909	0.868	5	الثاني: الاستجابة
0.910	0.882	7	الثالث: الكفاءة والفعالية
0.947	0.930	6	الرابع: الانفتاح والشفافية
0.922	0.885	6	الخامس: سيادة القانون
0.815	0.695	5	السادس: السلوك الأخلاقي
0.832	0.751	5	السابع: الكفاءة والقدرة
0.833	0.751	5	الثامن: الابتكار والانفتاح على التغيير
0.901	0.836	4	التاسع: الاستدامة والتوجيه طويل الأجل
0.888	0.846	6	العاشر: الإدارة المالية السليمة
0.925	0.897	6	الحادي عشر: حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي
0.921	0.888	7	الثاني عشر: المساواة

### 10.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية- (Non-Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي

للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007)، كما توصل (Geoff, 2010) ، إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

### 11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:

- (1) طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والتحليل العاملي لحساب مؤشر الثبات المركب (Composite reliability) وذلك بغرض قياس الثبات في البيانات.
- (2) معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
- (3) الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المعلومات العامة، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال.
- (4) الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمجالات الرئيسية، والانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل

فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المجال والأبعاد المكونة لها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

**(5) تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) واختبار (Independent Samples T-**

**test)** لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة حيث يستخدم اختبار (ANOVA) للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر بينما اختبار (Independent Samples T-test) يستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.

## الفصل الرابع

### النتائج ومناقشتها

#### 1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة:

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (254) مستجيب من الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث تم تصنيف المستجيبين في الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي (أكاديمي = 45.7%، إداري = 32.3%، إداري أكاديمي = 22.0%).

والجدول (1.4) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة للمستجيبين في الدراسة.

فيما يتعلق بمتغير النوع بلغت نسبة الموظفين العاملين (ذكور = 57.9%، إناث = 42.1%).

يرى الباحث أن نسبة الإناث والذكور العاملين في جامعة الأقصى مقبولة إلى حد ما، وهذا يدل على وجود فرص متساوية لكلا الجنسين في العمل داخل الجامعة وأن الجامعة تتيح العمل داخلها لكلا الجنسين وبفرص متكافئة نوعاً ما.

وحسب متغير العمر بلغت نسبة الأعمار كالتالي (30- أقل من 40 سنة = 45.7%، 40- أقل من 50 سنة = 36.2%، 50 سنة فما فوق = 18.1%).

من خلال التعليق على متغير العمر نجد أن هناك تبايناً في أعمار العاملين بالجامعة وهذا مطلوب في الجامعة بالإضافة إلى النسبة المرتفعة لصالح الفئة التي العمرية ما بين 30 عام وأقل من 40 وهذا يدل على أن الجامعة فتيّة والنسبة العظمى بالجامعة من فئة الشباب العاملين والقادرين على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل، كما نجد أن النسبة المنخفضة في الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق وهذا أيضاً مطلوب داخل الجامعة ويدل على وجود كفاءات تملك الخبرة الكافية لتوجيه وتطبيق الحوكمة بشكل سليم.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت نسبة (دبلوم متوسط فأقل = 6.7%، بكالوريوس = 17.7%، ماجستير = 38.2%، دكتوراه = 37.4%).

**يعزي الباحث** تنوع المؤهلات داخل الجامعة لاختلاف المهام الإدارية والأكاديمية المطلوبة داخل الجامعة، ونجد من خلال تفسيرنا للنتائج أن النسبة الأكبر والتي تكاد تكون متساوية لصالح حملة شهادة الماجستير والدكتوراه وهذا يفسر ارتفاع نسبة العاملين داخل الجامعة من حملة الشهادات العليا والمؤهلين بشكل علمي أفضل قادر على اتباع الأساليب الإدارية والأكاديمية للعمل داخل الجامعة.

بينما متغير التخصص بلغت نسبته كالتالي (علوم إنسانية = 51.2%، علوم تطبيقية = 48.8%).

**يعزي الباحث** تقارب النسب ما بين العاملين بكليات العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية مقارنة نوعاً ما، وهذا التنوع مطلوب للعمل داخل الجامعة.

أما بحسب متغير سنوات الخدمة بلغت نسبة (1- أقل من 5 سنوات = 7.1%، من 5 - أقل من 10 = 18.9%، من 10 - أقل من 15 = 18.1%، من 15 - أقل من 20 = 42.5%، 20 سنة فما فوق = 13.4%).

**يعزي الباحث** تفاوت النسب لسنوات خبرة العاملين داخل الجامعة يشير لتجديد دماء الجامعة والعمل داخلها بكفاءات علمية مؤهلة وتتبع الأساليب والنظريات العلمية الحديثة، وهذا يساهم في تنمية مهارة ورفع كفاءات العاملين داخل الجامعة.

وأخيراً متغير الرتبة الوظيفية الخاص بالإداريين الأكاديميين توزعت النسبة كما يلي (مساعد رئيس جامعة = 1.8%، عميد كلية = 8.9%، مساعد عميد كلية = 14.3%، رئيس قسم = 33.9%، نائب رئيس قسم = 41.1%).

ويرى الباحث من خلال الجدول (1.4) أن غالبية العينة التي تم استطلاعها حول متغير الرتبة الوظيفية هم من أعضاء الرتبة الإداري الأكاديمي، يعنى من الإدارة العليا في الجامعة وأصحاب القرار فيها ولو بنسب متفاوتة وهذا يفسر وقوع المسؤولية على عاتقهم أكبر في عملية تطبيق الحوكمة داخل الجامعة.

جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة

الفئات	أكاديمي (116)		إداري (82)		إداري أكاديمي (56)		الإجمالي (254)	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
<b>النوع</b>								
ذكر	70	60.3%	48	58.5%	29	51.8%	147	57.9%
أنثى	46	39.7%	34	41.5%	27	48.2%	107	42.1%
<b>العمر</b>								
30 – أقل من 40 سنة	46	39.7%	48	58.5%	22	39.3%	116	45.7%
40 – أقل من 50 سنة	39	33.6%	27	32.9%	26	46.4%	92	36.2%
50 سنة فما فوق	31	26.7%	7	8.5%	8	14.3%	46	18.1%
<b>المستوى التعليمي</b>								
دبلوم متوسط فأقل	1	0.9%	13	15.9%	3	5.4%	17	6.7%
بكالوريوس	6	5.2%	32	39.0%	7	12.5%	45	17.7%
ماجستير	50	43.1%	32	39.0%	15	26.8%	97	38.2%
دكتوراه	59	50.9%	5	6.1%	31	55.4%	95	37.4%
<b>التخصص</b>								
علوم إنسانية	69	59.5%	46	56.1%	15	26.8%	130	51.2%
علوم تطبيقية	47	40.5%	36	43.9%	41	73.2%	124	48.8%
<b>الرتبة الوظيفية (خاص بالإداري الأكاديمي)</b>								
مساعد رئيس جامعة	-	-	-	-	1	1.8%	-	-
عميد كلية	-	-	-	-	5	8.9%	-	-
مساعد عميد الكلية	-	-	-	-	8	14.3%	-	-
رئيس قسم	-	-	-	-	19	33.9%	-	-
نائب رئيس قسم	-	-	-	-	23	41.1%	-	-
<b>سنوات الخدمة</b>								
1 – أقل من 5 سنوات	11	9.5%	5	6.1%	2	3.6%	18	7.1%
5 – أقل من 10 سنوات	18	15.5%	22	26.8%	8	14.3%	48	18.9%
10 – أقل من 15 سنة	20	17.2%	21	25.6%	5	8.9%	46	18.1%
15 – أقل من 20 سنة	51	44.0%	28	34.1%	29	51.8%	108	42.5%
20 سنة فما فوق	16	13.8%	6	7.3%	12	21.4%	34	13.4%

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الاحصائي

## 2.4 نتائج التحليل لمجال وابعاد أداة الدراسة:

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لمجال وأبعاد الدراسة لدى الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية في قطاع غزة، حيث نجد أن مستويات الموافقة على مبادئ الحوكمة تراوحت بين (2.62) للمبدأ الثاني "الاستجابة" بوزن نسبي (46.4%) والذي يدل على مستوى موافقة متوسطة، وبين (2.32) للمبدأ الأول "المشاركة" بوزن نسبي (46.4%) ما يدل على درجة موافقة منخفضة، والشكل البياني (1.4) يوضح ذلك.

أما على مستوى الأكاديميين فقد تراوحت مستويات الموافقة بين متوسطة للمبدأ الثاني "الاستجابة" بوزن نسبي (53.6%)، ومنخفضة للمبدأ الأول "المشاركة" بوزن نسبي (47.0%). وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإداريين نجد أن مستويات الموافقة تراوحت بين متوسطة للمبدأين الثاني والثالث "الاستجابة" & "الكفاءة والفعالية" بوزن نسبي (52.6%)، وبين منخفضة للمبدأ الأول "المشاركة" بوزن نسبي (46.0%). وأخيراً وفيما يتعلق بالإداريين الأكاديميين نجد أن مستويات الموافقة كانت جميعها منخفضة حيث تراوحت بين المبدأ الثاني "الاستجابة" بوزن نسبي (50.2%)، وبين المبدأ الأول "المشاركة" بوزن نسبي (45.6%).

**للتعقيب على متوسط استجابات أفراد العينة لكل من الأكاديميين والإداريين والإداري الأكاديمي نجد أن متوسط تقديراتهم حول مبادئ الحوكمة كانت على النحو التالي:**

**المبدأ الأول:** نجد أن جميع أفراد العينة اتفقوا على الإجابة لهذا المبدأ وكانت درجة موافقتهم منخفضة ويعزو الباحث هذا إلى تدني مستوى مشاركة الإدارة العليا للعاملين كافة في الجامعة في عملية صنع واتخاذ القرار داخلها إضافة إلى مركزية الإدارة وديكتا توريتها في عملية اتخاذ القرار وعدم إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين فيه.

**المبدأ الثاني:** أشارت تقديرات أفراد العينة لمبدأ الاستجابة بالنسبة لكل من الأكاديميين والإداريين متوسطة فيما جاءت درجة موافقة منخفضة للإداري الأكاديمي، ويرى الباحث أن هناك اختلافاً في تقديرات أفراد العينة ويرجع ذلك إلى وجود فجوة واختلاف في تقدير أفراد العينة وعدم وجود رؤيا واضحة للعاملين كافة أو خطة عمل استراتيجية يتبناها كافة العاملين ويعملوا على تطبيقها داخل الجامعة.

**المبدأ الثالث:** أظهرت نتائج تحليل مبدأ الكفاءة والفعالية لمتوسط تقديرات أفراد العينة تباينا " في الإجابة حيث جاءت درجة موافقة الأكاديميين منخفضة ويعزو الباحث ذلك إلى عدم ثقة الأكاديميين في معايير الاختيار والتعيين التي تمت وتتم داخل الجامعة، فيما كانت درجة موافقة الإداريين على هذا المبدأ بدرجة متوسطة بوزن نسبي (52.6%) والتي لا تشير إلى تمييز ولكن يعزو الباحث ذلك ربما إلى فعالية وكفاءة العاملين بالجانب الإداري في انجاز المهام الموكلة إليهم بدرجة تدل على مفهوم المبدأ من وجهة نظرهم، فيما كانت درجة موافقة أفراد العينة من الإداري الأكاديمي على هذا المبدأ بدرجة منخفضة وهذا أيضا يفسر بعدم ثقة الإدارة العليا في الجامعة ورضاهم عن معايير الاختيار والتعيين التي تتم داخل الجامعة وعدم ثقة الإدارة العليا.

**المبدأ الرابع:** هناك اتفاق بين جميع أفراد العينة حول مبدأ الانفتاح والشفافية وكانت الدرجة الكلية بنسبة منخفضة ويعزو الباحث ذلك إلى غياب إتاحة المعلومات وحرية تدفقها للعاملين والمستفيدين كافة وأيضا قد يفسر ذلك الغموض في الإعلان عنها بوجود شبهات تلاعب وفساد إداري ومالي وأكاديمي، ويرى الباحث أن درجة الموافقة والاتفاق على المبدأ تشير لعدم ثقة العاملين بالجامعة بالإجراءات والعمليات داخلها.

**المبدأ الخامس:** كانت درجة موافقة جميع العاملين بالجامعة على مبدأ سيادة القانون منخفضة متفق عليها من جميع أفراد العينة ويفسر الباحث ذلك لغياب القوانين والأنظمة التي تحدد اجراءات العمل والسلطات والواجبات داخل الجامعة ولا يتم الاحتكام للقانون مما يدل على عشوائية في العمل وتخبط وشبهات وتلاعب بأقسام الجامعة كافة طالما لا يوجد قانون يحتكم الجميع إليه.

**المبدأ السادس:** جاءت درجة موافقة أفراد العينة على مبدأ السلوك الأخلاقي للعمل داخل الجامعة منخفضة وكان اتفاق بين جميع أفراد العينة عليها، وهذا يدل على غياب المعايير السلوكية وعدم وجود دليل سلوكي يحدد قيم وسلوك العمل داخل الجامعة وعدم رضى العاملين عن توجهات الإدارة حيال ذلك.

**المبدأ السابع:** أشارت تقديرات أفراد العينة حول مبدأ الكفاءة والقدرة درجة الموافقة وكانت منخفضة ويرجع الباحث ذلك لعدة أسباب وهي عدم تبني الجامعة المعايير المهنية لعمليات الاختيار والتوظيف داخل الجامعة وأن عمل دائرة الموارد البشرية فيها خلل وتلاعب طالما

الكل متفق على انخفاض نسبة درجة الموافقة كما يدل أن عمليات التوظيف والتعيين بالجامعة تتم بناء على أهواء ومزاجيات ونفوذ وصلاحيات للمتفذين فيها وبعيدة كل البعد عن معايير الكفاءة والقدرة.

**المبدأ الثامن:** أظهرت درجة موافقة أفراد العينة على مبدأ الابتكار والانفتاح على التغيير تباينا" حول متوسط تقديرات أفراد العينة حيث كانت درجة موافقة الأكاديميين على هذا المبدأ منخفضة، فيما كانت درجة الإداريين متوسطة وجاءت درجة الإداري الأكاديمي منخفضة، وبينما أفراد العينة ممن هم أكاديمي وإداري أكاديمي جاءت منخفضة وهذا يدل على تخطب حتى في تقدير الموقف والعمليات داخل الجامعة بين أفراد العينة.

**المبدأ التاسع:** جاءت تقديرات جميع أفراد العينة حول مبدأ الاستدامة والتوجيه طويل الأجل منخفضة ويدل هذا الاتفاق بين الجميع على عدم استغلال إدارة الجامعة لمواردها ووجود إهدار لها وكما يدل أيضا على غياب التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للبرامج الأكاديمية واحتياجات الأجيال المستقبلية.

**المبدأ العاشر:** أشارت متوسط تقديرات أفراد العينة حول مبدأ الإدارة المالية السليمة إلى وجود درجة موافقة منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم سيطرة إدارة الجامعة على العمليات المالية داخلها كافة وأن أماكن الانفاق وأوجه الإيرادات يشوبها خلل يؤدي إلى تلاعب مالي وغياب أيضا عملية الرقابة وانتفاء صفة الاستقلالية للجامعة وسيطرتها على مواردها المالية.

**المبدأ الحادي عشر:** اتفق جميع أفراد العينة في درجة الموافقة بدرجة منخفضة حول مبدأ حقوق الإنسان والتنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي، ويفسر الباحث ذلك لغياب مفاهيم حقوق الإنسان داخل الجامعة وأن إدارة الجامعة لا تراعي مثل هذه الحقوق للعاملين والمتعاملين معها، وهذا يقلل من فرص شعور العاملين بالولاء والانتماء للجامعة وعدم الاهتمام في تأدية المهام الموكلة اليهم بالشكل المناسب طالما لا يوجد هناك احترام للحقوق والمسؤوليات، أما فيما يتعلق بالجزء الخاص بالتنوع الثقافي فيرى الباحث عدم ثقة أفراد العينة في توجهات الجامعة وبرامجها حيال التنوع الثقافي، في النهاية للحديث عن التماسك الاجتماعي اتفق جميع أفراد العينة حول درجة الموافقة وبنسبة منخفضة ويفسر الباحث ذلك وجود خلل في توجهات الإدارة العليا والقائمين على الجامعة في تعزيز سبل المشاركة مع

مؤسسات المجتمع وتبادل الخبرات والمنفعة المتبادلة لتعزيز جسور الثقة بين الجامعة والمتعاملين معها كافة.

**المبدأ الثاني عشر:** جاءت درجة موافقة جميع أفراد العينة حول مبدأ المساواة بدرجة منخفضة ويعزو الباحث ذلك إلى غياب ثقافة المساواة داخل الجامعة مما يؤدي إلى وجود اخفاقات وتلاعب في أقسام وعمليات الجامعة كافة في ظل غيابها، كما ويفسر الباحث تدني مستوى الدرجة لعدم وجود دليل اجراءات للعمل يوضح آليات المساواة حول العمليات والقضايا المختلفة داخل الجامعة، وعملية محاسبة المقصرين ومرتكبي المخالفات تتم بطريقة غير قانونية وتستند لأهواء ومزاجيات شخصية وأن هناك اساءة واستغلال للنفوذ بالجامعة، وفي النهاية غياب ثقافة المساواة داخل الجامعة يقود لافتقار الجامعة لمعايير النزاهة والمساواة بالمعاملة مع مختلف العاملين في القضايا التي تحدث بالجامعة.

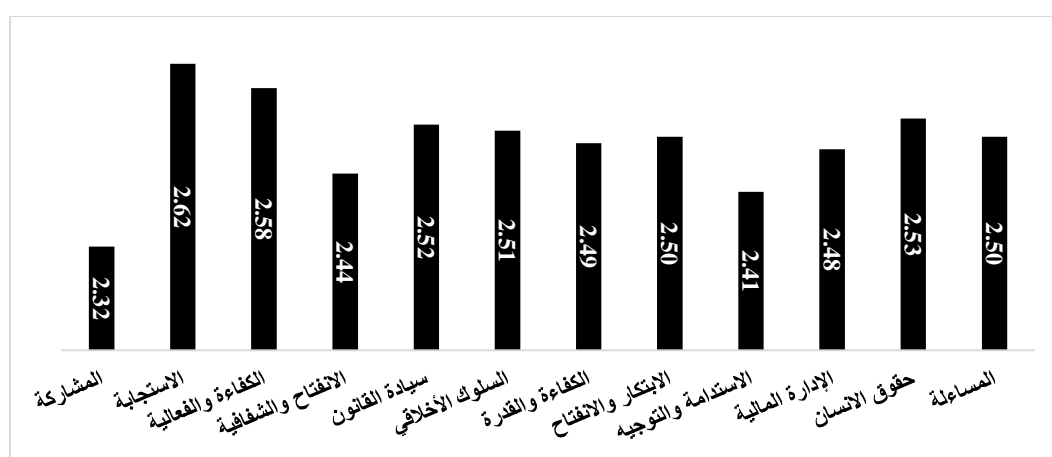
**جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لمجالات وأبعاد أداة الدراسة**

#	المبدأ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1	المشاركة	2.32	0.49	46.4%	منخفضة
2	الاستجابة	2.62	0.62	52.4%	متوسطة
3	الكفاءة والفعالية	2.58	0.63	51.6%	منخفضة
4	الانفتاح والشفافية	2.44	0.67	48.8%	منخفضة
5	سيادة القانون	2.52	0.64	50.4%	منخفضة
6	السلوك الأخلاقي	2.51	0.66	50.2%	منخفضة
7	الكفاءة والقدرة	2.49	0.66	49.8%	منخفضة
8	الابتكار والانفتاح على التغيير	2.50	0.64	50.0%	منخفضة
9	الاستدامة والتوجيه طويل الأجل	2.41	0.79	48.2%	منخفضة
10	الإدارة المالية السليمة	2.48	0.59	49.6%	منخفضة
11	حقوق الانسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي	2.53	0.68	50.6%	منخفضة
12	المساواة	2.50	0.66	50.0%	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.49	0.50	49.8%	منخفضة

#	المبدأ	الإداري		الأكاديمي	
		الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1	المشاركة	45.6%	منخفضة	46.0%	منخفضة
2	الاستجابة	50.2%	متوسطة	52.6%	متوسطة
3	الكفاءة والفعالية	49.2%	متوسطة	52.6%	منخفضة
4	الانفتاح والشفافية	47.2%	منخفضة	49.6%	منخفضة
5	سيادة القانون	50.0%	منخفضة	50.0%	منخفضة
6	السلوك الأخلاقي	49.8%	منخفضة	49.0%	منخفضة
7	الكفاءة والقدرة	48.8%	منخفضة	50.2%	منخفضة
8	الابتكار والانفتاح على التغيير	49.2%	متوسطة	52.4%	منخفضة
9	الاستدامة والتوجيه طويل الأجل	46.6%	منخفضة	48.8%	منخفضة
10	الإدارة المالية السليمة	48.8%	منخفضة	50.6%	منخفضة
11	حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي	47.2%	منخفضة	51.2%	منخفضة
12	المساءلة	48.6%	منخفضة	50.6%	منخفضة
	الدرجة الكلية	48.4%	منخفضة	50.2%	منخفضة

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5)

\*100، من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.



الشكل البياني (1.4): يوضح المتوسطات لمجال وابعاد الدراسة

### 3.4 نتائج التحليل الوصفي لمجال وأبعاد أداة الدراسة :

#### 1.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الأول "المشاركة":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الأول "المشاركة" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (8) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الأول (2.32 من 5) وبوزن نسبي (46.3%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الأول من قبل الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمبدأ الأول والذي يتكون من 8 فقرات أن درجة الموافقة جاءت منخفضة وبوزن نسبي (46.4%). ويعزو الباحث انخفاض النسبة إلى عدة أسباب لعل أبرزها عدم اهتمام إدارة الجامعة بأهمية المشاركة من خلال إشراك العاملين وأصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المدني في عملية اتخاذ وصنع القرار، إضافة إلى مركزية القرار وعدم الأخذ بآراء جميع الأطراف ذات المصلحة، وقد جاءت نتيجة الفقرتين (5 و8) واللتين تتصان على "تشكيل الجامعة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل العمل الجماعي"، "يتم مناقشة القرارات في جلسات مجلس الجامعة والمصادقة عليها أو التعديل عليها" بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (52.7%). ويفسر الباحث تدني مستوى الدرجة إلى ضعف مشاركة العاملين وغياب روح العمل الجماعي بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي بعيد عن جلسات مجلس الجامعة، وعدم إطلاع العاملين على آليات اتخاذ وصنع القرارات إلى جانب غياب النزاهة والشفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة وأصحاب المصالح كافة، بينما احتلت الفقرة الأولى درجة منخفضة جدا و بوزن نسبي (23.9%) والتي تنص على "تعقد الانتخابات في الجامعة بشكل دوري ومنتظم" ويفسر الباحث ذلك بأن الجامعة حكومية ويتم تعيين الإداريين والاكاديميين من قبل الجهة المشرفة على الجامعة، وهذا في حد ذاته ينفي عن الجامعة صفة الشخصية الاعتبارية المستقلة وأن مجلس إدارة

الجامعة لا يملك القرار. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بأن درجة الموافقة على مبدأ المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت متوسطة، ودراسة (الزعائين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ المشاركة في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي توصلت بأن مبدأ المشاركة كان مرتفعاً في جامعة الشرق الأوسط. ودراسة (العدوان، 2017) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مبدأ المشاركة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة الأردنية جاء بمستوى متوسط.

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الأول "المشاركة"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تعقد الانتخابات في الجامعة بشكل دوري ومنتظم.	1.20	0.60	23.9%	منخفضة جداً
2: تسمح الجامعة للعاملين بالمشاركة في أنشطتها من خلال طرق محددة وواضحة.	2.03	0.97	40.6%	منخفضة
3: يشارك جميع العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار بصفة مباشرة أو عبر هيئات ممثلة.	2.47	0.90	49.4%	منخفضة
4: يتخذ القرار في الجامعة بناء على تصويت الأغلبية مع احترام حقوق الأقلية.	2.57	1.04	51.4%	منخفضة
5: تشكل الجامعة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	2.63	1.13	52.7%	متوسطة
6: تعمل الجامعة على عدم استثناء أو حرمان لمجموعة معينة من المشاركة في الانتخابات.	2.50	1.11	50.0%	منخفضة
7: تقوم الجامعة باطلاع الطلبة على أسباب اتخاذ القرارات.	2.51	1.02	50.2%	منخفضة
8: يتم مناقشة القرارات في جلسات مجلس الجامعة والمصادقة أو التعديل عليها.	2.63	1.22	52.7%	متوسطة
المتوسط العام	2.32	0.49	46.3%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 2.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثاني "الاستجابة"

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الثاني "الاستجابة" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الثاني (2.62) من

5) وبوزن نسبي (52.4%) وتشير هذه المؤشرات الى وجود درجة متوسطة من الموافقة على المبدأ الثاني من قبل الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية.

وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الاستجابة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود درجة متوسطة في تطبيق مبدأ الاستجابة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المحافظات الجنوبية.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الثانية التي تنص على "تستجيب الجامعة للشكاوى والطلبات المقدمة لها خلال فترة زمنية معقولة"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.70 من 5) وبوزن نسبي (54.0%)، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تستند الجامعة للتقارير والأبحاث والمشاورات والشكاوى لأي عملية تغيير" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.48 من 5) وبوزن نسبي (49.7%).

تشير نتائج التحليل الاحصائي للمبدأ الثاني والذي يتكون من 5 فقرات النتيجة الكلية للمبدأ بشكل عام منخفضة وبوزن نسبي (52.4%). ويفسر الباحث ذلك باحتمال وجود ضعف في توجهات وبرامج الجامعة تجاه احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة إضافة لقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي أهمها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مواطن القوة والضعف داخل الجامعة ومن ثم التعرف على الفرص والتهديدات للبيئة المحيطة أو ربما قصور وضعف في أداء الأفراد الذين يوكل إليهم التعرف على احتياجات المجتمع التي تعمل بداخله الجامعة. أما فيما يخص الفقرة رقم "2" والتي جاءت في المرتبة الأولى وكانت نتيجتها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (54.0%) والتي نصت على "تستجيب الجامعة للشكاوى والطلبات المقدمة لها خلال فترة زمنية معقولة"، يفسر الباحث تدني مستوى الدرجة أن الجامعة ليس لديها الخطة الكاملة للتعامل مع الأزمات أو الشكاوى المقدمة لها بشكل أسرع وربما يعزو الباحث ذلك لغياب دائرة الأزمات إن وجدت بالجامعة في التعامل بشكل مهني ودقيق وعلمي مع الأزمات والشكاوى إضافة لضعف وقصور أداء العاملين بالدائرة نفسها. وجاءت الفقرة رقم 4 بدرجة منخفضة ووزن نسبي (49.7%) والتي نصت على "تستند الجامعة للتقارير والأبحاث والمشاورات والشكاوى لأي عملية تغيير" يرجع الباحث

ذلك إلى قصور في عمل المخططين الاستراتيجيين للتعرف على الاحتياجات المشروعة لأصحاب المصالح بالإضافة لضعف مخرجات البحث العلمي وعدم دقة التقارير المقدمة لها بخصوص احتياجات المجتمع وعدم مراعاة برامج وسياسات الجامعة وتوجهاتها للتغيرات في البيئة المحيطة من حولها وعدم وضع السيناريوهات المناسبة للتعامل مع التغير الحاصل والمحتمل في البيئة المحيطة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعانين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ الاستجابة والتوافق في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة كبيرة.

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني " الاستجابة"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تلبية سياسات وأهداف وبرامج الجامعة للاحتياجات المشروعة لأصحاب المصالح.	2.68	1.14	53.6%	متوسطة
2: تستجيب الجامعة للشكاوى والطلبات المقدمة لها خلال فترة زمنية معقولة.	2.70	1.08	54.0%	متوسطة
3: يوجد في الجامعة إجراءات واضحة للمسؤولين في جميع مراحل اتخاذ وصنع القرار.	2.63	1.04	52.5%	متوسطة
4: تستند الجامعة للتقارير والأبحاث والمشاورات والشكاوى لأي عملية تغيير.	2.48	1.08	49.7%	منخفضة
5: توفر الجامعة الخدمات لكافة المتعاملين معها من خلال كوادر مؤهلة ومدربة.	2.62	1.12	52.4%	متوسطة
المتوسط العام	2.62	0.62	52.4%	متوسطة

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 3.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثالث "الكفاءة والفعالية"

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الثالث "الكفاءة والفعالية" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الثالث (2.58 من 5) ويوزن نسبي (51.5%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الثالث من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية.

وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الرابعة التي تنص على "تتم عمليات التدقيق بشكل منتظم بهدف تقييم وتحسين الأداء"، فقد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.69 من 5) وبوزن نسبي (53.8%)، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "تحقق الجامعة أهدافها القصيرة وطويلة المدى بأقل كلفة وأسرع وقت" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.46 من 5) وبوزن نسبي (49.2%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمبدأ الثالث الكفاءة والفعالية والمكون من 7 فقرات نسبة منخفضة وبوزن نسبي (51.5%) ويعزو الباحث انخفاض مستوى الدرجة إلى عدة أسباب:

- ضعف برامج وخطط الجامعة وعدم تحديثها أو تطويرها بشكل دوري لتصحيح الاختلالات وتعديل المسار.
- ضعف التوجهات الاستراتيجية للجامعة وقصور عمل المخططين الاستراتيجيين.
- قصور وغياب في عملية تقييم الأداء في محاولة من الجامعة لتحسين مخرجاتها وتعديل الانحرافات التي تظهر أثناء التطبيق.
- غياب تقييم الأداء ومقارنته بالأهداف الموضوعية سلفاً ضمن خطط وبرامج الجامعة.
- عدم إتاحة الفرصة أمام التفرغ والبحث العلمي للأكاديميين للاستفادة من نتائج أبحاثهم لتحسين مخرجات الجامعة وتعزيز ثقة الجمهور وأصحاب المصالح.

فيما احتلت الفقرة رقم "4" المرتبة الأولى وجاءت درجتها متوسطة و بوزن نسبي(53.8%) والتي نصت على " تتم عمليات التدقيق بشكل منتظم بهدف تقييم وتحسين الأداء" ويفسر الباحث تدني مستوى الدرجة إلى عدم اهتمام الجامعة بأهمية عملية التقييم بل وغيابها مما يشجع العاملين على ارتكاب الأخطاء على المستويات الإدارية والأكاديمية والمالية كافة دون رادع وهنا أيضا يفسح المجال إلى وجود شبهات فساد ومخالفات، بينما احتلت الفقرة رقم "6" أدنى درجة والتي جاءت منخفضة و بوزن نسبي(49.2%) والتي نصت على " تحقق الجامعة أهدافها القصيرة وطويلة المدى بأقل تكلفة وأسرع وقت" ويعزو الباحث تدني

مستوى الدرجة إلى عدم الاستفادة من إمكانيات الجامعة وتسخيرها بالشكل الأمثل لتحسين مخرجات العملية التعليمية فيها، وعدم مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف الموضوعية ضمن خطط وبرامج الجامعة، إضافة لعشوائية العمل داخل الجامعة وغياب التخطيط الاستراتيجي في الجامعة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعانين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ الكفاءة والفاعلية في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة كبيرة.

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث "الكفاءة والفاعلية"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: يتم مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية مسبقاً.	2.59	1.20	51.7%	منخفضة
2: يتم استخدام إمكانيات الجامعة المتاحة بشكل أفضل وأمثل.	2.65	1.06	53.0%	متوسطة
3: تتسبب أنظمة إدارة الأداء في الجامعة، بتقييم وتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح.	2.50	1.12	50.0%	منخفضة
4: تتم عمليات التدقيق بشكل منتظم بهدف تقييم وتحسين الأداء.	2.69	1.08	53.8%	متوسطة
5: تعمل الجامعة على تقييم وتطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بشكل منتظم.	2.57	1.12	51.4%	منخفضة
6: تحقق الجامعة أهدافها القصيرة وطويلة المدى بأقل كلفة وأسرع وقت.	2.46	1.08	49.2%	منخفضة
7: تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية حرية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية.	2.57	1.12	51.4%	منخفضة
المتوسط العام	2.58	0.63	51.5%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

#### 4.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الرابع "الانفتاح والشفافية"

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الرابع "الانفتاح والشفافية" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الرابع (2.44) من (5) وبوزن نسبي (48.8%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الرابع من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية.

وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الانفتاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الانفتاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة وفق القواعد والتشريعات المنصوص عليها"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.61 من 5) وبوزن نسبي (52.3%)، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "يوجد آليات للتواصل والانفتاح بين العاملين كافة والإدارة العليا في الجامعة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.04 من 5) وبوزن نسبي (40.8%).

أشارت نتائج تحليل المبدأ الرابع والذي يتكون من 6 فقرات تدني مستوى الدرجة والتي جاءت منخفضة وبوزن نسبي (48.8%). يفسر الباحث انخفاض مستوى الدرجة على فقرات المبدأ بشكل عام إلى عدة أسباب أبرزها:

- عدم وجود قوانين ولوائح ومعلنة وملزمة للعاملين كافة تنظم العمل داخل الجامعة دون استثناء.
- التخبط والعشوائية في عملية اتخاذ القرارات.
- حجب المعلومات عن العاملين وأصحاب المصالح.
- غياب التنسيق والشفافية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- مركزية القرار وغياب آليات التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها.
- ضبابية الإجراءات المتبعة في منح المكافآت والبدالات للعاملين.
- عدم الإفصاح عن آليات ومعايير التقدم لشغل المناصب الإدارية والقيادية في الجامعة وانتفاء صفة العدالة وتكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين لها.
- وجود الوساطة والمحسوبية في عمليات التعيين والتوظيف داخل الجامعة.

أما فيما يخص الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى وكانت رقم "2" وبدرجة متوسطة وبوزن نسبي (52.3%) ونصت على "يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة وفق القواعد والتشريعات المنصوص عليها" ويفسر الباحث ذلك بأن هناك انقساماً كبيراً حول هذه الفقرة ونجد ذلك من خلال تدني مستوى الدرجة بأن هناك حالة من عدم رضا العاملين داخل الجامعة عن آليات اتخاذ القرارات فيها وأن هناك

مزاجية وتأثيرات على طبيعة القرارات المتخذة بالجامعة وقد تكون من جهات عليا، مثل الوزارة أو أحزاب سياسية أو شخصيات ذات نفوذ ولها اليد العليا في التأثير على القرارات بالجامعة، أما الفقرة رقم "4" والتي احتلت المرتبة الأخيرة وجاءت بدرجة منخفضة ووزن نسبي (40.8%) التي نصت على " يوجد آليات للتواصل والانفتاح بين العاملين كافة والإدارة العليا في الجامعة" ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة العليا في الجامعة مركزية في عملية اتخاذ القرار ولا تتعاطي أو تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين أو التشاور معهم مما يدل على أن هناك حالة من عدم التنسيق والتشاور أو التواصل بين الأطراف ذات المصلحة المشتركة في الجامعة، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة تحتكر السلطة ولا تراعي توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات في الجامعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بأن درجة الموافقة على مبدأ الإفصاح والشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت متوسطة. واختلفت مع دراسة (نجم، 2017) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مبدأ الإفصاح والشفافية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة كبيرة. ودراسة (شرف، 2015) التي توصلت إلى أن واقع الشفافية والوضوح في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية متوفر بدرجة كبيرة. ودراسة (الزعانين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ الشفافية في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تراعي مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق بدرجة مرتفعة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العدوان، 2017) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة الأردنية جاء بمستوى منخفض. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حلاوة وطه، 2013) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مبدأ الوضوح والشفافية لدى جامعة القدس منخفض، ويعزو الباحث ذلك لتشابه الحدود المكانية للدراسيتين.

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع "الانفتاح والشفافية"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: يوجد لدى الجامعة إطار قانوني واضح ومفهوم ومعلن عنه على نطاق واسع.	2.51	1.15	50.2%	منخفضة
2: يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة وفق القواعد والتشريعات المنصوص عليها.	2.61	1.12	52.3%	متوسطة
3: تتيح الجامعة عملية الوصول للمعلومات بكل سهولة وحرية كاملة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح.	2.58	1.24	51.6%	منخفضة
4: يوجد آليات للتواصل والانفتاح بين العاملين كافة والإدارة العليا في الجامعة.	2.04	1.21	40.8%	منخفضة
5: تعلن الجامعة عن السياسات المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع الأعضاء.	2.37	0.85	47.3%	منخفضة
6: تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية للجميع دون استثناء.	2.54	0.95	50.8%	منخفضة
المتوسط العام	2.44	0.67	48.8%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 5.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الخامس "سيادة القانون"

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الخامس "سيادة القانون" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الخامس (2.52) من (5) وبوزن نسبي (50.4%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الخامس من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة على التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ سيادة القانون في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ سيادة القانون في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "تسعى الجامعة لتعديل وتطوير القوانين بما يلائم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.65) من (5) وبوزن نسبي (53.1%)، بينما احتلت الفقرة

السادسة التي تنص على "يوجد توافق بين المستويات الإدارية كافة في الجامعة على قواعد التنافس" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.38 من 5) وبوزن نسبي (47.6%). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمبدأ الخامس سيادة القانون والذي تكون من "6 فقرات، النتيجة الكلية لكل الفقرات بدرجة منخفضة ووزن نسبي (50.4%) ويعلق الباحث على النتيجة الكلية.

- الجامعة لا تراعي التغييرات الاجتماعية والاقتصادية وحقوق أصحاب المصالح عند وضعها للقوانين.
- عدم وجود دليل إجرائي وقانوني ملزم للعاملين دون استثناء.
- عدم المساواة والنزاهة في تطبيق القوانين على العاملين كافة في الجامعة.
- غياب المساواة ومبدأ تكافؤ الفرص بين أقسام الجامعة على قواعد التنافس فيها.
- وجود شبكات فساد وتلاعب إداري وأكاديمي ومالي لغياب الالتزام بالأنظمة والقوانين في الجامعة.

فيما احتلت الفقرة رقم "2" المرتبة الأولى وكانت نتيجتها متوسطة و بوزن نسبي(53.1%) وكانت تنص على " تسعى الجامعة لتعديل وتطوير القوانين بما يلائم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة" ويعزو الباحث ذلك إلى غياب الرؤيا الاستراتيجية وعدم الأخذ بمخرجات التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة أو ربما قصور أو ضعف في أداء المخططين، فيما احتلت الفقرة رقم "6" المرتبة الأخيرة وكانت درجتها منخفضة و بوزن نسبي(47.6%) والتي تنص على "يوجد توافق بين المستويات الإدارية كافة في الجامعة على قواعد التنافس" يفسر الباحث تدني مستوى النتيجة إلى غياب التنسيق بين المستويات الادارية كافة داخل الجامعة إضافة إلى غياب روح التعاون المشترك والعمل الجماعي فيها وبالتالي ينعكس سوء الأداء والتضارب على مخرجات العملية التعليمية فيها. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شرف، 2015) التي أشارت إلى أن واقع سيادة القانون والأنظمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية متوفر بدرجة كبيرة. ودراسة (الزعاين، 2015) التي أكدت على أن واقع سيادة القانون في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (العدوان، 2017) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مبدأ تعزيز سيادة القانون لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة الأردنية جاء بمستوى متوسط. واتفقت

نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حلاوة وطه، 2013) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق سيادة الأنظمة والقوانين منخفض ويعزو الباحث ذلك لتشابه الحدود المكانية للدراستين.

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس "سيادة القانون"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تضع الجامعة اللوائح والنظم الإدارية للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.	2.54	1.14	50.7%	منخفضة
2: تسعى الجامعة لتعديل وتطوير القوانين بما يلائم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة.	2.65	1.18	53.1%	متوسطة
3: يوجد لدى الجامعة التزاما كاملا بالقوانين واللوائح المعمول بها.	2.59	1.04	51.7%	منخفضة
4: تطبق القوانين واللوائح على العاملين كافة دون تمييز أو استثناء.	2.40	1.09	48.0%	منخفضة
5: يوجد في الجامعة نظام للشكاوى معن عنه لكافة العاملين فيها.	2.56	1.07	51.2%	منخفضة
6: يوجد توافق بين المستويات الإدارية كافة في الجامعة على قواعد التنافس.	2.38	1.07	47.6%	منخفضة
المتوسط العام	2.52	0.64	50.4%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

#### 6.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ السادس "السلوك الأخلاقي"

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ السادس "السلوك الأخلاقي" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ السادس (2.51) من (5) وبوزن نسبي (50.2%) هذا يشير الى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ السادس من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية.

وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ السلوك الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ السلوك الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص

على "تبنى الجامعة أسلوب الموانع والحوافز لتعزز القيم الأخلاقية داخلها"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.58 من 5) وبوزن نسبي (51.6%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تعلن الجامعة عن التدابير الوقائية لمنع أشكال الفساد داخل الجامعة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.42 من 5) وبوزن نسبي (48.4%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمبدأ السادس السلوك الأخلاقي والذي يتكون من 5 فقرات الدرجة الكلية ضعيفة وبوزن نسبي (50.2%) ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب وتأتي في مقدمتها:

- عدم تبني الجامعة لمدونة السلوك الأخلاقي.
  - قلة الدورات التدريبية للعاملين في الجامعة على مظاهر السلوك الاخلاقي.
  - غياب القوانين واللوائح التي تتخذ ضد مرتكبي المخالفات السلوكية في الجامعة.
- وقد جاءت الفقرة رقم "5" في المرتبة الأولى وكانت درجتها منخفضة و بوزن نسبي(50.7%) والتي تنص على "تبنى الجامعة أسلوب الموانع والحوافز لتعزز القيم الأخلاقية فيها" ويفسر الباحث تدني مستوى النتيجة إلى أسباب أهمها، عدم تبني الجامعة لمدونة السلوك الأخلاقي مما يجعل العاملين في غياب تام عن أشكال السلوك الأخلاقي والعكس صحيح، إضافة إلى أن نتيجة التحليل أظهرت ضعف نسبة الربط بين السلوك الاخلاقي وعملية الحوافز أو الموانع وهذا يشير إلى عدم اهتمام الجامعة بممارسة السلوك الأخلاقي داخلها، وغياب عملية تقييم أداء العاملين، وغياب وسائل التعزيز والردع ضد المخالفات، بينما أظهرت نتيجة الفقرة رقم "3" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي(48.4%) والتي جاءت درجتها بنسبة منخفضة وكانت تنص على "تعلن الجامعة عن التدابير الوقائية لمنع أشكال الفساد داخل الجامعة" ويفسر الباحث ضعف الدرجة إلى:

- ضبابية إدارة الجامعة في تحديد أشكال السلوك الأخلاقي السليم بالجامعة.
- عدم ثقة العاملين في الجامعة بمصداقية إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات أو التدابير الوقائية ضد مرتكبي السلوك غير الأخلاقي.
- عدم معرفة العاملين بمظاهر السلوك الأخلاقي للتمييز بين السلوك الأخلاقي السليم والفساد بأشكاله كافة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تراعي تطبيق مدونة السوك الأخلاقي بدرجة كبيرة. ودراسة (مسلم، 2016) التي أظهرت بأن واقع مبدأ السوك المهني وأخلاقيات العمل كان مرتفعاً بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن.

جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ السادس "السوك الأخلاقي"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في جميع أقسام الجامعة.	2.56	1.17	51.3%	منخفضة
2: يوجد لدى الجامعة مدونة سلوك أخلاقية وملزمة للعاملين فيه كافة.	2.52	1.00	50.3%	منخفضة
3: تعلن الجامعة عن التدابير الوقائية لمنع أشكال الفساد داخل الجامعة.	2.42	1.08	48.4%	منخفضة
4: يتم اتخاذ إجراءات عقابية ضد مرتكبي المخالفات دون تمييز أو استثناء.	2.46	1.15	49.2%	منخفضة
5: تتبنى الجامعة أسلوب الموانع والحوافز لتعزيز القيم الأخلاقية داخلها.	2.58	1.14	51.6%	منخفضة
المتوسط العام	2.51	0.66	50.2%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 7.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ السابع "الكفاءة والقدرة"

يوضح الجدول (9.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ السابع "الكفاءة والقدرة" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية ويتكون المبدأ من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ السابع (2.49) من (5) ووزن نسبي (49.8%) ويشير هذا إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ السابع من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الكفاءة والقدرة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الكفاءة والقدرة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات

المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص على "تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرات الإبداعية المتنوعة"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.59 من 5) وبوزن نسبي (51.8%)، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تستخدم الجامعة أسلوب المكافآت والحوافز مع ذوي الأداء الضعيف" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.37 من 5) وبوزن نسبي (47.5%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمبدأ السابع والمكون من "5 فقرات النتيجة الكلية بدرجة منخفضة ووزن نسبي (49.8%) ويفسر الباحث تدني مستوى النسبة إلى عدة أسباب أهمها:

ضعف أو غياب لعملية التقييم المستمر لأداء العاملين في الجامعة، ضعف توجهات الإدارة العليا بالجامعة تجاه عملية تطوير أداء العاملين فيها، ضعف عمل دائرة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات الجيدة وفق التخطيط العلمي والمواصفات الموضوعية سلفاً، غياب عملية التقييم لأداء العاملين في الجامعة يكون بمثابة دافع لارتكاب المزيد من الأخطاء والمخالفات.

وكانت الفقرة رقم "5" والتي جاءت بدرجة منخفضة أيضاً ووزن نسبي (51.8%) ونصت على "تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرات الإبداعية المتنوعة".

ويفسر الباحث ضعف النتيجة وإن جاءت بالمرتبة الأولى بالتالي:

- عدم ثقة العاملين في الإجابة على هذه الفقرة بنسبة عالية، وهذا دليل على وجود الكثير من التخبط والعشوائية في العمل داخل أروقة دائرة الموارد البشرية، تفشي الوساطة والمحسوبية في عمليات التعيين والتوظيف داخل الجامعة.

أما الفقرة رقم "4" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة فكانت منخفضة بوزن نسبي (47.5%) ويعزو الباحث تدني مستوى النسبة إلى عدم ربط إدارة الجامعة بين الأداء والمكافآت والحوافز للعاملين في الجامعة، ضعف سياسة وتوجهات الجامعة تجاه تشجيع العاملين وتحفيزهم على تحسين وتطوير الأداء.

جدول (9.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ السابع "الكفاءة والقدرة"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تهتم الجامعة بتطوير مهارات عاملها المهنية بهدف تحسين النتائج.	2.58	1.19	51.5%	منخفضة
2: تحفز الجامعة العاملين بشكل مستمر على تحسين وتطوير الأداء.	2.50	1.07	50.0%	منخفضة
3: يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة بشكل مستمر بغرض التطوير.	2.41	1.10	48.2%	منخفضة
4: تستخدم الجامعة أسلوب المكافآت والحوافز مع ذوي الأداء الضعيف.	2.37	1.13	47.5%	منخفضة
5: تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرات الإبداعية المتنوعة.	2.59	1.15	51.8%	منخفضة
المتوسط العام	2.49	0.66	49.8%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 8.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثامن "الابتكار والانفتاح على التغيير"

يوضح الجدول (10.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الثامن "الابتكار والانفتاح على التغيير" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الثامن (2.50 من 5) ويوزن نسبي (50.0%) يشير هذا إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الثامن من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الابتكار والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الابتكار والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الرابعة التي تنص على "يلتزم العاملون كافة بالقواعد والإجراءات لضمان تحقيق نتائج أفضل"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.57 من 5) ويوزن نسبي (51.7%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تتبنى الجامعة مقارنة منظمة نحو

الابتكار والبحث العلمي والتطوير " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.39 من 5) وبوزن نسبي (47.8%).

أشارت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن والذي تكون من "5 فقرات وكانت الدرجة الكلية منخفضة وبوزن نسبي (50.0%) ويعزو الباحث ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها:

- ضعف الأساليب الإدارية وعدم تطويرها لتتماشى مع التغيير.
- قلة اهتمام إدارة الجامعة بتطوير المناهج الدراسية لتلائم التطوير والتغيير.
- عدم استفادة الجامعة من خبرات وتجارب الجامعات السابقة في هذا المجال.
- ضعف التنسيق والتوأمة مع الجامعات العالمية والتي تحتل تصنيف بارز ومتقدم.
- قلة اهتمام إدارة الجامعة وتوجهاتها نحو التفرغ العلمي وعدم توفير الجو والوقت المناسبين للباحثين والاستفادة من مخرجات أبحاثهم.

وقد جاءت الفقرة رقم "4" في المرتبة الأولى وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (51.4%)، والتي نصت على " يلتزم العاملون كافة بالقواعد والإجراءات لضمان تحقيق نتائج أفضل" ويفسر الباحث تدني مستوى النتيجة إلى عدم التزام العاملين كافة بالعمل وفق الإجراءات والقواعد، إضافة لعدم وجود دليل إجرائي مكتوب يحدد طبيعة وآلية العمل لضمان تحقيق نتائج أفضل ويكون ملزماً للعاملين كافة، كما يحدد أيضاً عقوبات ضد من يرتكب مخالفات أو تجاوزات بخلاف الدليل المكتوب والمعلن والملزم لجميع العاملين دون استثناء.

بينما جاءت الفقرة رقم "1" في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (48.9%) والتي نصت على " تسعى الجامعة لاستحداث وابتكار حلول فعالة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي"، ويفسر الباحث تدني مستوى النسبة والنتيجة إلى قلة ثقة العاملين بالجامعة بالإدارة العليا تجاه ابتكار أنظمة وقوانين جديدة وفعالة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي، كما أن المسؤولية هنا تطال المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وعملية التخطيط البيئي للمجتمع المحيط بالجامعة للتعرف على أهم احتياجاته.

جدول (10.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن "الابتكار والانفتاح على التغيير"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تسعى الجامعة لاستحداث وابتكار حلول فعالة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي.	2.44	1.13	48.9%	منخفضة
2: توفر الجامعة للعاملين فيها كافة مناخ مناسب لتحقيق أفضل النتائج.	2.55	1.01	51.0%	منخفضة
3: تتبنى الجامعة مقاربة منظمة نحو الابتكار والبحث العلمي والتطوير.	2.39	1.03	47.8%	منخفضة
4: يلتزم كافة العاملين بالقواعد والاجراءات لضمان تحقيق نتائج أفضل.	2.57	1.14	51.4%	منخفضة
5: يتم تقييم التجارب والأساليب القديمة بهدف الاستفادة منها أو التعديل عليها.	2.54	1.09	50.8%	منخفضة
المتوسط العام	2.50	0.64	50.0%	منخفضة

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 9.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ التاسع "الاستدامة والتوجيه طويل الأجل"

يوضح الجدول (11.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ التاسع "الاستدامة والتوجيه طويل الأجل" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ التاسع (2.44 من 5) وبوزن نسبي (48.8%) هذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ التاسع من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة على التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الاستدامة والتوجيه طويل الأجل في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الاستدامة والتوجيه طويل الأجل في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "يوجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية تسعى لتحقيقها"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.52 من 5) وبوزن نسبي (50.4%)، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تراعي الجامعة احتياجات

الأجيال القادمة عند عملية التخطيط" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.17 من 5) وبوزن نسبي (43.5%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع والمكون من "5 فقرات النتيجة الكلية بمتوسط عام (48.8%) ويعزو الباحث ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها:

- ضعف توجهات الجامعة نحو استدامة برامجها وخطتها المستقبلية.
- قصور في عمل المخططين الاستراتيجيين بالجامعة.
- عدم وضوح الرؤيا المستقبلية والاستراتيجية للجامعة.
- الإفراط في استخدام إمكانيات الجامعة بحيث لا يتم مراعاة استدامتها للأجيال المقبلة.

وقد جاءت الفقرة رقم "2" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة منخفضة وبوزن نسبي (50.4%) والتي تنص على "يوجد لدى الجامعة رؤيا استراتيجية تسعى لتحقيقها" ويفسر الباحث تدني مستوى النسبة إلى هذا الحد بأن نصف المستجيبين أنفسهم انقسموا تجاه هل يوجد للجامعة رؤية استراتيجية تسعى لتحقيقها أم لا؟ وهنا يفتح المجال أمام تساؤل مهم وكان لزاما على الإدارة العليا تبنيه وهو إشراك جميع العاملين أو ممثلين عنهم وأصحاب المصالح في تحديد الخطط المستقبلية للجامعة ووضع التصورات النهائية للرؤيا الاستراتيجية والعمل على تحديثها وتقييمها وتطويرها بشكل مستمر لتتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي وأصحاب المصالح وتواكب عملية التغيير والتطور الحاصلة في العالم بشكل عام، أما فيما يخص الفقرة الأدنى والتي كانت رقم "4" وجاءت في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (43.5%) والتي تنص على "تراعي الجامعة احتياجات الأجيال القادمة عند عملية التخطيط" ويفسر الباحث تدني وضع النسبة إلى هذه الحد والذي يعتبر إلى حد ما غير مقبول بضعف وقصور في مهام وعمل المخططين داخل الجامعة وقصور أيضا في توجهات إدارة الجامعة نحو تلبية احتياجات المجتمع وأصحاب المصالح من خلال توفير ما هو مناسب ومواكب للتطور العالمي والذي بدوره يؤدي إلى تعزيز ثقة جمهور المتعاملين بالجامعة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعانين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ الرؤيا الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة كبيرة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تراعي مبادئ التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية في التطبيق بدرجة مرتفعة.

جدول (11.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع "الاستدامة والتوجيه طويل الأجل"

مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
منخفضة	48.8%	1.18	2.44	1: تتبنى الجامعة سياسة استدامة برامجها وخدماتها للأجيال القادمة.
منخفضة	50.4%	1.10	2.52	2: يوجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية تسعى لتحقيقها.
منخفضة	50.0%	1.15	2.50	3: تتفهم الجامعة التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية للمجتمع عند وضع تصوراتها المستقبلية.
منخفضة	43.5%	1.25	2.17	4: تراعي الجامعة احتياجات الأجيال القادمة عند عملية التخطيط.
منخفضة	48.3%	0.79	2.41	5: تتبنى الجامعة سياسة استدامة برامجها وخدماتها للأجيال القادمة.
منخفضة	48.8%	1.18	2.44	المتوسط العام

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 10.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ العاشر "الإدارة المالية السليمة"

يوضح الجدول (12.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ العاشر "الإدارة المالية السليمة" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ العاشر (2.48 من 5) وبوزن نسبي (49.6%) وهذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ العاشر من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ الإدارة المالية السليمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ الإدارة المالية السليمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على "تتبنى الجامعة المراجعة الداخلية لمعاملاتها كافة لضمان الالتزام"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.53 من 5) وبوزن نسبي (50.6%)، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على "تربط سياسات الجامعة بين المستجندات المالية للمجتمع وإدارة الأزمات" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.42 من 5) وبوزن نسبي (48.3%).

أشارت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر والتي كانت "6" فقرات بمتوسط النتيجة العام بدرجة منخفضة وبوزن نسبي (49.6%) ويفسر الباحث ذلك وبشكل عام

- غياب الاستقلالية الكاملة للجامعة عن مواردها المالية.
- قصور في عمل إدارة الأزمات بالجامعة.
- ضعف في عملية المراقبة والمتابعة داخل الجامعة في معاملاتها المالية كافة.
- غياب النزاهة والمصداقية في الأرقام المالية وعدم إفصاح المجال أمام المدققين الخارجيين يثير جملة من الشكوك والتساؤلات حول نزاهة الأرقام والمعاملات داخل الجامعة.
- غياب التنسيق والمشاركة لجميع الأطراف وأصحاب المصالح عن وضع الميزانية والتصورات المالية وطرق إنفاقها.

وقد جاءت الفقرة رقم "3" في المرتبة الأولى وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (50.6%) والتي تنص على "تتبنى الجامعة المراجعة الداخلية لمعاملاتها كافة لضمان الالتزام" ويفسر الباحث أيضا تدني النتيجة والدرجة وعدم الاستجابة بشكل أكبر على هذه الفقرة بعدم ثقة العاملين بالجامعة بنزاهة إدارة الجامعة والقائمين على الأرقام المالية، وهذا يجعل إدارة الجامعة تدفع ثمن غياب أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية عن المشاركة في التصورات المالية إضافة لأصحاب المصالح. أما فيما يخص الفقرة رقم "2" التي نالت الدرجة الأخيرة وكانت منخفضة وبوزن نسبي (48.3%) ونصت على "تربط سياسات الجامعة بين المستجدات المالية للمجتمع وإدارة الأزمات". ويفسر الباحث هذه الفقرة على شقين؛ الأول وهو قصور في توجهات الجامعة تجاه قضايا وأحداث المجتمع المحلي والذي يعتبر غاية إدارة الجامعة العمل على إرضائهم واشباع رغباتهم، أما الشق الثاني فهو يكمن في قصور عمل إدارة الأزمات والعاملين فيها بالتعرف على المستجدات المالية للمجتمع المحلي ورفع التقارير المناسبة والدقيقة لأصحاب القرار حول الأمور المالية بالجامعة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تراعي مبادئ الإدارة المالية السليمة في التطبيق بدرجة مرتفعة.

جدول (12.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر "الإدارة المالية السليمة"

مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
منخفضة	49.9%	0.96	2.50	1: يوجد لدى الجامعة استقلالية على كافة مواردها المالية كافة.
منخفضة	48.3%	0.99	2.42	2: تربط سياسات الجامعة بين المستجدات المالية للمجتمع وإدارة الازمات.
منخفضة	50.6%	1.10	2.53	3: تتبنى الجامعة المراجعة الداخلية لمعاملاتها كافة لضمان الالتزام.
منخفضة	50.2%	1.07	2.51	4: يتم الإعلان عن التقارير المالية لأصحاب المصالح بشكل علني ومنتظم.
منخفضة	49.0%	1.09	2.45	5: تعتمد الجامعة على أشخاص وهيئات مستقلة في عملية التدقيق المالي.
منخفضة	49.7%	1.11	2.49	6: تتضمن عملية اعداد الميزانية مشاورات مكثفة مع أصحاب المصالح كافة.
منخفضة	49.6%	0.59	2.48	المتوسط العام

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 11.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الحادي عشر "حقوق الإنسان، التنوع الثقافي،

#### التماسك الاجتماعي"

يوضح الجدول (13.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الحادي عشر "حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الحادي عشر (2.53 من 5) ويوزن نسبي (50.6%) هذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الحادي عشر من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، وتجب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج

بأن الفقرة السادسة التي تنص على "تسعى الجامعة لتقوية الترابط الاجتماعي من خلال تعزيز سبل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني؛ فقد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.56 من 5) وبوزن نسبي (51.2%)، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على "تحافظ الجامعة على الحقوق الإنسانية لجميع العاملين والمتعاملين معها كافة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.49 من 5) وبوزن نسبي (49.8%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ل فقرات المبدأ الحادي عشر والمكون من " 6 فقرات الدرجة الكلية والتي كانت منخفضة وبوزن نسبي (50.6%) ويفسر الباحث هذه النسبة حسب التالي:

- عدم احترام حقوق الإنسان داخل الجامعة للعاملين والمتعاملين فيها كافة.
- عدم وجود دليل إجراءات قانوني مكتوب ضد مرتكبي التمييز داخل الجامعة.
- قصور في برامج ومناهج الجامعة الأكاديمية التي تشجع التنوع الثقافي.
- ضعف في التنسيق والتواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحيط بها.

وجاءت الفقرة رقم "6" في المرتبة الأولى وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (51.2%) ونصت الفقرة على "تسعى الجامعة لتقوية الترابط الاجتماعي من خلال تعزيز سبل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني" ويفسر الباحث تدني النسبة إلى ضعف التنسيق بين إدارة الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، وعدم استفادة الجامعة من البرامج ودوائر البحث الموجودة في المؤسسات والتنسيق فيما بينها.

أما فيما يخص الفقرة "1" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة فجاءت بوزن نسبي (49.8%) ونصت على "تحافظ الجامعة على الحقوق الإنسانية لجميع العاملين والمتعاملين معها كافة" ويفسر الباحث تدني مستوى النسبة إلى قصور في سياسات وتوجهات الجامعة نحو احترام حقوق الإنسان لكافة العاملين والمتعاملين معها. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شرف، 2015) التي أشارت إلى أن واقع حقوق جميع الأطراف المستفيدة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية متوفر بدرجة كبيرة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تراعي مبادئ حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، والتماسك الاجتماعي في التطبيق بدرجة مرتفعة.

جدول (13.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر "حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: تحافظ الجامعة على الحقوق الإنسانية لجميع العاملين والمتعاملين معها كافة.	2.49	1.14	49.8%	منخفضة
2: تتخذ الجامعة التدابير القانونية المناهضة للتمييز مع ضمان مشاركة الجميع.	2.55	1.10	51.0%	منخفضة
3: تحدد الجامعة أهداف واضحة للحفاظ على التماسك الاجتماعي.	2.53	1.07	50.6%	منخفضة
4: تؤمن الجامعة من خلال سياساتها وبرامجها بالتنوع الثقافي داخلها.	2.51	1.10	50.2%	منخفضة
5: تشجع برامج وسياسات الجامعة على الاختلاط الفكري والتنوع الثقافي.	2.54	1.14	50.8%	منخفضة
6: تسعى الجامعة لتقوية الترابط الاجتماعي من خلال تعزيز سبل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.	2.56	1.22	51.2%	منخفضة
المتوسط العام	2.53	0.68	50.6%	منخفضة

\* من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

### 12.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثاني عشر "المساءلة"

يوضح الجدول (14.4) المقاييس الوصفية لفقرات المبدأ الثاني عشر "المساءلة" لإجابات الموظفين العاملين في جامعة الأقصى الحكومية -المحافظات الجنوبية، ويتكون المبدأ من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المبدأ الثاني عشر (2.50 من 5) وبوزن نسبي (50.0%) وهذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على المبدأ الثاني عشر من قبل العاملين في جامعة الأقصى الحكومية - المحافظات الجنوبية، وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة تطبيق مبدأ المساءلة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ دراسة حالة" جامعة الأقصى الحكومية" حيث تشير النتيجة إلى وجود ضعف في تطبيق مبدأ المساءلة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المبدأ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الرابعة التي تنص على "تحرص الجامعة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في برامجها كافة"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.57 من 5) وبوزن نسبي (51.3%)، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي

تنص على "تستخدم الجامعة المساءلة كوسيلة للتحقق من مدى التزام العاملين فيها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.44 من 5) ووزن نسبي (48.9%).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر والذي تكون من "7 فقرات وجاءت الدرجة الكلية منخفضة ووزن نسبي (50.0%) وفسر الباحث ذلك الى عدة اسباب أهمها:

- عدم وجود دليل قانوني مكتوب ومعلن عنه للعاملين بالجامعة كافة.
- وجود تمييز بين العاملين بالجامعة في عملية المحاسبة والمساءلة.
- غياب المساءلة للتحقق من مدى التزام العاملين بالقوانين أثناء أداء مهامهم.
- وجود قصور في عمل دائرة الجودة والاعتماد بالجامعة.
- غياب اسلوب الحوار والمشاركة والاستماع لمشاكل العاملين والعمل على توفير الحلول.

جاءت الفقرة رقم "4" في المرتبة الاولى وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (51.3%) والتي نصت على "تحرص الجامعة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في برامجها كافة" ويفسر الباحث ذلك ب:

- ضعف وقصور في عمل دائرة الجودة والاعتماد طالما ظهرت النتيجة بهذا الشكل. يقودنا هذا الضعف إلى شيء أكثر أهمية هو عدم دراية وكفاءة القائمين على برامج الجودة والاعتماد بالجامعة بالشكل المناسب والمطلوب. فيما كانت الفقرة رقم "3" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة ووزن نسبي (48.9%) والتي نصت على "تستخدم الجامعة المساءلة كوسيلة للتحقق من مدى التزام العاملين فيها" ويعزو الباحث تدني مستوى ومنسوب الدرجة للفقرة الحالية إلى غياب المساءلة وعدم المتابعة والتقييم المستمر لأداء العاملين بالجامعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بأن درجة الموافقة على مبدأ المساءلة والرقابة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت متوسطة. واختلفت مع دراسة (نجم، 2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كبيرة، ودراسة (شرف، 2015) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات

ورؤساء الأقسام متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة. ودراسة (الزعاين، 2015) التي أكدت على أن واقع مبدأ المساواة في وزارة التربية والتعليم بغزة جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي أوضحت بأن جامعة الشرق الأوسط تزاوي مبادئ المساواة في التطبيق بدرجة مرتفعة. ودراسة (العدوان، 2017) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مبدأ المساواة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة الأردنية جاء بمستوى متوسط.

جدول (14.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر "المساواة"

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1: يوجد لدى الجامعة إطار قانوني يوضح مسؤوليات العاملين فيها.	2.54	1.17	50.7%	منخفضة
2: يتم محاسبة ومساءلة العاملين وفق اجراءات قانونية مضبوطة ودون تمييز.	2.45	1.05	49.0%	منخفضة
3: تستخدم الجامعة المساواة كوسيلة للتحقق من مدى التزام العاملين فيها.	2.44	1.11	48.9%	منخفضة
4: تحرص الجامعة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في برامجها كافة.	2.57	1.10	51.3%	منخفضة
5: تتدرج الجامعة في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.	2.56	1.08	51.1%	منخفضة
6: يسمح قانون الجامعة بمساواة وتقييم جميع العاملين دون استثناء او تمييز.	2.48	1.17	49.7%	منخفضة
7: يسمح لجميع الإداريين والأكاديميين بتقديم استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.	2.47	1.21	49.4%	منخفضة
المتوسط العام	2.50	0.66	50.0%	منخفضة

\*من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

#### 4.4 السؤال الرئيس:

ينص السؤال الرئيس على هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ تعزى للمعلومات العامة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وللتحقق من صحة هذه السؤال تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع ومتغير التخصص، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق

التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية وفقاً للمعلومات العامة والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة

تطبيق مبادئ الحوكمة						المعلومات العامة	
النتيجة	Sig.	Test – statistics	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.541	0.611T=	0.51	50.0%	2.50	ذكور	الجنس
			0.48	49.2%	2.46	إناث	
لا يوجد فروق	0.787	0.239F=	0.48	50.1%	2.50	30 – أقل من 40 سنة	العمر
			0.53	49.2%	2.46	40 – أقل من 50 سنة	
			0.50	50.0%	2.50	50 سنة فما فوق	
لا يوجد فروق	0.273	1.307F=	0.44	51.2%	2.56	دبلوم متوسط فأقل	المستوى التعليمي
			0.60	49.0%	2.45	بكالوريوس	
			0.39	48.5%	2.42	ماجستير	
			0.55	51.1%	2.56	دكتوراه	
لا يوجد فروق	0.624	0.491T=	0.52	50.0%	2.50	علوم إنسانية	التخصص
			0.47	49.4%	2.47	علوم تطبيقية	
لا يوجد فروق	0.488	0.720F=	0.51	50.1%	2.50	أكاديمي	المسمى الوظيفي
			0.57	50.2%	2.51	إداري	
			0.36	48.3%	2.42	إداري أكاديمي	
لا يوجد فروق	0.562	0.745F=	0.53	49.9%	2.50	1 – أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
			0.48	49.4%	2.47	5 – أقل من 10 سنوات	
			0.59	51.4%	2.57	10 – أقل من 15 سنة	
			0.50	49.8%	2.49	15 – أقل من 20 سنة	
			0.36	47.6%	2.38	20 سنة فما فوق	

\*من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (15.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، فإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزي للمعلومات العامة، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزي للمعلومات العامة.

#### 5.4 مناقشة نتائج اختبار السؤال الرئيس تبعاً للمعلومات العامة كما يلي:

##### ☒ بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.541 > 0.05$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزي لمتغير النوع. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بعدم وجود فروق في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تعزي لمتغير النوع ويعزو الباحث ذلك لتشابه بيئة التطبيق المتمثلة في الجامعات الحكومية، ودراسة (شرف، 2015) التي أوضحت عدم وجود فروق لدرجة واقع نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزي لمتغير النوع، ودراسة (الزعاين، 2015). واختلفت مع دراسة (نجم، 2017) ويعزو الباحث ذلك لاختلاف عينة الدراسة. ودراسة (العدوان، 2017) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة الأردنية تعزي لمتغير النوع. ودراسة (مسلم، 2016) أيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المومني وقزاقزة، 2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### ☒ بالنسبة لمتغير العمر:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.787 > 0.05$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعانين، 2015).

#### ☒ بالنسبة لمتغير المستوى العلمي:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.273 > 0.05$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المستوى العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بوجود فروق في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير المستوى العلمي ويعزو الباحث ذلك لاختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح الجامعة الأردنية مما أسهم في اختلاف وجهات النظر حول موافقتهم على مبادئ الحوكمة. ودراسة (العدوان، 2017) التي أظهرت بوجود فروق بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نجم، 2017)، ودراسة (الزعانين، 2015)، ودراسة (مسلم، 2016).

#### ☒ بالنسبة لمتغير التخصص:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.624 > 0.05$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير

التخصص. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (غوانمة، 2019) ويعزو الباحث ذلك لوجهات النظر لجميع المبحوثين وموافقتهم لمستويات مبادئ الحوكمة في الجامعتين، ودراسة (الزعانين، 2015).

#### ☒ بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 > \text{Sig}=0.488$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شرف، 2015) ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه ظروف العمل بين المسميات الوظيفية المذكورة مع بعض الفوارق التي لا تؤثر على القواعد الثابتة. ودراسة (الزعانين، 2015). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ناصر الدين، 2012) التي أظهرت وجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط تبعا لاختلاف المركز الوظيفي.

#### ☒ بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 > \text{Sig}=0.562$ ) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غوانمة، 2019) التي أشارت بوجود فروق في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة الحالية حديثي الخبرة خلافا للجامعة الأردنية التي ضمت أعضاء من الهيئة الإدارية والأكاديمية ممن عاصروا تطبيق مبادئ الحوكمة ووضع الخطة الاستراتيجية للجامعة. ودراسة (ناصر الدين، 2012) التي أظهرت

وجود فروق في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ودراسة (العدوان، 2017) التي أظهرت بوجود فروق بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نجم، 2017)، ودراسة (شرف، 2015) ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب الفروق المعرفية للمبحوثين ولا تختلف باختلاف الخبرة. ودراسة (الزعانين، 2015).

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى استعراض اهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها، وما خلص اليه الباحث بعد عملية تحليل البيانات، واختبار أسئلة الدراسة، والوقوف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية دراسة حالة " جامعة الأقصى الحكومية".

بعد ذلك يقدم الباحث التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصل اليها من خلال تلك النتائج.

### 1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

- 1- بلغت الدرجة الكلية لمتوسط تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى منخفضة ووزن نسبي 49.8%.
- 2- جاءت درجة موافقة الأكاديميين في جامعة الأقصى حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة منخفضة ووزن نسبي 50.0%.
- 3- درجة موافقة الإداريين في جامعة الأقصى حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة منخفضة ووزن نسبي 50.2%.

4- بلغت درجة موافقة أفراد العينة من الإداري الأكاديمي حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي 48.4%.

يتضح من خلال النتائج السابقة ان جميع أفراد العينة سواء الأكاديمي والإداري و الإداري أكاديمي اتفقوا على نفس النسبة والتي جاءت بدرجة منخفضة وهذا يفسر، غياب لتطبيق الحوكمة داخل الجامعة ومن هنا يوصي الباحث بضرورة نشر ثقافة الحوكمة داخل الجامعة وتأسيس مجلس منتخب من كافة أقسام الجامعة حسب الوزن النسبي لمتابعة تطبيق الحوكمة ومراقبة تنفيذها بشكل فعال.

## 2.5 النتائج المتعلقة بمبادئ الحوكمة

1- جاءت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ المشاركة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي 46.4%، ويتضح من النسبة الحالية لمبدأ المشاركة أن جميع أفراد العينة جاءت موافقتهم بدرجة منخفضة مما يفسر بغياب أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية عن المشاركة في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها داخل أروقة مجلس الإدارة بالإضافة غيابهم عن المشاركة في وضع وتقييم الخط والرؤى المستقبلية للجامعة.

2- جاءت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ الاستجابة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي 52.4%. يستنتج الباحث من خلال تدني نسبة هذا المبدأ لوجود خلل في عمل دائرة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة وعدم تنبؤها بالتغيرات الحاصلة في محيط الجامعة ومدى قدرة الجامعة من خلال برامجها الأكاديمية على الاستجابة للمحيط الخارجي مما يؤدي ذلك إلى زعزعة ثقة اصحاب المصالح والمجتمع المحلي بعمل الجامعة.

3- جاءت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ الكفاءة والفعالية في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي 51.6%، يفسر الباحث تدني نسبة الكفاءة والقدرة داخل الجامعة بعدم تحديث الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة ومقارنة ما تم انجازه بما هو مخطط وموضوع سلفا بالإضافة لعدم مقدرة الجامعة بالسيطرة على مقدراتها ومواردها.

- 4- جاءت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ الانفتاح والشفافية في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 48.8%، يفسر الباحث أيضا تدني مستوى ونسبة هذا المبدأ بأن هناك الكثير من القرارات العشوائية التي يتم اتخاذها بالجامعة، ضعف آليات التواصل والانفتاح بين المبادرات المقدمة من العاملين والإدارة العليا، غياب للشفافية والوضوح في التعيينات التي تمت وتمت بالجامعة، ضبابية في الاعلان عن المعلومات والعمليات الإدارية والمالية للجامعة وغياب التشريعات والنصوص القانونية التي تتيح لأصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المدني بالاطلاع على العمليات كافة.
- 5- كانت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ سيادة القانون في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.4%، يفسر الباحث ذلك بغياب اللوائح والقوانين التي تحكم وتحدد طبيعة العلاقة والصلاحيات للعاملين كافة بالجامعة، عدم التزام العاملين بالجامعة يؤدي إلى عشوائية وارتجالية في تنفيذ الأعمال الإدارية والأكاديمية و غياب قنوات اتصال وتواصل بين مختلف المستويات والهياكل الإدارية بالجامعة.
- 6- بلغت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ السلوك الأخلاقي في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.2%، يتضح من خلال النسبة الحالية عدم تبني الجامعة لمدونة السلوك وعدم معرفة العاملين بالجامعة بأنماط السلوك المختلف وهذا يؤدي لارتكاب العديد من المخالفات ووجود شبهات وفساد إداري وأكاديمي.
- 7- كانت درجة موافقة أفراد العينة لمبدأ الكفاءة والقدرة في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 49.8%، يتضح عدم اهتمام الجامعة بتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها وعدم الاعلان عن المكافآت من أجل تحفيز العاملين فيها.
- 8- بلغت درجة موافقة أفراد العينة حول مبدأ الابتكار والانفتاح على التغيير في جامعة الأقصى منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.0%، بلغت درجة موافقة أفراد العينة في جامعة الأقصى حول مبدأ الاستدامة والتوجيه طويل الأجل منخفضة وبوزن نسبي بلغ 48.2%، مما يعني أن الجميع بات يؤمن بغياب قدرة الجامعة والعاملين فيها على الابتكار وخلق برامج أكاديمية تواكب وتتلاءم وحاجة السوق المحلية والعربية وهذا يقودنا بوجود خلل وقصور في عمل المخططين بالجامعة ومدى كفاءتهم على الابتكار والابداع وخلق آفاق وبرامج جديدة تواكب التطور الحالي.

9- بلغت درجة موافقة أفراد العينة في جامعة الأقصى لمبدأ الإدارة المالية السليمة منخفضة وبوزن نسبي بلغ 49.6%، يتضح من خلال النتيجة الحالية عدم استقلالية الجامعة والسيطرة على مواردها المالية، وجود اتفاق بغياب أو قصور في عمل إدارة الأزمات والمقدرة للتنبؤ بالمخاطر المحيطة والقدرة على تحويل التهديدات لفرص يمكن استغلالها بشكل أفضل، غياب العاملين عن الإعداد بوضع الميزانية ومعرفة أوجه الانفاق ومصادر الإيرادات يقودنا لوجود فساد مالي في ظل غياب مساءلة ومراجعة وتدقيق من قبل الإدارة.

10- بلغت درجة موافقة أفراد العينة في جامعة الأقصى لمبدأ حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي منخفضة وبوزن نسبي 50.6%، يعني أن الجامعة لا تراعي مبدأ حقوق الإنسان ولا تحترم حقوق العاملين فيها من خلال توفير الاحتياجات المشروعة والتي تسهم بشكل كبير لتحسين جودة العمل المؤسسي لو وفرت لهم أساليب الرفاه الاجتماعي، أيضا عدم مقدرة الجامعة على الانفتاح على الثقافات الأخرى للاستفادة من البرامج والمشاريع يفسر بعدم مقدرة القائمين على الجامعة بفتح أفاق للتعاون المشترك مع مؤسسات وجامعات في بلاد عربية وأجنبية، تدني أيضا نسبة التماسك يدل على عدم اهتمام إدارة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي والتنسيق فيما بينهم لتعزيز أواصر التعاون المشترك وكسب الثقة.

11- بلغت درجة موافقة أفراد العينة في جامعة الأقصى لمبدأ المساءلة منخفضة وبوزن نسبي بلغ 50.0%، يفسر هذا بغياب الأنظمة والقوانين والنصوص القانونية لمساءلة مرتكبي المخالفات المالية والإدارية والأكاديمية.

### 3.5 النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة.

(1) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى تعزي للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ، يتضح للباحث هنا بأن

جميع أفراد العينة على اختلاف نوعهم الاجتماعي ورتبهم الوظيفية ومسمياتهم يفتقرون لثقافة الحوكمة وتطبيقها طالما هناك اتفاق بعدم وجود اختلافات.

#### 4.5 التوصيات:

توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية، في ضوء تفسير وتحليل النتائج.

##### التوصيات المتعلقة بالسؤال الرئيس

- تشكيل مجلس خاص بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يكون ممثل لكافة أقسام الجامعة والعاملين وأصحاب المصلحة، يتم انتخاب أعضائه حسب الوزن النسبي لأقسام الجامعة كافة، إضافة تكون عملية التطبيق من خلال الأنظمة والقوانين المكتوبة، وتكون معلنة وملزمة للجميع وتطبق على الجميع دون استثناءات.

##### التوصيات المتعلقة بمبادئ الحوكمة.

- يتم إشراك العاملين كافة سواء إداري أو أكاديمي في وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة ويتم أيضا إشراك أصحاب المصالح في العمليات التي تتم داخل أروقة الجامعة كافة لتفعيل التعاون المشترك والجماعي.
- يتم إعادة النظر في عمل دوائر التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ومدى قدرة العاملين فيها على الحصول على بيانات دقيقة للبيئة المحيطة بالجامعة والتنبؤ بالتهديدات وتحويلها لفرص.
- تحديث وتقييم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة بشكل دوري للتأكيد على ما تم إنجازه مع ما هو مخطط له، منح أعضاء الهيئة التدريسية وقت للتفرغ للبحث العلمي والاستفادة من نتائج أبحاثهم.
- تعزيز الشفافية والانفتاح على مؤسسات المجتمع المدني والاعلام واتاحة كافة بيانات الجامعة أمام الجميع في أي وقت.
- وضع دليل قانوني ملزم للعاملين بالجامعة ويتم تطبيقه على الجميع دون تمييز.

- التأكيد على تبني الجامعة لمدونة السلوك الأخلاقي وعمل دورات تدريبية لتوعية العاملين كافة.
- تشكيل دائرة للموارد البشرية بالجامعة تعنى باستقطاب وتعيين الكفاءات وتدريب العاملين ورفع قدراتهم بشكل مستمر ودوري.
- تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعة للحصول على نتائج أفضل وتوفير الوقت المناسب للتفرغ العلمي.
- تحديث برامج أكاديمية، وتحديث خطط الجامعة لتواكب التغيير في عصر التطور العلمي والانفجار التكنولوجي.
- التأكيد على استقلالية الجامعة ماليا وسيطرتها على مواردها كافة.
- تكوين شراكات مع مؤسسات محلية لتعزيز التماسك الاجتماعي وعربية ودولية لتعزيز التبادل الثقافي والتأكيد على وجود دليل مكتوب وواضح يتم الاعلان عنه لتحديد الحقوق والواجبات للعاملين كافة.
- وجود دليل قانوني يحدد طرق وأليات المساءلة والعقاب ويكون معلى ويتم تطبيقه على العاملين كافة.

## 5.5 نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى الحكومية في المحافظات الجنوبية:

في ضوء استعراض النتائج الحالية حول "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية" دراسة حالة جامعة الأقصى"، وفي ظل التوصيات التي توصل إليها الباحث، يوصي الباحث بإتباع التصور التالي كمقترح حول تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى الذي من شأنه اعتماد برنامج إصلاح مؤسسي يهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة داخل الجامعة مما يؤدي إلى زيادة تنافسية الجامعة وحصولها على تصنيفات متقدمة في ظل انتشار أنماط مختلفة للتعليم الجامعي.

• يوصي الباحث بتأسيس مجلس خاص بالحوكمة يتمتع بالاستقلالية الكاملة، يتم اختيار أعضائه بطريقة الانتخاب الديمقراطي بحيث يكون ممثل للعمادات والكليات والمجالس الإدارية والأكاديمية والأطراف أصحاب المصالح كافة، بالإضافة لمراقب داخلي وآخر خارجي من وزارة التعليم العالي.

### (A) مكونات النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من الأبعاد والمعايير التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الحالية وكانت كالتالي:

#### (1) المشاركة:

- وجود خطط وبرامج واضحة للشراكة مع المستفيدين كافة.
- تفعيل العمل التطوعي للمنتسبين والطلبة.
- مساهمة أصحاب المصالح كافة في وضع السياسات.
- توظيف برامج وخطط الجامعة لتحقيق رؤيتها.
- تحديد مجالات الشراكة مع جميع الأطراف المستفيدة.
- تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.

## (2) الاستجابة:

- استجابة خطط وبرامج الجامعة لاحتياجات الأطراف المستفيدة كافة والسوق المحلية
- وضع صناديق شكاوى واقتراحات في أماكن مختلفة داخل الجامعة.
- استجابة الجامعة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحيط بها.
- توفير الخدمات وسبل الترفيه للعاملين بالجامعة كافة لتعزيز الولاء والانتماء للجامعة.

## (3) الكفاءة والفعالية:

- وجود استراتيجية واضحة للجامعة.
- تنمية مهارات العاملين وتطويرها.
- تدفق حر للمعلومات وفق الأسس القانونية المحددة.
- استخدام أمثل لموارد الجامعة ضمن آليات محددة.
- اتباع الأساليب الديمقراطية في العمليات الإدارية.
- وجود معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة.
- تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

## (4) الانفتاح والشفافية:

- الإفصاح عن معايير واجراءات الاختيار للمناصب القيادية.
- الإفصاح عن سياسات الحوافز والمكافآت والبدالات.
- الإفصاح عن معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- توضيح الحقوق والواجبات للمستفيدين كافة.
- الإجابة عن استفسارات المستفيدين كافة.

- وجود آليات واضحة للاتصال والتواصل بين أقسام وهيكل الجامعة وبين العاملين وإدارة الجامعة أيضا.

#### (5) سيادة القانون:

- وجود لوائح وقوانين وأنظمة ملزمة ومعلنة للجميع.
- وجود دليل إرشادي للعمليات كافة داخل الجامعة.
- تقييم شامل للعمليات الإدارية والأكاديمية كافة داخل الجامعة.
- الالتزام بتطبيق معايير الجودة والاعتماد في العمليات كافة داخل الجامعة.
- تطبيق أنظمة وقوانين الوزارة داخل الجامعة.

#### (6) السلوك الأخلاقي:

- التصرف بنزاهة تجاه جميع الاختلافات الكامنة والظاهرة داخل الجامعة.
- تحديد إجراءات لإدارة المشاكل والأزمات داخل الجامعة وتوضيحها للجميع.
- تبني مدونة سلوك ملزمة ومعلنة للجميع.
- تعزيز الشعور بالانتماء والولاء لكافة العاملين داخل الجامعة بالمؤسسة.
- الاعتراف بحقوق جميع الأطراف داخل الجامعة.

#### (7) الكفاءة والقدرة:

- تنمية مهارات العاملين والعمل على تطويرها.
- اتباع سياسات المكافآت لتحفيز العاملين على تحسين الأداء.
- تقييم الأداء بشكل مستمر لتصحيح الانحرافات وتقويمها.

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في الوقت الحالي وتطوير مهارات وقدرات العاملين في استخدامها.
- اتباع سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة حول استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة.

#### (8) الابتكار والانفتاح على التغيير:

- استحداث خطط وبرامج تتماشى مع التغييرات في المحيط الخارجي للجامعة.
- توفير بيئة تنظيمية وهياكل مرنة تواكب التغيير، وأجواء أكاديمية وبيئة مادية للعاملين والمتعاملين كافة مع الجامعة.
- دعم وتطوير البحث العلمي ومحاولة الاستفادة من مخرجاته.

#### (9) الاستدامة والتوجيه طويل الأجل:

- تبنى خطط وبرامج مستقبلية لخدمة الأجيال القادمة.
- تطوير وتحديث مستمر للرؤيا الاستراتيجية للجامعة.
- وضع تصورات وسيناريوهات مستقبلية لخدمة الأجيال القادمة بناء على تخطيط استراتيجي وعلمي.

#### (10) الإدارة المالية السليمة:

- اعتماد آليات واضحة للمكافآت والحوافز.
- توضيح أبواب الانفاق ومصادر الإيرادات للمستفيدين كافة.
- استقلالية الجامعة في التصرف بالإيرادات المالية.
- اعتماد مدقق داخلي وخارجي لمراجعة المعاملات المالية في الجامعة كافة.

## (11) حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي:

- احترام حقوق الإنسان للعاملين والمتعاملين بالجامعة دون تمييز كافة.
- وجود دليل وإجراءات معلنة لتعزيز التماسك الاجتماعي.
- استحداث برامج وسياسات ومساقات أكاديمية تشجع على التزاوج الفكري والثقافي.
- تعزيز سبل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني المحيط بالجامعة.

## (12) المساواة:

- وجود إجراءات مكتوبة ومعلنة للمساواة ويتم تطبيقها بموضوعية على الجميع.
- وجود قوانين وأنظمة لمساواة المقصرين في أداء واجباتهم.
- مساواة المجالس العلمية بخصوص النتائج المتوقعة.
- مساواة الجامعة عن مخرجاتها من قبل الأطراف المستفيدة.
- تقييم برامج وأنشطة الجامعة وفق إجراءات مقننة.

## (B): مستويات التطبيق:

يتم تطبيق المقترح في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا كافة، بحيث يتم تكييف المعايير والمؤشرات بما يتناسب ويتلاءم مع كل مستوى على حدة والبيئة الداخلية للجامعة وتكون مسؤولية المتابعة والتقييم من خلال لجان ومجلس الحوكمة الذي تم اختياره.

## (C): نطاق التطبيق:

يتم تطبيق معايير ومؤشرات الحوكمة على جميع الوظائف في الجامعة وأدوارها، ومن الممكن أن تضع الجامعة مؤشرات تتناسب مع أدوارها ومسؤولياتها.

#### (D): متطلبات التطبيق:

- يستلزم تطبيق النموذج المقترح لمبادئ الحوكمة في الجامعة التالي.
- وجود رؤية استراتيجية للجامعة وسياسات وأهداف واضحة ومحددة.
- وجود لوائح وقوانين وأنظمة تكون مرجعية لكل ويتم الاحتكام إليها.
- إعداد دليل إرشادي لمهام مجلس الحوكمة واللجان المنبثقة عنه.
- تصميم نماذج قياس وتقييم الأداء.
- وجود قيادات مؤهلة وداعمة لتطبيق النموذج.

#### (E): مراحل التطبيق:

- مرحلة نشر ثقافة الحوكمة داخل الجامعة وتهيئة الأجواء والبيئة المحيطة لذلك.
- توضيح أهمية الحوكمة والنتائج المتوقعة منها ومعوقات تطبيقها.
- عمل برنامج زمني موضح لطريقة التطبيق والإعلان عن الوسائل المساندة كافة التي تم اتخاذها وتحديد المعوقات والبدائل التي يتم الاتفاق عليها.
- البدء في عملية التطبيق للنموذج.
- متابعة التطبيق ومراقبة ما يستجد في محاولة لتصحيح الانحرافات أثناء التنفيذ.
- متابعة التنفيذ والحصول على تغذية راجعة أثناء التطبيق لتطوير آليات التطبيق في جميع المراحل.

#### (F) : أدوات التطبيق:

استمارات تقييم، استطلاعات رأي، سجلات معلوماتية، مقابلات فردية أو جماعية.

## 5.6 مقترحات ودارسات مستقبلية:

- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية على جودة الحياة الوظيفية.
- دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
- مدى استفادة وزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية من تطبيق مبادئ الحوكمة.
- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية على جودة العمل الإداري.
- العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والتنمية المستدامة.
- درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي.

## المصادر والمراجع:

القران الكريم (سورة: إبراهيم، آية: 7)

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم، س. (2010): حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى.
- أبو زيد، م. (2005): المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، ص 57
- أخو رشيدة، ع. (2006): المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية، دار مكتبة الحامد، الأردن، عمان.
- البطش، م، واخرون. (2006): **مناهج البحث العلمي**. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن
- التميمي، م. (2007): **مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء التدريسي**، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، الاردن.
- الربيعي، س. (2008): **التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل**، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع. الاردن.
- السكارنة، ب. (2009): **الفساد الاداري**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- السيد، م. (2006) الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية.
- الشماع، خ (2007). نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفرنجي، ن. (2012): **التنمية والتربية والحكم الصالح**، شركة المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- الكايد، ز. (2003): **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، الطبعة الاولى، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية بتصرف.
- المصري، م. (2003): **اقتصاديات التعليم والتدريب المهني**، الطبعة الاولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- المغربي، ع. (2022): **نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص17.

- باتشيري، ا. (2015) "كتاب بحوث العلوم الاجتماعية (المبادئ والمناهج والممارسات)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان. لتوزيع، عمان.
- بوعيشة، م. (2000): أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجيل، بيروت.
- جرادات & اخرون (2011): أداة المعرفة"، الطبعة الاولى. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- حافظ، م. (2011). حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، النزهة الجديدة، القاهرة، مصر.
- حريزي، م وغربي، ص. (معدان). (2013): دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13، ص 23-34.
- خورشيد، م، ومحسن، ي. (2009): حوكمة الجامعات وتفريد قدرات منظومة القيم العالمية والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر.
- درويش عدنان حيدر 2007 حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان.
- ربيع، أ. (2007): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ط 2، ج1. كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- سلامة، م. (2010): مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى عمان، الأردن.
- طالب، ع والمشهداني، إ. (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، الاردن، صفحة 24/25.
- عبد العال، ح. (2007): حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف- المفاهيم المبادئ، المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، صفحة 22.
- عبد الله عبد الكريم عبد الله 2009 الحوكمة والإدارة الرشيدة أداة الإصلاح وأداة التطوير في المنطقة العربية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان.
- عزت، أ. (2009): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان، الأردن.
- عطا الله، خ والعشماوي، م. (2008) الحوكمة المؤسسية، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- نواف، ك. (2006): القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، صفحة 114، الأردن.

#### كتب صادرة عن مؤسسات

- السلطة الوطنية الفلسطينية: أهداف التعليم العالي، 2018 المادة رقم (4).
- السلطة الوطنية الفلسطينية. (1998) قانون التعليم العالي، المادة رقم(2)، (11).

- السلطة الوطنية الفلسطينية، المادة رقم (59).
- السلطة الوطنية الفلسطينية، القانون الأساسي، المادة رقم(24).
- العباس، م. (2010): "حوكمة الجامعات" [maalabbas@kk.edu.sa](mailto:maalabbas@kk.edu.sa)
- الموسوعة العربية العالمية. (1999): "الموسوعة العربية العالمية الأجزاء 6، 7 و 8"، الطبعة الثانية. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- برامكي، ج. (2000): "مشكلات التعليم العالي في فلسطين". السياسة الفلسطينية. مركز البحوث والدراسات الفلسطينية. العدد 26، السنة السابعة - ربيع، 6 - 14.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1997 إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، صفحة 5.
- ضمراوي، ب. (2017): "القانون والتشريع"، موقع موضوع [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
- فتوح، ت. (2007): "مقالات، دنيا الوطن" [www.alwatanvoice.com](http://www.alwatanvoice.com)
- مركز البحوث والد راسات في التعليم العالي. (2015): "حوكمة الجامعات في إنجلترا، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد) 61.
- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (2015): "حوكمة الجامعات في فرنسا، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد) 62.
- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (2015): "حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد. 60.
- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. (2015): "حوكمة الجامعات في اليابان، قراءات مختارة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عدد 65.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (2010) صفحة 86.
- موسوعة المعارف التربوية (2007). عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2010): "الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم" (2013/2011).
- Institute of Internal Auditors معهد المدققين الداخليين الأمريكيين ،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
- عمرو، ي. (2007) دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادي والهيكلي، انعقد في القاهرة نوفمبر 2006، اصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

## رسائل ماجستير واطروحة دكتوراه والدراسات

- أبو حمام، م. (2009). أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الداور، أ. (2008): "مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الدجنى، أ. (2006): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدهدار وآخرون. (2016): "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للإدارة والاقتصاد، العدد 25، صفحة 62/88.
- العيزي، م (2014). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- السر، خ. (2013). "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب". رسالة ماجستير.
- السوادي، ع. (2015): "الحوكمة الرشيدة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الادارة التربة والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة.
- الفوزان، ن. (2015): "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " تصور مقترح، رسالة دكتوراه منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- المناصير، ع (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية،(رسالة ماجستير، غير منشورة) الجامعة الأردنية، الزرقاء.
- أبو الحمص، ن. (2006): "نحو سياسات تعليم لتحفيز اقتصاد معرفة تنافسي في الأراضي الفلسطينية"، الطبعة الاولى، معهد ماس،
- ابو عامر، أ. (2008): "واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- امينة، ف. (2010): "دور النيباد في تفعيل الحكم الرشيد والتنمية المستدامة في أفريقيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.

- بركة، ي. (2012): " دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات " ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بن عدي، م، وحمام، م. (2014): " دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة "، دراسة حالة جامعة 08 ماي 1948 قالمة الجزائر، رسالة ماجستير.
- حلاوة، ج، ونداء، ط. (2013): " واقع الحوكمة في جامعة القدس "، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
- حمدونة، ح. (2016): " ممارسة الجامعات الفلسطينية للحاكمة الجامعية لتحسين جودة التعليم العالي الجامعي "، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016 غزة، جامعة فلسطين.
- زراولة، ر. (2004): " تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية، دراسة حالة جامعة قسنطينة " . رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- سليمان، أ. (2003): " خبرة الجامعات الوقفية بتركيا وإمكانية الإفادة منها بمصر "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- شرف، ه. (2015): " واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالضفة الغربية "، رسالة ماجستير غير منشورة.
- شلبي، م، ومنهل، م. (2008): "بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوي أداة" دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- عثمان، س. (2000): " مشكلات طلبة الدراسات العليا في جامعات الضفة الغربية "، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عودة، ر. (2018): " دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة. جامعة الازهر. غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- مسلم، ب. (2016): " مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية "، مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، العدد 49 صفحة 282/233.
- موسى، أ. (2011): " الاصلاح الاداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد "، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس\_ أبو ديس، عمادة الدراسات العليا، القدس، فلسطين.
- نجم، ن (2017): "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها(رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- نصار، أ. (2017). "مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز"، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

## الدوريات

- عساف، م (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11(37) ص 3-30.
- البريدي، ع. (2009): "إشكالية المصطلح في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح **governance** توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها"، مؤتمر حوكمة الشركات جامعة الملك فهد، السعودية، الفترة ما بين 10/31 إلى 11/2/2009.
- الصدر، س. (2012): "حوكمة الجامعات الفلسطينية" مدونة على الإنترنت. متوفرة على الرابط التالي [www.samisadder.info](http://www.samisadder.info).
- العدوان، ن. (2017) "واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد (14)، المجلد (4).
- الطائي، م. "الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات، القاهرة: جامعة الدول العربية من 08 إلى 10 سبتمبر 2012.
- الفراء، م. (2013): "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، صفحة 5.
- العريني، م. (2014): "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 4، صفحة 114.
- العريني منال عبد العزيز 2013 بحث بعنوان واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث منشور في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 3 العدد 12، كانون أول صفحة 118.
- المومني، ي & قواقزة، م (2018) مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد 11(37) ص 75-98.

- اليونيسكو 2009 إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي القاهرة، مصر 31 مايو الى 2 يوليو 2009.
- باسکر فيل وآخرون. (2011): "دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج"، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة بحوث.
- باشيخ، ع . (2009): "لائحة حوكمة الشركات والعلاقة مع جودة المعلومات المحاسبية وسوق الأسهم السعودي"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، السعودية.
- بامخرية، أ و باطويح، م. : "تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية السبل والمعوقات"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الثامن.
- بزاوية، ع، وسالمي، ع. (2011) "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة" تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي.
- ديلويت. (2016): "تحديات قطاع التعليم العالي في عصر التحول الرقمي"، القمة العالمية للحكومات، من الفترة 8-10 2016، دبي.
- رضا، ج، وعبد الله. (2011): "تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية"، الملتقى الدولي الأول، الحوكمة المحاسبية المؤسسة واقع ورهانات وأفاق" مايو.
- عبد الحكيم، ف (2017): حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، 19 (1) ص 314\_326.
- طرييه، خ. (2010): "مؤتمر حوكمة الشركات جامعة الملك فهد السعودية".
- عبد المجيد، م. (2009): "المفهوم الحديث للرقابة الداخلية"، أعمال مؤتمرات الإدارة الرشيدة والاصلاح الإداري والمالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عطوة، م والسيد، ف. (2012): "حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، بحث منشور، مجلة كلية التربية، العدد 79، جامعة المنصورة، مصر.
- عورتاني، ه و آخرون. (1998): "مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي"، دراسة تحليلية، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9).
- غوانمة، ف. (2019). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26).
- محمد، م (2015). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بأسبوط، مجلد 31، عدد 4، ص 230-262.
- محمد مديحة فخري 2011 دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 72، مجلد 18، القاهرة، مصر، صفحة (67/78).

- محمد، ح. (2008): "ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية"، المؤتمر العربي الثاني، الجامعات العربية تحديات وطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة المغربية.
- مزهوده، عبد الملك. (2001): "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضر، بسكرة.
- ميخائيل، أ. (2009): "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، منشورات التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 92.
- ميخائيل، أ. (2005): "بحوث واوراق علمية" تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات" مقدمة في المؤتمر العربي الأول، "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة ما بين 24-26 سبتمبر.
- جبر، ه & محيسن، ت (2019): مؤتمر فلسطين الدولي الأول نزاهة وحوكمة من اجل التنمية المستدامة، 9\_11 كانون أول/ ديسمبر 2019. ص 36.
- ناصر الدين، ي. (2012): "الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي"، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية، عمان، الأردن، 24/3/2012.

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- **Adams & others (2003). Is corporate governance different for bank holding companies.** FRBNY economies policy review.9: p123/142.
- **Adrianna J(2002) benchmarking university governance the world bank MENA Region.** OECD-IMHE general conference، Paris، sept.p3.
- **Benchmark for the council of Europe "good governance"**
- **Commission des comminutes Europeans، (2001) livret vert، promouvoir le carde European pour la Responsibilitities Social des Enterprises.**
- **Fabric & Alexander (2008). governance and quality guidelines in higher education.** OECD
- **Festo، N. (2013)) "The relationship between board governance and financial performance in private universities Uganda.**
- **Francois & others. (2003). Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual**
- **Gence (2010). "The relation between the quality of mission statement and the p\_Ghadli،et al. (2012): "Construct Validity Examination of Critical Thinking Dispositions for Undergraduate Students in University Putra Malaysia"، Higher Education Studies، Vol. 2(2)، pp 138-145.**
- **performance quality of the state universities in Turkey.**

- Henard, (2008). "**Governance and Quality in higher Education.**" education program on institutional management in higher education France. OECD.
- Hoque,(2010) "**Accountability and governance strengthening extra-bureaucratic mechanisms**", International journal of productivity and performance management, emerald group publishing limited. Vol 60 no 1 pp. 59-74 2011.
- international finance corporate (ifc) corporate governance: **why governance corporate** 2005 page 1.
- Cattrysse, j (2008). **Reflections on corporate governance and the role of the internal auditors**, Roularta media group.20/10/2008 p.4
- lamdardi and others(2002). **University governance competitive.** The top American research university. University performance august P 3/13
- Kim, t (2007), Changing University Governance and Management in the U.K and Elsewhere Under Market Conditions: "**Issues of Quality Assurance and Accountability**", London: Brunei University.
- Meredith, Edward: university governance. **A mapping and some issues**, 2002. P4/5.
- MOK,(2010) **when state centralism meets neo-liberalism: managing university governance change in Singapore and Malesia.** Higher education, the international journal of higher education and educational planning.60 (4) p 419/440.
- Mulili, Benjamin,(2014). "**Corporate governance in Kenya's public universities**", journal of Applied Research in Higher Education, 6(2) Available from www.emeraldsight.com
- Norman, G(2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics, Adv in Health Sci Educ (2010) 15:625–632 DOI 10.1007/s10459-010-9222-y.
- OECD 2004 **principles of corporate governance available** http: OECD. Or.
- Osborne s '**The New Public Governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, 1st edition, Routledge, New York
- Osborne, Stephan P. (2010). **The New Public Governance. London and New York:** Rout ledge Taylor and Francis Group.
- Salmi. (2009): "**The challenge of establishing World-Class universities**", World Bank, Washington. D.C
- Sampson, s (2001). **the unified services theory approach to services operations management.** POM, meeting Orlando, Florida, service operation management track, FEB.
- Sversson, G (2007). **legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institution**, Oslo school of management. International journal of public sector management.20(2) pp.118/133, Emeralds group publishing limited, Oslo Norway.
- Trakman, (2008). modelling university governance. University of wales. P 63

- UNDP، Governance for Sustainable Human Development، 1997، P3.
- Uma، S. (2000): " **Research Methods for Business**". University at Carbondale. Southern Illinois.
- Wang، L. (2010):" **Higher Education Governance and University Autonomy in China**"، Globalization، Societies and Education، 8 (4)، 477-495.
- Weiner، J. (2007): " **Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health**". The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.
- William & others، (2001). "Modern Auditing": 7 th، New York، John Wiley & Sons، p 84.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

- 1- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2019)، فلسطين، (تاريخ الزيارة، 2019/06/30).  
[www.mohe.pna.ps](http://www.mohe.pna.ps)
- 2- موقع جامعة الأقصى، غزة (2019)، فلسطين، (تاريخ الزيارة، 2019/07/20).  
[/https://alqsa.edu.ps/ar/page/4787](https://alqsa.edu.ps/ar/page/4787)
- 3- ديوان الفتوى والتشريع، (2019) دولة فلسطين، (تاريخ الزيارة، 2019/06/25).  
**State of Palestine ،Advisory & legislation Bureau**  
[www.lab.pna.ps](http://www.lab.pna.ps)
- 4- موقع منظمة التعاون الاقتصادي، (2018)، ( تاريخ الزيارة، 2019/08/11).  
[www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm](http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm)
- 5- موقع سما نيوز الاخباري\_ (2018) ( تاريخ الزيارة، 2019/04/20)  
<https://samanews.ps/ar/post>

الملاحق:

ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهام الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development

جامعة القدس  
ALQUDS UNIVERSITY

التاريخ: 2019/4/7  
حضرة الدكتور / أيمن صبح المحترم  
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية - جامعة الأقصى  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب رافت رضوان غنام رقم أكاديمي 21620077

يشهد معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس- فرع غزة بأن الطالب رافت رضوان غنام رقم أكاديمي 21620077 مسجل لدينا في برنامج ماجستير التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية للفصل الدراسي الثاني 2019/2018 يقوم بعمل بحث لرسالة الماجستير وهي بعنوان:

مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة

وعليه نرجو التكرم منكم الأيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب لجمع البيانات اللازمة للبحث .  
عالمياً بأن البيانات التي يحصل عليها الطلاب تعامل بسرية تامة وهي لازمة لأغراض البحث فقط .  
شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم لسير العملية التعليمية والأكاديمية ..  
وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

نسخة :- الملف

جامعة القدس  
مسئولة العلاقات الخارجية

University of Palestine  
05972849  
email: natfal@staff.alquds.edu

جامعة القدس  
05972849  
ت. ر. ف.: tjaffal@staff.alquds.edu

ملحق رقم (2): كتاب موافقة جامعة الأقصى على تسهيل مهام الباحث:

STATE OF PALESTINE  
AL-AQSA UNIVERSITY

دولة فلسطين  
جامعة الأقصى

مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

الرقم : ش.أ / 238 / 2019  
التاريخ: 09 / 04 / 2019م

الأخ الدكتور/ فايق رمضان الناعوق  
نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية

... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث/  
رأفت رضوان غنام المقيد ببرنامج الماجستير في معهد التنمية المستدامة مسار/ بناء مؤسسات وتنمية  
موارد بشرية بشأن تعبئة الاستبانة من قبلكم ومدراء الدوائر الإدارية بهدف دراسة "مدى تطبيق مبادئ  
الحكومة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
أ.د. أيمن محمود صبح

سخة للملف

Gaza-Palestine  
Tel : 08/ 2641600

Email : [academic@alaqsa.edu.ps](mailto:academic@alaqsa.edu.ps)  
Fax: 08/ 2641617

غزة - فلسطين  
ص.ب 4051

### ملحق رقم (3): نموذج تحكيم الاستبانة:

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ ،،، المحترم

تحية طيبة وبعد،،،،،

**الموضوع: تحكيم استمارة بحثية**

أنا الطالب / رأفت رضوان محمود غنام، أقوم بعمل بحث بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية" دراسة حالة جامعة الأقصى في المحافظات الجنوبية" ضمن دراسة ماجستير "بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية" في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

وعليه أرجو تكرمكم وتفضلكم بإبداء رأيكم الحكيم وتعليقكم على هذه الاستمارة.

شاكر لكم حسن تعاونكم.

**الباحث**

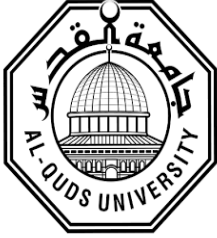
**رأفت رضوان محمود غنام 21620077**

ملحق رقم (4): أسماء محكمي الاستبانة:

قائمة أسماء المحكمين:

الاسم	الجامعة
د. خليل اسماعيل ماضي	جامعة الأزهر
د. حسن رشاد رصرص	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد ايوب	جامعة القدس المفتوحة
د. سامي علي ابو الروس	الجامعة الإسلامية
د. حازم عيسى	جامعة القدس المفتوحة
د. ماهر محمود جودة	جامعة القدس المفتوحة
د. حسن خميس السعدوني	جامعة القدس
د. تهاني جفال	جامعة القدس
د. علي شاهين	جامعة فلسطين
د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر
أ. هشام الكحلوت	مركز الدراسات والاحصاء
د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
د. عمر دحلان	جامعة الأقصى

## محلّق رقم (5): الاستبانة (أداة الدراسة)



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية  
الأخوة والأخوات المحترمين/ المحترمات  
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية" دراسة حالة "جامعة الأقصى الحكومية"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا يرجى من حضراتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي، من خلال كتابة الدرجة التي تتوافق مع رأيكم؛ حيث ان كلما اقتربت الدرجة من (5) دل ذلك على الموافقة بدرجة كبيرة على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح تماما. علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وخاطئة بل الهدف الرئيس هو معرفة الانعكاس الأفضل نحو الفقرة(السؤال). ومن هنا يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معه، كما يؤكد على أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحث: رأفت رضوان محمود غنام

/ رقم الجوال: 0598248008

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى تعبئة البيانات التالية من خلال وضع اشارة (X) في المربع المراد اختياره، مع عدم ترك أي بيان فارغ للأهمية.

1. النوع الاجتماعي: ذكر  انثى

2. العمر:  30- أقل من 40 سنة  40- أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق.

3. المستوى العلمي:  دبلوم متوسط فأقل  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

4. التخصص:  علوم انسانية  علوم تطبيقية

5. المسمى الوظيفي:

أكاديمي  إداري  إداري أكاديمي

6. الرتبة الوظيفية: (خاص فقط بالإداري الأكاديمي)

نائب رئيس الجامعة  مساعد رئيس الجامعة  عميد الكلية

مساعد عميد الكلية  رئيس قسم  نائب رئيس قسم

7. سنوات الخدمة:

1- أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10 سنوات

10- أقل من 15 سنة  15 - أقل من 20 سنة

20- سنة فما فوق

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بمبادئ الحوكمة، يرجى التكرم بكتابة الدرجة بالأرقام التي توافق رأيك بعد قراءة العبارات الآتية:

5-1	م	1- المشاركة
	1	تعقد الانتخابات في الجامعة بشكل دوري ومنتظم.
	2	تسمح الجامعة للعاملين بالمشاركة في أنشطتها من خلال طرق محددة وواضحة.
	3	يشارك جميع العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار بصفة مباشرة أو عبر هيئات ممثلة.
	4	يتخذ القرار في الجامعة بناء على تصويت الأغلبية مع احترام حقوق الأقلية.
	5	تشكل الجامعة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
	6	تعمل الجامعة على عدم استثناء أو حرمان لمجموعة معينة من المشاركة في الانتخابات.
	7	تقوم الجامعة بإطلاع الطلبة على أسباب اتخاذ القرارات.
	8	يتم مناقشة القرارات في جلسات مجلس الجامعة والمصادقة أو التعديل عليها.
		<b>2- الاستجابة</b>
	9	تتبنى سياسات وأهداف وبرامج الجامعة الاحتياجات المشروعة لأصحاب المصالح.
	10	تستجيب الجامعة للشكاوى والطلبات المقدمة لها خلال فترة زمنية معقولة.
	11	يوجد في الجامعة إجراءات واضحة للمسؤولين في جميع مراحل اتخاذ وصنع القرار.
	12	تستند الجامعة للتقارير والأبحاث والمشاورات والشكاوى لأي عملية تغيير.
	13	توفر الجامعة الخدمات للمتعاملين معها كافة من خلال كوادر مؤهلة ومدربة.
		<b>3- الكفاءة والفعالية</b>
	14	يتم مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية مسبقاً.
	15	يتم استخدام إمكانيات الجامعة المتاحة بشكل أفضل وأمثل.
	16	تتيح أنظمة إدارة الأداء في الجامعة، بتقييم وتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح.
	17	تتم عمليات التدقيق بشكل منتظم بهدف تقييم وتحسين الأداء.
	18	تعمل الجامعة على تقييم وتطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بشكل منتظم.
	19	تحقق الجامعة أهدافها القصيرة وطويلة المدى بأقل كلفة وأسرع وقت.
	20	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية حرية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية.
		<b>4- الانفتاح والشفافية</b>
	21	يوجد لدى الجامعة إطار قانوني واضح ومفهوم ومعلن عنه على نطاق واسع.
	22	يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة وفق القواعد والتشريعات المنصوص عليها.
	23	تتيح الجامعة عملية الوصول للمعلومات بكل سهولة وحرية كاملة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح.
	24	يوجد آليات للتواصل والانفتاح بين العاملين والإدارة العليا في الجامعة كافة.
	25	تعلن الجامعة عن السياسات المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع الأعضاء.
	26	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية للجميع دون استثناء.
		<b>5- سيادة القانون</b>
	27	تضع الجامعة اللوائح والنظم الإدارية للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

28	تسعى الجامعة لتعديل وتطوير القوانين بما يلائم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة.
29	يوجد لدى الجامعة التزاما كاملا بالقوانين واللوائح المعمول بها.
30	تطبق القوانين واللوائح على العاملين كافة دون تمييز أو استثناء.
31	يوجد في الجامعة نظام للشكاوى معلن عنه للعاملين فيها كافة.
32	يوجد توافق بين المستويات الإدارية كافة في الجامعة على قواعد التنافس.
<b>6- السلوك الأخلاقي</b>	
33	يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في جميع أقسام الجامعة.
34	يوجد لدى الجامعة مدونة سلوك أخلاقية وملزمة للعاملين فيها كافة.
35	تعلن الجامعة عن التدابير الوقائية لمنع أشكال الفساد داخل الجامعة.
36	يتم اتخاذ إجراءات عقابية ضد مرتكبي المخالفات دون تمييز أو استثناء.
37	تتبنى الجامعة أسلوب الموانع والحوافز لتعزيز القيم الأخلاقية داخلها.
<b>7- الكفاءة والقدرة</b>	
38	تهتم الجامعة بتطوير مهارات عاملها المهنية بهدف تحسين النتائج.
39	تحفز الجامعة العاملين بشكل مستمر على تحسين وتطوير الأداء.
40	يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة بشكل مستمر بغرض التطوير.
41	تستخدم الجامعة أسلوب المكافآت والحوافز مع ذوي الأداء الضعيف.
42	تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرة الإبداعية المتنوعة.
<b>8- الابتكار والانفتاح على التغيير</b>	
43	تسعى الجامعة لاستحداث وابتكار حلول فعالة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي.
44	توفر الجامعة للعاملين فيها كافة المناخ المناسب لتحقيق أفضل النتائج.
45	تتبنى الجامعة مقاربة منظمة نحو الابتكار والبحث العلمي والتطوير.
46	يلتزم العاملون كافة بالقواعد والإجراءات لضمان تحقيق نتائج أفضل.
47	يتم تقييم التجارب والأساليب القديمة بهدف الاستفادة منها أو التعديل عليها.
<b>9- الاستدامة والتوجيه طويل الأجل</b>	
48	تتبنى الجامعة سياسة استدامة برامجها وخدماتها للأجيال القادمة.
49	يوجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية تسعى لتحقيقها.
50	تتفهم الجامعة التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية للمجتمع عند وضع تصوراتها المستقبلية.
51	تراعي الجامعة احتياجات الأجيال القادمة عند عملية التخطيط.
<b>الإدارة المالية السليمة</b>	
52	يوجد لدى الجامعة استقلالية كاملة على مواردها المالية كافة.
53	تربط سياسات الجامعة بين المستجدات المالية للمجتمع وإدارة الازمات.
54	تتبنى الجامعة المراجعة الداخلية لمعاملاتها كافة لضمان الالتزام.
55	يتم الإعلان عن التقارير المالية لأصحاب المصالح بشكل علني ومنظم.
56	تعتمد الجامعة على أشخاص وهيئات مستقلة في عملية التدقيق المالي.
57	تتضمن عملية اعداد الميزانية مشاورات مكثفة مع أصحاب المصالح كافة .

حقوق الانسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي	
58	تحافظ الجامعة على الحقوق الإنسانية لجميع العاملين والمتعاملين معها كافة.
59	تتخذ الجامعة التدابير القانونية المناهضة للتمييز مع ضمان مشاركة الجميع.
60	تحدد الجامعة أهداف واضحة للحفاظ على التماسك الاجتماعي.
61	تؤمن الجامعة من خلال سياساتها وبرامجها بالتنوع الثقافي داخلها.
62	تشجع برامج وسياسات الجامعة على الاختلاط الفكري والتنوع الثقافي.
63	تسعى الجامعة لتقوية الترابط الاجتماعي من خلال تعزيز سبل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.
المساءلة	
64	يوجد لدى الجامعة إطار قانوني يوضح مسؤوليات العاملين فيها.
65	يتم محاسبة ومساءلة العاملين وفق إجراءات قانونية مضبوطة ودون تمييز.
66	تستخدم الجامعة المساءلة كوسيلة للتحقق من مدى التزام العاملين فيها.
67	تحرص الجامعة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في برامجها كافة.
68	تتدرج الجامعة في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.
69	يسمح قانون الجامعة بمساءلة وتقييم جميع العاملين دون استثناء او تمييز.
70	يسمح لجميع الإداريين والأكاديميين بتقديم استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.

❖ ما الاقتراحات حسب وجهة نظركم لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟

.....

.....

.....

## فهرس الملاحق:

153	ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهام الباحث
154	ملحق رقم (2): كتاب موافقة جامعة الأقصى على تسهيل مهام الباحث
155	ملحق رقم (3) " نموذج تحكيم الاستبانة:
156	ملحق رقم (4): أسماء محكمي الاستبانة:
157	ملحق رقم (5): الاستبانة (أداة الدراسة)

## فهرس الأشكال:

80	الشكل 1.3 الاستبانات المستردة حسب المسمى الوظيفي
83	الشكل 2.3 مبادئ الحوكمة حسب إدارة الدراسة
84	الشكل 3.3 تصحيح أداة الدراسة لمقياس الإجابة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت الخماسي
99	الشكل 1.4 متوسطات مجال وأبعاد الدراسة

## فهرس الجداول:

32	جدول (1.2): يوضح مبادئ الحوكمة حسب ما تناولتها المنظمات والدراسات التالية:
47	جدول (2.2) توزيع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب نوع المؤسسة والمنطقة وجهة الإشراف
58	جدول (3.2) أعداد العاملين في جامعة الأقصى
79	جدول (1.3): أعداد العاملين في جامعة الأقصى:
85	جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات الدراسة
87	جدول (3.3): معاملات الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي لمجال وأبعاد الدراسة
89	جدول (4.3): نتائج اختبارات ثبات مجال وأبعاد أداة الدراسة
94	جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة
98	جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لمجالات وأبعاد أداة الدراسة
101	جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الأول "المشاركة"
103	جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني " الاستجابة"
105	جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث "الكفاءة والفعالية"
108	جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع "الانفتاح والشفافية"
110	جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس "سيادة القانون"
112	جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ السادس "السلوك الأخلاقي"
114	جدول (9.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ السابع "الكفاءة والقدرة"
116	جدول (10.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن "الابتكار والانفتاح على التغيير"
118	جدول (11.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع "الاستدامة والتوجيه طويل الأجل"
120	جدول (12.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر "الإدارة المالية السليمة"
122	جدول (13.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر "حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي"
124	جدول (14.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر "المساءلة"
125	جدول (15.4): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة

## فهرس المحتويات:

<b>الإهداء</b>	
أ	إقرار
ب	شكر وتقدير
ج	مصطلحات الدراسة
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
<b>الفصل الأول خلفية الدراسة</b>	
1	1.1 مقدمة الدراسة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 أهمية الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 نموذج الدراسة
8	9.1 هيكلية الدراسة
<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
9	1.2 المبحث الأول حوكمة الجامعات
9	1.2.2 المطلب الأول حوكمة الجامعات الماهية والأبعاد
9	تمهيد
10	3.2 نشأة الحوكمة من الناحية التاريخية
11	الحوكمة لغة
12	الحوكمة اصطلاحاً

13	4.2 مقومات الحوكمة
14	5.2 أهداف الحوكمة في القطاع العام
14	6.2 غاية الحوكمة في القطاع العام
15	7.2 مفهوم حوكمة الجامعات
17	8.2 دور وأهمية حوكمة الجامعات
19	9.2 أهداف تطبيق الحوكمة في الجامعات
19	10.2 محددات الحوكمة
20	11.2 مراحل تطبيق حوكمة الجامعات
23	12.2 معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات
24	13.2 المطلب الثاني مبادئ الحوكمة في الجامعات
24	تمهيد
32	14.2 نماذج الحوكمة في الجامعات
34	15.2 متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات
37	16.2 المطلب الثالث نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي
37	تمهيد
38	1.16.2 النموذج الأمريكي
39	2.16.2 النموذج البريطاني
41	3.16.2 النموذج الفرنسي
42	4.16.2 النموذج الياباني
43	5.16.2 النموذج التركي
46	17.2 المبحث الثاني مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية
46	تمهيد
46	18.2 الجامعات الفلسطينية
48	19.2 دوافع إقامة مؤسسات تعليمية محلية

48	20.2 انطلاقة التعليم العالي
50	21.2 الأطر القانونية التي تعمل بموجبها مؤسسات التعليم العالي في فلسطين
51	22.2 المؤسسات المشرفة على التعليم العالي
53	23.2 مفهوم التعليم العالي لغة واصطلاح
54	24.2 مفهوم التعليم العالي
56	25.2 مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية
60	26.2 المبحث الثالث الدراسات السابقة
60	تمهيد
60	27.2 الدراسات المحلية
64	28.2 الدراسات العربية
68	29.2 الدراسات الأجنبية
72	30.2 التعليق على الدراسات السابقة
77	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
77	تمهيد
78	1.3 منهج الدراسة
79	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
80	3.3 عينة الدراسة الفعلية
81	4.3 العينة الاستطلاعية
81	5.3 جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة
82	6.3 أداة الدراسة
82	1.6.3 خطوات إعداد أداة الدراسة الاستبانة
83	2.6.3 محتوى أداة الدراسة
83	7.3 الإطار النظري لتصميم متغيرات الدراسة
85	8.3 صدق وثبات أداة الدراسة
88	9.3 ثبات أداة الدراسة
89	10.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

90	11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
92	<b>الفصل الرابع النتائج ومناقشتها</b>
92	1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة
95	2.4 نتائج التحليل لمجال وابعاد أداة الدراسة
100	3.4 نتائج التحليل الوصفي لمجال وأبعاد أداة الدراسة
100	1.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الأول "المشاركة"
101	2.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثاني "الاستجابة"
103	3.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثالث "الكفاءة والفعالية"
105	4.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الرابع "الانفتاح والشفافية"
108	5.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الخامس "سيادة القانون"
110	6.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ السادس "السلوك الأخلاقي"
112	7.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ السابع "الكفاءة والقدرة"
114	8.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثامن "الابتكار والانفتاح على التغيير"
116	9.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ التاسع "الاستدامة والتوجيه طويل الأجل"
118	10.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ العاشر "الإدارة المالية السليمة"
120	11.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الحادي عشر "حقوق الإنسان، التنوع الثقافي، التماسك الاجتماعي"
122	12.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمبدأ الثاني عشر "المساءلة"
124	4.4 السؤال الرئيس
126	5.4 مناقشة نتائج السؤال الرئيس
130	<b>الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات</b>
130	1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس
131	2.5 النتائج المتعلقة بمبادئ الحوكمة
133	3.5 النتائج المتعلقة بمتوسط تقديرات أفراد العينة
134	4.5 التوصيات

136	5.5 نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الأقصى الحكومية
142	6.5 دراسات مستقبلية
<b>143</b>	<b>المصادر والمراجع</b>
162	فهرس الملاحق
163	فهرس الاشكال
164	فهرس الجداول
165	فهرس المحتويات