

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة
الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

رامي نجيب محمود خليل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة
الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

إعداد:

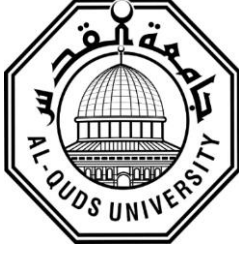
رامي نجيب محمود خليل

بكالوريوس محاسبة من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. محمد سعدي عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة -
مسار التنمية وبناء المؤسسات - معهد التنمية المستدامة - عمادة الدراسات العليا -
جامعة القدس

1438هـ/2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة
الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

اسم الطالب: رامي نجيب محمود خليل
الرقم الجامعي: 21210282

المشرف: الدكتور محمد سعدي عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017 /7/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمد عوض

2. ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنز

3. ممتحناً خارجياً: الدكتور مروان درويش

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

الفضل يهدى لأصحابه، من لا يشكر الناس لا يشكر الله.....

إلى أصحاب الفضل عليّ تربيةً ورعايةً وعلماً وبحثاً

إلى والديّ الكريمين

إلى رفيقة الدرب التي كانت سندي في الليل والنهار

زوجتي الغالية

إلى إخوتي الأعزاء وإلى أقرب الناس إلى قلبي أبنائي

شهد ونجيب

إلى اللذين رفعوا رايات العلم والتعليم وخدموا رايات الجهل والتجهيل

إلى أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر د. محمد عوض

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى كل من نذر نفسه للعلم

الباحث: رامي نجيب محمود خليل

الإقرار

أقر أنا معد هذا المشروع البحثي أنه قدم لجامعة القدس ضمن متطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات، وأنه نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذا المشروع أو أي جزء منه لم يقدم لنيل أي درجة لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع

الباحث: رامي نجيب محمود خليل

التاريخ: 2017/7/30

الشكر والعرفان

بعد شكر الله على نعمه

ولحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في الدعم والتوجيه، والإرشاد لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور محمد عوض الذي لم يبخل ولو لحظة واحدة على تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد طوال فترة إنجاز الدراسة.

وإلى إدارة معهد التنمية المستدامة على ما تقدمه من الإرشاد والدعم للطلبة وعلى رأسهم الدكتور الفاضل عزمي الأطرش.

وإلى إدارة جامعة القدس المفتوحة وعلى رأسها الأستاذ الدكتور يونس عمرو على دعمه المستمر لموظفي الجامعة من أجل إكمال دراستهم العليا.

إلى مديري المباشر الدكتور عصام خليل على ما يقدمه لي من دعم وإرشاد طوال فترة دراستي.

إلى جميع الأصدقاء الذين قدموا لي الإرشاد والتوجيه والنصح خلال فترة إعداد البحث.

إلى كل من دعمني وساعدني من الأهل لكم مني باقة ورد وشكر وعرفان.

وشكر الى الأستاذ رائد صرارة الذي قام بتدقيق الرسالة لغويا، والى الدكتورة آمال خليل على مساعدتها المستمرة دون ملل، كما أتقدم بالشكر الخاص الى زوجتي الحبيبة على طباعة الرسالة ومتابعتها للأمر باستمرار.

فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله

الباحث: رامي نجيب محمود خليل

التعريفات الإجرائية

الحوكمة (Governance): تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحتاح عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين (سليمان، 2006).

الحوكمة في الجامعات: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي (عباس، 2007).

الشفافية (Transparency): الوضوح التام في التعاملات، بهدف إتاحة المعلومات اللازمة لجميع المعنيين بها في الوقت المناسب، وأيضا الإفصاح عن السياسات التربوية والعلمية والتنفيذية للجامعة (العايدي، 2013).

التنمية المستدامة (Sustainable Development): ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها أو تؤدي إلى تناقص جودها المتجددة بالنسبة للأجيال القادمة وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقضة مع الموارد الطبيعية (سلام، 2013).

المساواة (Equality): الابتعاد عن التحيز والتمييز بين أعضاء الجامعة، وأيضا الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل مع الجميع من خلال مبدأ العدالة (العريني، 2014).

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق جامعة القدس المفتوحة لمعايير الحوكمة كأحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الضفة الغربية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة.

إستخدم الباحث الإستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (732) موظفاً، وقد تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (285) موظفاً، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد شكلت عينة الدراسة ما نسبته (38.9%) من كامل مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات.

وقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (80.2%) من العينة المستطلعة ذكروا بأن جامعة القدس المفتوحة تطبق معايير الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية، وتعتبر هذه النسبة نسبة مرتفعة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن رؤية الجامعة واستراتيجيتها ورسالتها واضحة وذلك بناء على ما ذكره (83.9%) من عينة الدراسة، وهذه أيضاً نسبة مرتفعة، أما فيما يخص الشفافية فقد ذكر (79.1%) من عينة الدراسة بأن جامعة القدس المفتوحة تطبق الشفافية في جميع أعمالها. بينما بلغت النسبة في موضوع المساءلة والمحاسبة (78.4%) وتدل هذه النتيجة على أن نظام المساءلة والمحاسبة مطبق. أما في موضوع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة، فقد أيد هذا الجانب ما نسبته (76.3%) من عينة الدراسة.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث كان لصالح الأكاديميين المكلفين بعمل إداري.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان لصالح حملة درجة الدكتوراه.

وقد كان هنالك مجموعة من التوصيات أهمها على الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة أن تعمل على توفير دليليشتتمل على معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية والذي بدوره يعزز الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة، وان تعمل أيضا على تشكيل فريق يمثل الجامعات الفلسطينية العامة، وذلك من اجل وضع أسس لمدونة حوكمة الجامعات في فلسطين، وأن تشجع على إجراء الأبحاث في مجالات متخصصة، وتشكيل لجان مختصة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة وذلك حتى تكون قدوة للجامعات الفلسطينية في مجال الحوكمة، وتعمل على زيادة عدد الدورات التدريبية للعاملين، وذلك لما تقدمه هذه الدورات من خبرات معرفة علمية.

The Reality of Governance at Al-Quds Open University as one of the Public Palestinian Universities from the Perspectives of Administrative Staff

Prepared by: Rami Najeeb Mahmoud Khalil

Supervised by: Dr. Mohammad Awad

Abstract

This study aims at investigating the extent to which Al-Quds Open University (QOU) implements the governance standards, from the perspectives of the administrative personnel in the West Bank. The researcher used the descriptive-analytical design.

The study population consisted of all the administrative personnel at QOU in the West Bank, amounting to (732) staff member. The data was collected by means of a Questionnaire, which was distributed to a stratified random sample of (285) respondents, representing (38.9%) of the population. The data was analyzed statistically, using SPSS.

The results of the study reveal that QOU implements the governance standards in all its administrative operations, as indicated by the university administrative personnel. The rate is (80.2%), which is considered a high degree.

The results also demonstrate that the vision and the strategy of QOU are clear as indicated by (83.9%) of the respondents. Moreover, (80.9%) of the respondents indicated that the role of the administration in implementing the governance standards is significant. As regards the implementation of transparency by QOU, (79.1%) of the respondents indicated that QOU implements transparency, which is a high rate. Furthermore, (79.8%) of the respondents indicated that QOU has academic, financial and employment independence. Besides, (78.4%) of the respondents reported that QOU practices accountability, which means that the accountability system is effectively implemented at QOU. In addition, (76.3%) of the respondents indicated that the stakeholders participate in decision-making at QOU.

The results also reveal that there is a statistically significant difference at

($\alpha \leq 0.05$) level between respondents' opinions on the reality of QOU implementation of governance standards, due to the occupation (position) variable, in favor of academics with administrative duties. Moreover, the results indicate that there is a statistically significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) level between respondents' opinions on the reality of implementation of governance standards by QOU, due to the educational qualifications variable, in favor of Ph.D. holders.

The results also reveal that there is a statistically significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) level between respondents' opinions on the reality of QOU implementation of governance standards, due to the occupation (position) variable, in favor of academics with administrative duties. Moreover, the results indicate that there is a statistically significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) level between respondents' opinions on the reality of implementation of governance standards by QOU, due to the educational qualifications variable, in favor of Ph.D. holders.

On the basis of the study findings, it is recommended that QOU top Administration provide a guide for governance at Palestinian universities, which enhances transparency, fairness, justice and accountability; form a team representing the public universities, whose goal will be to set out the foundation for a governance blog for Palestinian universities; encourage researchers to carry out research studies in specialized areas; establish committees for governance at QOU so that QOU becomes a model for Palestinian universities; and finally more training activities for employees should be designed as these would provide them with experiences and professional knowledge.

1-الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 مبررات الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف لدراسة

6.1 أسئلة الدراسة

7.1 أخلاقيات الدراسة

8.1 محددات الدراسة

9.1 منهجية الدراسة

10.1 مجتمع الدراسة

11.1 عينة الدراسة

12.1 حدود الدراسة

13.1 أدوات الدراسة

14.1 هيكلية الدراسة

1- الفصل الأول

1-1 المقدمة

لقد نشأت الحوكمة **Governance** في أعقاب الأزمات المالية والانهيارات التي أصابت الأسواق المالية العالمية، والتي أدت إلى انهيار الكثير من الشركات الكبرى العالمية قبل أزمة جنوب شرق آسيا عام 1996. وأيضاً تبع ذلك انهيار شركات عالمية كبيرة بسبب السياسات المالية الخاطئة المتبعة فيها، والتي كانت تتبع سياسة غير صحيحة في الشفافية والإفصاح، والممارسات السليمة في الرقابة والإشراف (الهزاع، 2009).

كل هذا أدى إلى التفكير بإنشاء نظام رقابي يحتوي على مجموعة من النظم والسياسات التي تؤدي إلى وضع حد إلى كل هذه التجاوزات، حيث تم إنشاء ما يسمى بحوكمة الشركات ومع مرور السنين والتطور أصبحت الحوكمة ضرورة في كافة القطاعات الحكومية والخاصة وذلك من أجل تنظيم العمل الإداري ووضع نظام رقابي يؤدي إلى الشفافية والإفصاح والمراقبة.

هذا وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة المؤسسات في العام 1999 على أنها: "النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسة مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبتها" (سلام، 2013).

وقد عرفت الحوكمة في الجامعات على أنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي" (خورشيد يوسف، 2009).

حيث تم تحديد عدة مهام لحوكمة الجامعات منها (الفرا، 2013):

1- تطوير أداء الجامعة وتحسينه.

2- صناعة استراتيجيات واضحة وسليمة من قبل إدارة الجامعة من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

3- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في مختلف المعاملات.

4- ظهور الجامعة بأحسن صورة أمام المجتمع.

5- تجنب حدوث أي صراعات داخلية تحول دون جودة الأداء.

ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها الجامعات والتي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الجامعات (السر، 2013):

(1) الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة.

(2) المناخ السياسي العام.

(3) التشريعات في البلاد.

(4) سياسات القبول في الجامعة.

(5) إدارة الجامعة وطريقة أدارتها.

(6) غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.

(7) الطلبة والحياة الجامعية.

(8) الجودة والتقييم.

(9) عشوائية الخارطة الجامعية.

ومن خلال الاطلاع على كل من النموذج المصري والتونسي لحوكمة الجامعات وذلك حسب دراسة أجراها البنك الدولي، تم تحديد عدة معايير لحوكمة الجامعات، حيث إن هذه المعايير وضعت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمعايير هي (العايدي، 2013):

1- رؤية وإستراتيجية الجامعة ورسالتها:

يجب أن تكون واضحة وأن يحدد الإطار القانوني للجامعة وأن تكون الرسالة أيضا واضحة بما يتمشى مع مصلحة الجامعة وتعديلها من فترة إلى أخرى بحيث تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة.

2- الإدارة:

حيث يكون نظام القبول والتسجيل ومنح الشهادات للطلبة لا غبار عليه. أن تعمل الإدارة على اعطاء الموظفين حقوقهم والعمل على ترقيتهم باستمرار، والعمل على توفير المدرسين والغرف الدراسية اللازمة، والعمل على فتح تخصصات جديدة بما يتمشى مع مصلحة البلد واحتياجاتها. أيضا مقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصعبة في الوقت المناسب وبالتالي الوصول بالجامعة إلى بر الأمان، وأيضا نوعية القيادة في الجامعة ابتداءً من مجلس الأمناء ورئيس الجامعة ومدراء الفروع، كيف يتم تعيينهم ومسؤولياتهم والمهام القانونية لهم.

3- الشفافية:

حيث يقصد بها الوضوح التام في التعاملات، بهدف إتاحة المعلومات اللازمة لجميع المعنيين بها في الوقت المناسب، وأيضا الإفصاح عن السياسات التربوية والعلمية والتنفيذية للجامعة، وأيضا من ناحية أخرى يمكن القول إن العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات هي إحدى أساليب الشفافية.

أي إن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات والانفتاح من قبل الجامعة على المهتمين بها، فمثلا نشر الميزانية العمومية للجامعة هي إحدى صور الانفتاح.

4- الاستقلالية:

وهي تتكون من عدة فروع :

- الاستقلالية الأكاديمية: حيث تكون مسؤولة عن المناهج، وتحدد عدد الطلاب ومعايير القبول وتحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة وتنظيم التخصصات والبرامج، ومتابعة منهجيات التدريس.

- الاستقلالية المالية: تحديد الرسوم الدراسية، قدرتها على إدارة أموال الجامعة وقدرتها على امتلاك مبان وأراض.

- الاستقلالية الوظيفية: يتم تحديد الوضع القانوني للموظفين، وتحديد مستويات الرواتب والحوافز وسياسة الموارد البشرية والتقدم الوظيفي.

5- المحاسبة والمساءلة:

حيث يتم الطلب من المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة عن أي إخفاق حدث، بما يساعد على وضع استراتيجيات واضحة وسليمة تؤدي بالنهوض بالمؤسسة وتقدمها. هذا وكلما زاد الوعي عند الأطراف ذوي العلاقة بما يدور بالمؤسسة كلما عزز المساءلة والمحاسبة وزاد الانتماء لها.

6- مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار:

منهم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والحكومة والنفقات والجهات المانحة والجمعيات الأهلية.

1-2 مشكلة الدراسة

إن حوكمة الجامعات مفهوم حديث جدا ظهر في أعقاب الأزمات التي تعاني منها الجامعات وإيجاد الطرق السليمة لحل هذه الأزمات، ونتيجة التطور السريع الذي يشهده العالم في البحث العلمي ومحاولة الجامعات تقليل الفجوات العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، بالإضافة إلى المسؤولية التي توضع على عاتق الجامعات من أجل تخريج أفراس قادرة على مواكبة التطور العلمي الحديث وحل الأزمات بين كل من المجتمع والجامعات (معتز، خورشيد، 2009)، يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتجلى في الإجابة على سؤالها الرئيسي وهو:

واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

1-3 مبررات الدراسة

لقد جاءت مبررات اختيار موضوع الدراسة بناء على:

1- محاولة الباحث معرفة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كنموذج خاص للتعليم الجامعي في فلسطين.

2- كون الباحث يعمل في جامعة القدس المفتوحة حيث تعتبر جامعة القدس المفتوحة من أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد الطلاب والموظفين وعدد الفروع في المحافظات حيث أن دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة يعكس ما تقدمه هذه الجامعة من دور مهم في التعليم العالي الفلسطيني.

3- الخروج بمجموعة من التوصيات تساعد في تطوير التعليم العالي في فلسطين.

1-4 أهمية الدراسة

عند الحديث عن حوكمة الجامعات يبدأ الشخص بالتفكير بالكيفية التي تدار بها الجامعات ومراقبة كافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، أي إنها البوصلة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة وكيفية قيامها بالاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، وذلك لضمان تخريج أجيال قادرة على اللحاق بالمجتمع العلمي المتطور، حيث أصبحت الجامعات تشكل القاعدة الرئيسية للمجتمع وهو موضوع حيوي وجديد نسبياً، وأيضاً من أجل وضع برامج تدريب تساعد الموظفين على تطبيق الحوكمة في الجامعات.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تبحث بعمق وبطريقة معالجة مختلفة موضوع حوكمة الجامعات في فلسطين.

1-5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

(1) التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات.

(2) التعرف على أهداف الحوكمة في الجامعات.

- (3) التعرف على معيقات الحوكمة في الجامعات.
- (4) التعرف على معايير الحوكمة في الجامعات.
- (5) الاطلاع على واقع تطبيق جامعة القدس المفتوحة للحوكمة الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

1-6 متغيرات الدراسة

❖ المتغيرات المستقلة:

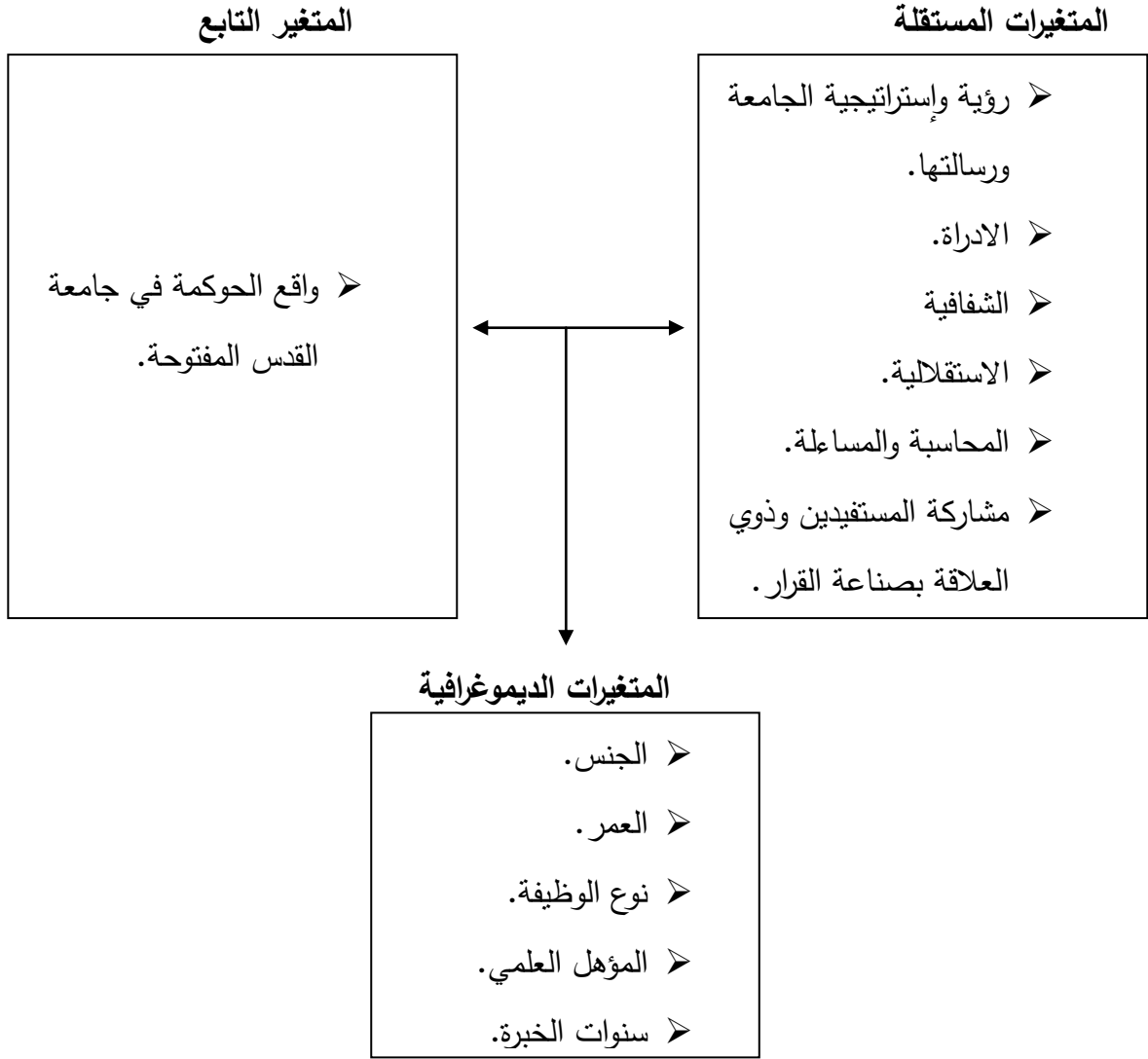
- رؤية وإستراتيجية الجامعة ورسالتها.
- الادارة.
- الشفافية.
- الاستقلالية.
- المحاسبة والمساءلة.
- مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار.

❖ المتغير التابع:

- واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.

❖ المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس.
- العمر.
- نوع الوظيفة.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.



1-7 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

ويتفرع من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما درجة وضوح رؤية وإستراتيجية ورسالة جامعة القدس المفتوحة؟
- 2) ما دور الإدارة في جامعة القدس المفتوحة في تطبيق الحوكمة؟
- 3) إلى أي مدى تمارس جامعة القدس المفتوحة الشفافية في تطبيق الحوكمة؟

4) إلى أي مدى تتمتع جامعة القدس المفتوحة بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية ؟

5) إلى أي مدى يتم المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة؟

6) ما واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

7) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

1-8 أخلاقيات الدراسة

إن هذه الدراسة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تبقى المعلومات والبيانات سرية، وسوف يتم مراعاة التوثيق في الدراسة من أجل الأمانة العلمية حيث حرص الباحث على ما يلي:

- تجنب الإضرار بالمبحوثين وبالمجتمع.
- المحافظة على السرية، ومراعاة خصوصية المبحوثين.
- تحديد مواعيد مسبقة مع المبحوثين واحترام وقتهم ومقابلتهم في الأماكن والظروف المناسبة لهم.
- الابتعاد كلياً عن السرقة العلمية (plagiarism) والتزام الدقة في التوثيق.
- عدم الإضرار بالبيئة المادية، والاجتماعية.

1-9 محددات الدراسة

- صعوبة الوصول لبعض فروع الجامعة في قطاع غزة بسبب الظروف العامة في البلاد، لذلك اقتصرت الدراسة على فروع جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
- قلة خبرة بعض الموظفين بمفهوم الحوكمة مما تسبب في إرباك في بعض الإجابات وتطلب بعض التوضيحات.

10-1 منهجية الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق أهداف الدراسة.

11-1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة والبالغ عددهم 732 موظف.

12-1 عينة الدراسة

تم استخدام عينة عشوائية طبقية تكونت من الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، حيث بلغ حجم العينة من 285 موظفاً، هذا وقد تم الاختيار على مرحلتين في المرحلة الأولى تم اختيار فروع الجامعة كحصر شامل، وفي المرحلة الثانية تم تطبيق الاختيار العشوائي لكل فرع على حده، وقد تم استهداف العينة بواسطة الاستبانة.

13-1 حدود الدراسة

وتشكل الحدود التالية حدود الدراسة:

- الحد الزمني: العام الدراسي 2015-2017.
- الحد المكاني: الإدارة المركزية وفروع جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.
- الحد البشري: كافة العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية.

14-1 أدوات الدراسة

1- البيانات الثانوية Secondary Data من المراجع والأدبيات والدراسات السابقة.

2- البيانات الأولية Primary Data حيث تم استخدام الإستبانة.

15-1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول بحيث يتكون كل فصل من التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشتمل على المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة، أسئلة الدراسة، أخلاقيات الدراسة، محددات الدراسة، منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري يشتمل على الإطار النظري و الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة ويشتمل على المنهج العلمي للدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، توزيع أفراد العينة، أداة جمع البيانات، المعالجة الإحصائية للبيانات، صدق أداة الدراسة، وثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها ويشتمل على مناقشة أسئلة الدراسة وعرض نتائجها، ومناقشة وتحليل الإستبانة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ويشتمل على النتائج، والتوصيات.

2-الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها

2- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 المقدمة

احتلت الحوكمة أهمية كبيرة في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي (سلام، 2013)، ومن هنا ظهر مفهوم الحوكمة ليتمكن الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية، وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد ، والذي تم تأسيسه في ظلها وهم : الدولة ، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني (مرزوق، 2012)، أي أنه بتطبيق الحوكمة يتم إقامة العقد الاجتماعي الجديد الذي لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث بل يتم مشاركتها في ذلك اللاعبون الجدد ، والذين فرضوا على الدولة أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في نواحي الحياة كافة.

ومن هنا أصبحت الحوكمة تساعد على تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة من خلال عدة معايير منها النزاهة والشفافية، والمساءلة، والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون.

وأيضاً تعتبر الحوكمة من أهم المداخل في تقييم الأداء، على مستوى الدولة والمؤسسات المختلفة، وهي أصبحت تشكل مدخلا أساسيا في ضبط وتحسين الأداء في المؤسسات المختلفة (الداعور، 2008).

2-1-2 التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم حديثة النشأة، حيث بدأت تظهر بصورة واضحة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، وقد تعددت الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم منها:

- المشكلات التي تثيرها نظرية الوكالة (مشكلة الطرف الرئيس والوكيل):

والتي تنص على أن كل من الطرف الرئيس والوكيل يسعيان إلى تعظيم منفعتهما الذاتية حيث يسعى الطرف الرئيس إلى الحصول على أكبر قدر من تصرفات وجهد وعمل الوكيل مقابل الأجر المعقول، وفي المقابل يسعى الوكيل إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الحوافز والمكافآت والمزايا بأقل جهد مبذول (الخرابشة، 2013).

وأيضاً تنشأ المشكلة في هذه النظرية لسبب إمكانية تعرض الطرف الرئيس للخسارة نتيجة الممارسات غير أخلاقية التي يقوم بها الوكيل، وأيضاً بسبب عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائد الطرف الرئيس.

- ظهور سلبيات هياكل الملكية .

حيث يؤثر هيكل الملكية على التحكم في الإدارة ومراقبة مجلس الإدارة ، مع العلم أن الملكية لها نوعان هما الملكية المتناثرة في عدم وجود مستثمر رئيس مسيطر، أي وجود عدد كبير من المساهمين.

أما الملكية المركزة فهي تتمثل في تركيز الإدارة في أيدي عدد قليل من المساهمين.

- انهيار بعض الشركات العملاقة والأزمات المالية:

وأهم هذه الانهيارات انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، وأيضاً الأزمات المالية في كل من روسيا وأمريكا اللاتينية، بالإضافة إلى فضيحة شركتي (Enron) و (World com) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001.

كل هذه الأسباب أدت إلى تطور مفهوم الحوكمة وظهوره في جميع المجالات واهتمام الكثير من أصحاب الشركات والمؤسسات في هذا المفهوم الجديد.

2-1-3 تعريف الحوكمة

لقد تعددت التعريفات للحوكمة ، وذلك يعود إلى أهمية هذا المفهوم فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة

الأسهام ومجموعة أصحاب المصالح كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقب الأداء (www.oecd.org).

وعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) على أنها التقاليد والأعراف والمؤسسات التي تمارس من قبل أي سلطة في الدولة، وهذا يأخذ بعين الاعتبار ماذا تتبع الحكومات، وبماذا تراقب، وكذلك قدرة الدولة في التأثير وصياغة وتنفيذ سياسات ثابتة وسليمة مع احترام احتياجات المواطنين والدولة، وموقع المؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية (UNDP, 1997).

وأيضاً تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (يوسف، 2007).

وقد عرفتها سلام (2013) علي بأنها " عبارة عن القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية لمساهمي الأقلية وتقيم توازن معقول بين مصالح مديري الشركة ومساهمي الأقلية فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالشركة بما يعود في النهاية بالنفع على الأخيرة.

وعرفت على أنها " تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحتاجها عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين (سليمان، 2006).

وعرفها Jenny Goodwin على أنها " مجموعة القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخليا كما يتم وفقا لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة لهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة وتتضمن الحوكمة الجيدة وجود شفافية وهذه الشفافية هي جوهر ولب الحوكمة" (رزق، 2014).

وعرفت أيضا على أنها " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الإستراتيجية" (Osborn, 2010).

كما أن الحوكمة تعبر عن العلاقة الناتجة بين الجهات المختلفة والمشاركة في توجيه وتطوير مجال ما (Prasad, 2009) .

ومن تعريفاتها أيضا بأنها " وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية" (مبارك، 2014).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن هنالك عدة أمور مشتركة بينهم أهمها هو إن الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد والنظم التي تساعد المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية والخارجية.

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن القول إن هنالك أمر مهم مشترك بينهم وهو إن الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد والنظم والتي بدورها تساعد المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية والخارجية.

ومن خلال التعريفات السابقة عرف الباحث الحوكمة على أنها " مجموعة من القواعد والنظم والقوانين والقرارات التي تساعد الإدارة في الوصول بالشركة أو المؤسسة إلى بر الأمان واتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من خلال التواصل بين الأطراف المختلفة والمستفيدة والتي تتكون من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، والمجتمع، من خلال هذه القواعد والنظم، ويجب العمل على الشفافية، والمساءلة والرقابة والإفصاح، وذلك للمحافظة على المصالح المشتركة بين الأطراف السابقة".

2-1-4 أهمية الحوكمة

تتمثل أهمية الحوكمة في أنها أصبحت تشكل صمام الأمان بالنسبة لكثير من الشركات والمؤسسات، إذ أنه من خلالها يمكن توفير الحماية لحقوق المساهمين، والإفصاح عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة والتي سوف تؤدي إلى الشفافية التي تعزز الثقة في أداء المؤسسة لكافة الأطراف ذات العلاقة، وتتجلى أهمية الحوكمة أيضا بأنها أصبحت إحدى الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، كما أنها تعمل على تحسين نوعية الحياة ورفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات النامية، وذلك من خلال خلق نوع من الرفاهية والعدالة، والاستقرار.

ويمكن أن نجل أهمية الحوكمة من النقاط التالية (ابوالنصر، 2015):

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
 - الرقابة على أداء الشركات وتحسين الكفاءة الاقتصادية.
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة والمحاسبة.
 - مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بمراقبة أداء الشركات.
 - الحد من التلاعب والغش والتحريف والخداع وتخفيض الأثر لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال الحوكمة والتي تؤدي إلى الرقابة والسيطرة على الوحدات الاقتصادية.
- هذا وقد ذكر المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين في بريطانيا عدة فوائد للحوكمة أهمها:
- تخفيض المخاطر.
 - تعزيز الأداء.
 - تحسين القابلية التسويقية للسلع والخدمات.
 - تحسين القيادة.
 - إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (احمد، 2010).

2-1-5 أهداف الحوكمة

في ضوء الفساد المالي وسوء الإدارات في الشركات والذي أدى إلى أزمات مالية كبيرة في كثير من الدول المتقدمة، أصبح من الصعب جذب استثمارات لأن الشركات الاستثمارية أصبحت تعلن أنها ليست على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، وفي الطرف الآخر أصبح المستثمرين يطلبون الكثير من الضمانات والأدلة على أن هذه الشركات تعمل وفق الإدارات السليمة والتي تؤدي إلى التقليل من الفساد وسوء الإدارة، ومن خلال ذلك ظهرت عدة أهداف للحوكمة أهمها (سلام، 2013):

- 1- الفصل بين الملكية والإدارة .
- 2- تحسين الكفاءة الاقتصادية.

3- العمل على التعديل المستمر للقوانين في المؤسسة من أجل ضبط ومراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والمساهمين.

4- التقييم المستمر لأداء الإدارة العليا ، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في هذه الإدارة من قبل المستثمرين.

5- تمكين الإدارة من الحصول على التمويل اللازم لأنشطتها من جانب أكبر عدد من المستثمرين.

6- منع حدوث أي مشاكل مالية ومحاسبية وإدارية، والذي سوف يؤدي بدوره إلى استقرار في نشاط المؤسسة.

7- حماية حقوق المساهمين سواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عوائدهم وحقوقهم.

8- مشاركة كل من العاملين والمساهمين والدائنين في دور الرقابة على أداء الإدارة العليا.

2-1-6 معايير الحوكمة

مع تطور مفهوم الحوكمة، واهتمام الكثير من المؤسسات في هذا المفهوم، كل هذا أدى إلى أهمية دراسة هذا الموضوع وتطويره، ووضع معايير له، حيث وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية والتي تتبع للبنك الدولي عدة معايير للحوكمة أهمها:

(أ) معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (غادر، 2012):

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام 1999 بوضع ستة معايير للحوكمة مع العلم أنها عدلت عليها في العام 2004 والمعايير هي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

- حفظ حقوق جميع المساهمين.

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.

- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة.

- الإفصاح والشفافية.

- مسؤولية مجلس الإدارة.

(ب) معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

قامت لجنة بازل بسويسرا في العام 1999 بوضع معايير خاصة بالحوكمة وكانت على النحو

التالي:

- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير (غادر، 2012).

- استراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

- وضع آلية لتعاون الفعال بين مجلس إدارة الشركة أو البنك ومدقق حساباتها والإدارة العليا فيها.

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي على أموال الشركة أو المصرف وإنشاء إدارة مستقلة للمخاطر داخله، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في الواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين أي المتعاملين مع المصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا فيها.

- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين والموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات.

- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ج) معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في العام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية عدة معايير للحوكمة أهمها (سلام، 2013):

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة العليا.

ومن خلال المعايير السابقة يمكن تلخيص معايير الحوكمة على النحو التالي :

- 1) الالتزام بالقوانين والقرارات التي تصدرها الحكومات المحلية.
- 2) الالتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين في الشركة.
- 3) كفاءة وفعالية أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا فيها في تحقيق الهدف الذي من أجله أنشأت الشركة.
- 4) سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية داخل الشركة وفقا لأفضل الممارسات التي تحددها القوانين المحلية.
- 5) دقة وموضوعية التقارير المالية والمعلوماتية غير المالية الصادرة عن الشركة وإتباع وتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح تحقيقا لذلك.

2-1-7 مبادئ الحوكمة

عملت الأمم المتحدة على تطوير مجموعة من المبادئ للحوكمة، وكان ذلك من خلال الوثيقة التي أصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 1997، وكانت بعنوان إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة والمعايير هي:

- 1) الشفافية.

(2) المشاركة.

(3) المساءلة.

(4) توافق الآراء.

(5) الاستجابة.

(6) الرؤية الاستراتيجية.

(7) الكفاءة والفاعلية.

(8) العدالة وسيادة القانون.

أما المفوضية الأوروبية (European Commission) فقد وضعت في العام 2001 خمسة معايير للحكومة وهي:

(1) الإفصاح:

ومن أجل زيادة الثقة في مؤسسات الإتحاد الأوروبي يتعين على الدول الأعضاء التواصل فيما بينهم بطرق أكثر انفتاحا والتعامل بلغة مفهومة للجميع ومتاحة لعامة الناس.

(2) المشاركة:

ضمان المشاركة الواسعة ابتداء من الأفكار حتى الوصول إلى التنفيذ بطريقة شاملة.

(3) المساءلة:

وضوح العمليات التشريعية والتنفيذية ، كما يتضمن إن على مؤسسات الإتحاد الأوروبي، تقديم شرح لمهامها ودورها وتحمل مسؤولية قراراتها وأعمالها.

(4) الفاعلية:

صياغة سياسات فاعلة ومناسبة وتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة والقرارات والتجارب السابقة.

(5) التماسك والانسجام:

لابد أن تتسجم السياسات مع بعضها وأن تكون مفهومة.

2-1-8 محددات الحوكمة

لقد تم تحديد مجموعتين من المحددات للحوكمة وهم :

(1) المحددات الخارجية

يساعد وجود المحددات الخارجية على حسن إدارة الشركة وهو أيضا يضمن تنفيذ القوانين والقواعد وتشتمل على (ابوالنصر، 2015):

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدول مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

- تمنع الاحتكار وتعمل على تنظيم المنافسة ، وأيضا تمنع الإفلاس

- كفاءة الرقابة وكفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. ومثال هذه مؤسسة الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة ومكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية.

- وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات المالية والإدارية في الوقت المناسب والسرعة اللازمة (غادر، 2012).

(2) المحددات الداخلية وتشمل:

تحديد الأسلوب وشكل القرارات داخل المنظمة عن طريق الأسس والتعليمات والقواعد الموضوعية، بالإضافة إلى توزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وأيضا زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وخاصة في الدول النامية، كما إن رفع معدل الاستثمار، وزيادة

وتعميق سوق العمل يعتبر من المحددات الداخلية، وتشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وأيضا العمل علي توفير فرص عمل جديدة في البلاد (سلام، 2013).

2-1-9 خصائص الحوكمة

لقد اختلفت الخصائص كل حسب دراسته، حيث كانت دراسات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من أهم الدراسات التي اهتمت بذلك الموضوع، حيث قام بها مجموعة من الخبراء المحليين والدوليين، وقاموا بوضع مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الحوكمة وهي :

- 1- المشاركة: وتكون المشاركة من قبل النساء والرجال في عملية اتخاذ القرارات، أي كافة أفراد المجتمع، وهي حق لهم وتكون المشاركة إما فردية و عن طريق مؤسسات تمثيلية.
- فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظومة. أي حرية التجمع والتعبير في مجتمع مدني ناحية أخرى.
- 2- الشرعية: ويقصد بها أن تكون السلطة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المتخذة، ومن حيث المعايير في المؤسسة والعمليات والإجراءات مقبولة لدى العامة.
- 3- الشفافية: تضمن الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد، وأيضا أن المعلومات متاحة، ويمكن أن تصل إلى المتأثرين في القرارات مباشرة.
- 4- الإدامة: أي أنه تبقى إلى المدى البعيد.
- 5- العدالة والمساواة: إن صلاح المجتمع يعتمد على شعور أعضائه بأن لهم حظاً في المشاركة فيه أي أن الفرص متوفرة للجميع.
- 6- المساءلة: أي أن متخذي القرارات في كافة القطاعات يكونون مسؤولين أمام الجمهور والدوائر ذات العلاقة.
- 7- التمكين والتحويل: حيث يستطيع جميع الأطراف المشروعة لتحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرفاهة للجميع.

8- خدماتي: أي تقديم الخدمات المختلفة والأساسية لجميع قطاعات المواطنين وخاصة ذوي الدخل المحدود وذوي الاحتياجات الخاصة (تعاليبي، 2014).

2-1-10 مستويات الحوكمة

يتم ممارسة الحوكمة على ثلاثة مستويات جغرافية وهي:

1) الحوكمة العالمية: حيث تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي ، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

2) الحوكمة الوطنية: وتكون على الدولة أي المجتمع الواحد، حيث تحتوي على عدة مستويات منها ما هو وطني أو قومي، ومن الممكن أن تكون على مستوى محافظة أو على مستوى المحليات. ومن هنا فالحوكمة تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات.

3) الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية: إن هذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وهي غالبا ما تكون مسؤولية مجالس الإدارة، مع العلم أن هذه المنظمات تكون مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، ومنها ما هو ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس (ابوالنصر، 2015).

2-1-11 مكونات الحوكمة

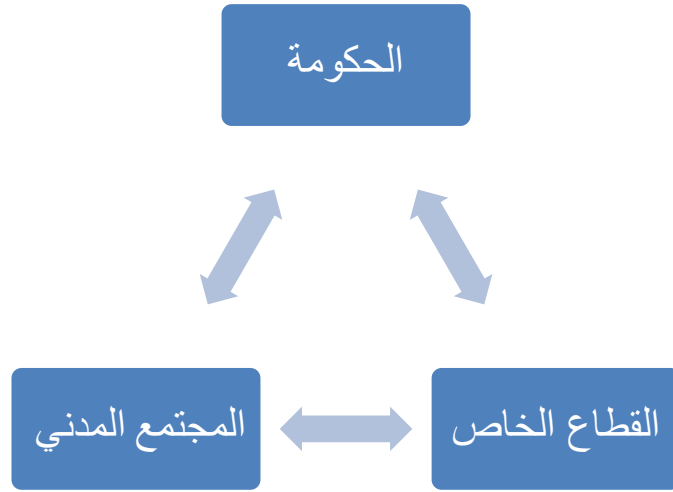
تتكون الحوكمة من ثلاث مكونات رئيسة بحيث يكون المواطن هو محور هذه المكونات والمكونات هي (الانمائي، 1997):

القطاع العام أي الحكومة.

- القطاع الخاص.

- المجتمع المدني.

هذا وقد عبر فيليب مولر (Philipp Muller) في كتابه " تحديات الحوكمة العالمية بمثلث الحوكمة " The Governance Triangle كما هو بالشكل



والحكومة يقصد بها السلطات الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية. أما القطاع الخاص فإنه يشير إلى المنظمات أو الجمعيات أو الاتحادات التي تضم تجمع لرجال الأعمال، حيث تسعى إلى حماية مصالح الأعضاء وذلك باستخدامهم مجموعة من الأساليب. أما منظمات المجتمع المدني فإنها أصبحت بمثابة قنوات هامة لتوصيل الخدمات الاجتماعية، حيث تعتبر مكملًا للعمل الحكومي. ومن خلال ما سبق يتضح أن الحكومة تعمل على تهيئة البيئة السياسية والقانونية، فيما يعمل القطاع الخاص على توفير فرص عمل وزيادة الدخل لأفراد المجتمع، بينما تعمل منظمات المجتمع المدني على تهيئة التفاعل السياسي والاجتماعي وذلك من خلال تسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية (تعاليبي، 2014).

12-1-2 مزايا الحوكمة

في ظل كل ما تقدم نستطيع القول أن للحوكمة عدة مزايا أهمها:

1- تستطيع الحوكمة أن تؤمن آليات للنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة.

2- يمكن للحكومة أن تساهم في حسن تطبيق السياسات الاقتصادية والتي تؤدي بدورها إلى النمو من خلال تأمين المساءلة العامة للسياسيين والموظفين.

3- تساعد في عملية المشاركة في صنع القرار والتي تعتبر خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى نقشي الفساد.

4- توزيع عادل لمكاسب التنمية من خلال حرية التعبير.

5- تعتبر من الوسائل التي تؤمن النمو والرقي الاجتماعي ، بالإضافة إلى أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.

6- توفير الفرصة لجميع أفراد المجتمع في حرية التعبير عن خياراتهم ومشاركتهم في الحوار والعمل على وضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل على مصالحهم، وذلك بصفتهم أي المواطنين هم المستفيدون من خدمات الحكومة.

7- تعمل على تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح أي خلل إن وجد، من خلال تصميم نظام شفاف للمراجعة والرقابة.

8- تساعد على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية (ابوالنصر، 2015).

9- تعمق الديمقراطية على المستوى المحلي.

10- تخلق درجة من الثقة بين المواطنين والحكومة.

2-1-13 تحديات الحوكمة

من خلال الإطلاع على تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تم تحديد مجموعة من التحديات الأساسية التي تواجه تطبيق الحوكمة في المنطقة وأهمها:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المواطنين.

- قصر في وسائل المساءلة داخل المؤسسات.

- تعطيل مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات والتي بدورها تؤثر في حياتهم.

- عدم تمتع المواطنين في حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين.
- إعاقة دور الرقابة وذلك من خلال عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة.
- عدم القيام بالتنمية المستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة في كافة نواحي الحياة.
- عدم المقدرة على كسب ثقة الجمهور.
- الكيل بأكثر من مكيال، أي توضع قواعد لا تطبق إلا على العامة (ابوالنصر، 2015).

2-1-14 الحوكمة في فلسطين

أخذت الحوكمة في فلسطين الاهتمام في كل من الشركات والمصارف، حيث تم إنشاء مدونة للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية، في المقابل تم إنشاء مدونة للبنوك الفلسطينية. ومن الضروري التنويه إلى أن (20%) من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية هي التي تطبق قواعد الحوكمة (ايوب، 2008). هذا وقد بذل كل من مركز تطوير القطاع الخاص وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين دورا رياديا في مجال تطبيق الحوكمة، حيث تم في العام 2003 إطلاق مشروعاً يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة من مركز المشروعات الدولية الخاصة وبالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (العزايضة، 2009).

وفي المقابل قامت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بتشكيل العديد من اللجان الوطنية من أجل نشر ثقافة الحوكمة ووضع نظام خاص لفلسطين، حيث تم عقد العديد من اللقاءات التثقيفية في الجامعات الفلسطينية من أجل وضع أسس وقواعد الحوكمة في فلسطين، وفي الطرف الآخر لهيئة سوق رأس المال، كانت سلطة النقد تعمل على نشر ثقافة الحوكمة في المصارف الفلسطينية من خلال عقد الدورات وورش العمل من أجل وضع مدونة لحوكمة البنوك، وفي الجهة الأخرى كان الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية والمساءلة " أمان " ، يلعب دورا أساسيا في نشر مفهوم الحوكمة من خلال

تعزيز قيم النزاهة، مبادئ الشفافية، ونظم المساءلة في جميع القطاعات (www.aman-palestine.org)، وأيضا تم العمل على تطوير مفهوم الحوكمة في القطاع العام من خلال الحكومة ، والعمل على نشر هذه المفاهيم في المجتمع، وأيضا عملت الجامعات على تطوير هذا المفهوم والذي سوف نتحدث عنه في المبحث الثاني بالتفصيل ومع كل هذه الجهود التي تم بذلها في فلسطين، إلا أن الحوكمة في فلسطين واجهت العديد من الصعوبات وأهمها:

(1) الضعف في مجالات عديدة أهمها المحاسبة، والإدارة، والتدقيق.

(2) قلة الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

(3) تعتبر الشركات في فلسطين شركات عائلية، والذي بدوره يحد من ويؤثر على تطبيق مفهوم الحوكمة من خلال عدم الالتزام بالمعايير المهنية عند التوظيف، وأيضا ضعف مجالس الإدارة لأنه يكون مسيطر عليه من قبل شخص أو أشخاص معينين.

(4) غياب نسبي لمجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تطبيق الحوكمة مثل الانتخابات الحرة ونظام المساءلة والشفافية، وعدم الالتزام بالقوانين ، وضعف آلية مكافحة الفساد.

2-1-15 الحوكمة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة

أصبحت الحوكمة مرتبطة بالتنمية في كثير من المجالات، وأصبح الاهتمام بعلاقة الحوكمة مع التنمية يأخذ كثير من الاهتمام لدى الأكاديميين والمانحين والسياسيين ورجال الأعمال، حيث أصبح التفكير أن التنمية تتحقق عند تطبيق الحوكمة ، وأن التنمية تؤدي إلى الحوكمة (Maurseth, 2008)، حيث أنه من غير الممكن تحقيق التنمية في ظل وجود فساد مالي وإداري وعدم احترام للقانون، أي أن أهم شروط تحقيق التنمية وجود حكم رشيد وتطبيق لمبادئ الحوكمة.

هذا وقد ورد عدة تعريفات للتنمية المستدامة حيث عرفه (سلام، 2013) على إنها: ضرورة استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها أو تؤدي إلى تناقص جدواها المتجددة بالنسبة للأجيال القادمة وذلك بالمحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقضة من الموارد الطبيعية.

وقد عرفت منظمة الأمم المتحدة على أنها " التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون المساس
بقدرتها للأجيال المقبلة على الوفاء باحتياجاتها " (<http://web.wordbank.org>) .

هذا وقد اهتمت الدول بذلك، حيث قال الرئيس الأمريكي الأسبق جورج دبليو بوش: " إن تطبيق
الحوكمة من أهم الشروط الأساسية لتحقيق التنمية، وأن الولايات المتحدة سوف تكافئ الشعوب التي
تقوم بقلع الفساد من جذوره وتحترم حقوق الإنسان وسيادة القانون، هذا وقد تم تحديد عدة مؤشرات
للتنمية المستدامة أهمها (ابراهيم، 2014):

- 1) التنمية المستدامة عملية مستمرة ومتصاعدة، أي أنها تعبر عن تجديد احتياجات المجتمع وتزايدها.
- 2) التنمية المستدامة عملية علمية، أي أنها ليست عشوائية، إنما هي عملية محددة الغايات ذات
إستراتيجية طويلة المدى.
- 3) التنمية المستدامة عملية مجتمعية، أي يجب أن يساهم فيها المجتمع بأسره ولا تقتصر على فئة
قليلة.
- 4) التنمية المستدامة عملية تنموية، أي أنها تفي بالغايات المجتمعية وتعمل على تحقيقها.
- 5) إحداث تحولات هيكلية، وهذا يمثل إحدى السمات التي تميز عملية التنمية الشاملة عن عملية
النمو الاقتصادي فقط.
- 6) زيادة متوسط إنتاجية الفرد.
- 7) تزايد قدرات المجتمع الاجتماعية والسياسية الاقتصادية وكذلك التقنية.

ويقول الأستاذ الدكتور حازم البيلاوي " أن الحوكمة من منظور التنمية الإنسانية يقصد بها الحكم
الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم
الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً (البيلاوي، 2000). أي أن
تحقيق العدالة الاجتماعية بين البشر هو الغاية الأساسية من كل تنمية مرجوة، فلم يعد النمو
الاقتصادي غاية في حد ذاته، بل هو الوسيلة لتحقيق التنمية. ومن خلال ما تقدم يتضح أنه من أجل

تحقيق التنمية المستدامة يتطلب وجود الحوكمة مع الأخذ بالاعتبار تحقيق المبادئ التالية (ابراهيم، 2014):

1- الفاعلية في التخطيط:

وذلك لما يترتب عليها من دقة في تحديد الأهداف المرجوة للهيئات والمؤسسات والمشروعات المستدامة، ومن تعبئة للموارد الضرورية واللازمة لتحقيق هذه الأهداف ولكن يتسم ذلك التخطيط بالفاعلية والمرونة يجب أن توفر قاعدة بيانات لتلك الموارد شاملة وحديثة وموثقة ومتجددة، وأن يتم معرفة الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط حيث يجب عليه أن يتحلى بالكفاءة والخبرة التي تخوله بالاستخدام الأمثل لهذه البيانات والموارد.

2- الفاعلية في التنفيذ:

وذلك من خلال القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس، مع العلم أن ذلك لن يتحقق إلا بوجود عنصر بشري ذو كفاءة وخبرة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3- العمل الجماعي:

إن العمل من خلال فريق متكامل التخصصات تجمع أفراد وحدة الهدف، وعن طريق العمل من خلال هذا الفريق يسهل تخطي العوائق التنظيمية لهياكل التنمية المستدامة، إذ يستطيع هذا الفريق التصدي لمعظم المشكلات التي يستعصى على الجمهور الفردي والتصدي لها في سبيل تحقيق متطلبات وأهداف التنمية المستدامة (كورنل، 2008).

4- العدالة:

إن تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية يعتبر شرطاً أساسياً لضمان فعالية التنمية الاقتصادية المختلفة على المستوى الوطني، وكذلك يتجسد من خلال عدالة تخصيص الاستثمارات وتوزيع المستلزمات والعروض وعدالة السياسة السعرية بين القطاعات الاقتصادية كافة، وأيضاً تحقيق العدالة في توفير فرص عمل متكافئة قدر الإمكان وأيضاً فرص متساوية في التدريب والتعليم والرعاية الصحية.

وأيضاً مشاركة أصحاب ذوي العلاقة في عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً توزيع ثمار التنمية على مستحقيها أي أن ربط المكافأة بالجهد المبذول لا بالمحاباة والفساد.

وفي النهاية يمكن وجود العلاقة بين التنمية والحوكمة من خلال عدة زوايا أهمها (فؤاد، 2008):

عالمية: أي الأخذ بالاعتبار التوزيع العادل للثروات بين الدول الغنية والفقيرة.
وطنية: حيث تشمل جميع فئات المجتمع والطبقات الاجتماعية وأيضاً المدن والأرياف.
زمنية: أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية واللاحقة.

2-2 المبحث الثاني: الحوكمة في الجامعات

1-2-2 المقدمة

مع تطور مفهوم الحوكمة وزيادة فهمها من قبل أفراد المجتمع، ومن خلال النجاح الذي حققته في مجال الشركات. أصبح المسئولون في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية يفكرون جدياً في تطبيقها في مؤسساتهم لما تحققه من استقرار إداري ومالي لدى المؤسسة. ومن هذه المؤسسات الجامعات حيث زاد اهتمام الجامعات في الحوكمة لأنها تعتبر الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة، وإدارة موارد الجامعة ومكوناتها وفق القواعد الرئيسية المتمثلة في الشفافية، والمشاركة، والمساءلة وذلك من أجل جودة التعليم وخدمة مصالح الطلبة والمجتمع (الثويني، 2014). ومن الأمور التي ساعدت على ظهور مفهوم الحوكمة في الجامعات في إنها تسهم في تنمية الدول من جوانب مختلفة منها الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية وغيرها من الجوانب، هذا وتعتبر الجامعات جزءاً مهم في كافة المجتمعات لما تحققه من علاقة تبادلية مع المجتمع. هذا ومن حيث تطوير المجتمع وتحديثه وتعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي تعتبر الجامعات من أهم مراكز البحث العلمي. ومن أهم المهام التي تلعبها الجامعات تنمية الكوادر البشرية والوطنية، وتعزيز القدرات البحثية والتكنولوجية، وأيضاً تلعب دوراً مهماً في تطوير البحوث العلمية وأيضاً توفير مصدر مستقل للمعلومات حول الموضوعات العلمية والتكنولوجية والقضايا ذات الطابع القومي.

هذا وتعتبر الولايات المتحدة من أول الدول في العالم التي طبقت نظام الحوكمة في الجامعات وذلك من أجل تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي وتفعيل نظم الرقابة

على النظام الجامعي والعمل على ضمان تحقيق مستوى جيد في الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية من خلال المشاركة ودعم اللامركزية والإدارة الذاتية (Yang, 2007) ، حيث تعرض (3500) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل واضح ومن خلال مواقعها الالكترونية تطبيق حوكمة الجامعات (عباس، 2007). فالحوكمة أولا وأخيرا تستهدف صالح الفرد والمجتمع وذلك من خلال خلق الذات المتحررة الراضية للقيود، وحيث أن التعليم العالي يسهم في خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا والجامعات تعتبر من أهم قوى التحديث في المجتمع فتطبيق الحوكمة فيها أصبح ضرورة ملحة من أجل الوصول في هذا المجتمع الصغير إلى بر الأمان من خلال تحقيق أهداف الحوكمة ومبادئها والتي سوف نتطرق إليها لاحقا.

2-2-2 الحوكمة في الجامعات

2-2-2-1 المقدمة

عصر التجديد هو العصر الذي تعيشه المؤسسات التربوية في هذه الأيام، حيث تعمل على البحث عن الكفاءات العالية في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في كافة القطاعات ومن أهم هذه القطاعات قطاع التعليم، حيث تجد المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات عديدة، مما يفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية القديمة والبحث عن السياسات التربوية والإدارية الحديثة والتي تحقق الجودة الشاملة. فالحوكمة في الجامعات قائمة على التفاعل والتكامل بين قوى رئيسة ثلاث وهي الدولة وقوى السوق والنخبة الأكاديمية.

وحيث إن الحوكمة في الجامعات تهدف إلى استخدام الشفافية والنزاهة والوضوح والمشاركة والمساءلة، في تطوير وبناء المجتمعات، وإحداث تغييرات ايجابية في الدولة وتطبيق الأنظمة والقوانين جاءت عدة تعريفات للحوكمة في الجامعات أهمها.

2-2-2-2 تعريف الحوكمة في الجامعات

لقد تم تعريف الحوكمة بمفهوم عام في الفصل الأول أما في هذا الفصل فسوف نعرف الحوكمة في الجامعات فقد عرفت على أنها " الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة

أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي (عباس، 2007).

وأيضاً عرفت على أنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة الجامعة، وذلك من خلال حملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للكليات والجامعات بصناعة القرار، واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا البارزة التي تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم الجامعي (مرزوق، 2012).

وفي تعريف آخر للحوكمة في الجامعات عرفت على أنها مجموعة المتغيرات من العلاقات بين الإدارة الجامعية وأفرادها والمجتمع الخارجي متممة بالمجالات التالية " الهيكل التنظيمي، الدعم الأكاديمي، اللوائح والأنظمة، التنمية المهنية، المرافق والتجهيزات والرقابة الإدارية (ضحاوي، 2011).

ويمكن تعريفها على أنها: " وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين وذلك من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة، حيث يتم وضعهم أمام مسؤولياتهم" (السر، 2013).

ومن خلال التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف الحوكمة في الجامعات على أنها: مجموعة من المتغيرات أو الطرق التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظيم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والاستقلالية والنزاهة والجماعية في اتخاذ القرار وأيضاً إشراك جميع الأطراف المباشرة وغير مباشرة.

2-2-3 معايير الحوكمة في الجامعات

أوضحت الكثير من الدراسات أن هنالك معايير محل توافق وإجماع للحوكمة في الجامعات، وأن هذه المعايير هي المؤشر التي من خلالها يمكن قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات والمعايير هي (ناصرالدين، 2012):

- وجود أنظمة وقوانين واضحة بحيث تحدد وتوضح الأساليب المناسبة لممارسة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقيادتها الإدارية لدورها.

- صنع القرار وذلك عن طريق المشاركة النسبية من قبل الموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، المجلس الأكاديمي...).
- مدى تحمل مجالس الجامعة والموظفين لدورهم في إدارة الجامعة.
- مدى وجود فصل في الأدوار بين مجالس الجامعة والموظفين.
- بحث ودراسة الأعمال التي تحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل لجان رئيسة تابعة لمجالس الجامعة المختلفة.
- درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الجامعة والموظفين وما يتصل بها من انجازات وأعمال تم القيام بها.

2-2-2-4 أهمية الحوكمة في الجامعات

- من خلال المعايير السابقة ومدى تطبيقها في الجامعات هنالك أهمية للحوكمة في الجامعات وهذه الأهمية تتمثل في أمور عدة أهمها (مرزوق، 2012):
- مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
 - ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
 - ضمان حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية.
 - ضمان حماية مصالح المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الاستقامة ووضع الأعراف.
 - تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بالمؤسسة التعليمية مع معالجة الأخطاء أولاً بأول.
 - ضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية.
 - تبني بيئة عمل حافزة للعاملين حتى يتم تحقيق التميز المنشود للمؤسسة التعليمية.
 - تبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية .

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.

- تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية.

2-2-2-5 مبادئ الحوكمة في الجامعات

إن مبادئ الحوكمة التي تم ذكرها في الفصل الثاني تشكل الأساس الذي تستند إليه الحوكمة في الجامعات، حيث أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تعمل مع مؤسسات المجتمع المدني، بحيث تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ومن هذه المبادئ (العريني، 2014):

- الشفافية: من خلالها يتم التعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية، والإفصاح عن السياسة التربوية والتنفيذية والعلمية للمؤسسة، وطرح الآراء والأفكار.

- المساواة: يتم الابتعاد عن التحيز والتمييز بين أعضاء الجامعة، وأيضاً الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل مع الجميع من خلال مبدأ العدالة.

- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: حيث يتم الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، وأيضاً العمل على إعطائهم الفرصة من خلال المشاركة.

- ضمان حقوق أصحاب المصلحة: أي الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويكون ذلك عن طرق الإخلاص والجدية في وضع وتنفيذ السياسات التعليمية من خلال تغذية الطلاب بالعلم والمعرفة الصحيحة من أجل تخريج قوى مؤهلة وقادرة على النهوض بالمجتمع.

- مسؤولية مجلس الجامعة: أي العمل على تحديد مسؤوليات ومهام مجلس الجامعة بشكل واضح، مما ينعكس على الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.

- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب على أصحاب القرار في الجامعات تجنب تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة، وذلك لأنه يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة، والحصول على نتائج عكسية.

2-2-2-6 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

تمر الحوكمة بعدة مراحل من أجل تطبيقها في الجامعات وهذه المراحل تنقسم إلى خمس مراحل أهمها (ناصرالدين، 2012):

المرحلة الأولى - التعريف بالحوكمة:

وهي تعد أهم مراحل الحوكمة وأخطرها، بحيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة كأسلوب إداري حيث يتم توضيح ملامح الحوكمة ومعالمها، ويتم أيضا تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ورسالتها.

المرحلة الثانية - مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية تكون قادرة على التفاعل مع المتغيرات والمستجدات التي تحيط بها، حيث أن هذه البنية هي ضرورية من أجل تحقيق التقاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المشاركة.

المرحلة الثالثة - مرحلة وضع برنامج فعال للحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى بناء برنامج واضح وفعال من أجل تطبيقها، وهذا البرنامج يجب أن يكون مرتبط بالزمن، حيث يتم متابعة التقدم الذي سوف يحدث للجامعة، كذلك تحديد الصعوبات التي عرقلت تطبيق الحوكمة.

المرحلة الرابعة - مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة القياس الفعلي للحوكمة ومدى استجابة كافة الأطراف لها ورغبتهم في تطبيقها، حيث تم اختيار تطبيق مبادئ الحوكمة التي تم ذكرها سابقا.

المرحلة الخامسة - متابعة الحوكمة وتطويرها:

تهدف هذه المرحلة إلى المتابعة والتأكد من تطبيق الحوكمة بأحسن شكل ممكن وذلك من خلال الرقابة الداخلية والخارجية، والتدقيق في الآليات المتبعة في تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية (ناصرالدين، 2012).

2-2-2-7 عوائق تطبيق الحوكمة في الجامعات

وهي كل ما يعيق الفكر أو الإدارة أو الأداء من شواغل داخلية أو موانع خارجية تمنع تحقيق الحوكمة في الجامعات. ويواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات عدة معوقات عامة منها: عدم الرضي الوظيفي في الجامعة وهي تشكل أكبر المشاكل في الجامعات، ضعف العلاقة بين العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، مقاومة أي تغيير ممكن إحداثه وذلك بسبب الثقافة السائدة وعدم تلبية الإدارات للمطالب الجديدة والتي تحدث بسبب متغيرات العصر الحالي، وأي جمود، والتي تؤدي إلى جمود الثقافة المؤسسية لدى بعض الجامعات. ولكن هنالك معوقات رئيسة هي التي تعيق تطبيق الحوكمة في الجامعات أهمها (Shattock, 2006):

1- الثقافة السائدة في الجامعات والمجتمع:

لقد زرع الأهل في عقولنا منذ الصغر فكرة احترام الكبير، وأن رأيه غير قابل للمناقشة ولزم علينا السمع والطاعة للآباء والأمهات وكبار السن، هنا نلاحظ غياب أسلوب التشاور والحوار بين أفراد العائلة لأن الفكر السائد هو عدم مناقشة كبار السن، وهذه الثقافة سوف تنتقل مع الطلاب إلى الجامعات حيث يمنع على الطالب الاعتراض على إدارة الجامعة أو على هيئة التدريس في الجامعة، أي يمنع على الطالب كتابة غير الإجابة التي يريدتها المدرس حتى لو كانت صحيحة وإلا كان مصيره الرسوب في الامتحان. وأيضا أن رئيس الجامعة هو الأكثر معرفة بالأمور من بقية الأعضاء، أي أن قرارات الإدارة العليا للطلاب أو الموظفين غير قابلة للمناقشة أو إبداء الرأي فيها.

2- المناخ السياسي العام:

هنا نلاحظ أن أي تطور في الوضع السياسي العام له علاقة مباشرة في وضع الجامعات، أي أن الوضع السياسي سوف يؤثر على الحياة الجامعية داخل الجامعة من حيث الديمقراطية وإبداء الرأي، وأيضا ضعف الممارسة السياسية في الجامعات، وانعدام الديمقراطية في الجامعات.

3- التشريعات الجامعية، وتشريعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

في جميع الدول نصت القوانين التشريعية على احترام استقلالية الجامعات والمؤسسات التي تعمل في المجال العلمي، وأيضا أعطى القانون حق للدولة في الإشراف عليها بما يتضمن حرية

البحث العلمي وتشجيعه حيث نصت المادة 24 من القانون الأساسي الفلسطيني على " احترام الدولة استقلالية الجامعات والمؤسسات ومراكز الأبحاث ذات الأهداف العلمية، والإشراف عليها بما يضمن حريتها في البحث العلمي (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2004).

هذا ولم يتطرق القانون إلى تشكيل مجالس الجامعات، حيث ترك الأمر إلى كل جامعة على حدة في تشكيل مجلسها، وأيضاً لم يتطرق القانون إلى تشريع وصيانة نظام الهيئة التدريسية ولكن أيضاً ترك الأمر للجامعات.

4- سياسة القبول في الجامعة:

ومن الواضح أن الجامعات ليس لها أسس ومعايير قبول محددة، حيث يتم استيعاب طلاب من دون دراسة حاجة السوق للخريجين أو سوق العمل، حيث نلاحظ توجه أعداد كبيرة من الطلاب إلى تخصص معين مع العلم أن حاجة السوق لهذا التخصص محدودة، كذلك نلاحظ أن بعض الجامعات تراعي نسبة معينة في القبول، واعتماد بعض الجامعات على امتحانات وسياسة قبول خاصة بها.

5- طرق إدارة الجامعة:

تعتمد الطريقة المتبعة من قبل إدارة الجامعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، ابتداءً من رئيس الجامعة إلى النواب والعمداء إلى رؤساء الأقسام على التعيين، حيث إن كل هذه المناصب يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا يتم انتخابهم لتولي المهام الموكلة إليهم، هذا يؤدي إلى انخفاض في درجة الاستقلالية من قبل هؤلاء الأشخاص في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى مما يؤدي إلى إعاقة تطبيق حوكمة الجامعة بشكل مباشر من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها (عزت، 2010).

6- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:

نلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في الأنشطة بشكل عام داخل الجامعة، هذا بدوره يؤثر على إمكانية تطبيق الحوكمة، حيث إن أعضاء هيئة التدريس لا يدخلون أنفسهم في صراع مع الإدارة لأن ذلك سوف يؤثر على مكتسباتهم المادية، ولأن أي مشكلة بين الإدارة وعضو هيئة تدريس

سوف ينعكس على دخله والمواد التي سوف يقوم بتدريسها. كل هذا يؤدي إلى ضعف مشاركتهم في الأنشطة الجامعية داخل الجامعة (عزت، 2010).

7- الطلبة والحياة الجامعية:

إن شخصية الطالب الجامعي تتأثر بعدة عوامل من أهمها ازدحام الجدول الدراسي، قلة القاعات الدراسية، وقلة الأماكن المخصصة للأنشطة الطلابية، كل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض المعنويات، وانتشار الخنوع وعدم الثقة في المستقبل المجهول لدى الكثير من الطلبة (عزت، 2010).

8- البحث العلمي:

لو عدنا إلى موازنات الجامعات سوف نلاحظ رصد مبالغ متواضعة لهذا البند، واقتصار البحث العلمي على رسائل الدكتوراه أو الأبحاث التي تؤدي إلى الترقية، أما الدورات التي تعود على الموظفين بالفائدة فهذه مهملة وقليلة ومجمدة بالكامل وذلك لقلة الموارد المالية وارتفاع تكلفة هذه الدورات (عزت، 2010).

2-2-3 تجارب عالمية في حوكمة الجامعات

2-2-3-1 التجربة الكندية

في كندا مثلها مثل الدول الأخرى يلاحظ الاهتمام المتزايد بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (Glen A. Jones, 2010).

الجامعات الكندية هي شركات مستقلة وغير ربحية يتم تأسيسها بموجب القوانين والمواثيق الإقليمية، بإتباعها لمدة تجريبية طويلة من ميكانيكيات الحكم الداخلي وعلاقات الحوكمة الجامعية. حيث يتم تفويض المصلحة العامة لعملية صنع القرار الداخلية إلى مجلس تشاركي مكون من مواطنين معينين من قبل الحكومة بحيث يجب على هذا المجلس تحمل مسؤولية السياسة الإدارية، أما الأمور الأكاديمية فهي من مسؤولية مجلس مؤسس من أعضاء مجتمع الجامعة .

في كندا فان معظم الجدالات والمناظرات الحادة والتغييرات الجذرية المصاحبة للحوكمة في الجامعات حدثت في أواخر الستينات وبداية السبعينات وقد عملت التغييرات في هذه الفترة تحسينات

كبيرة على هياكل النظام .وبالتالي فإن النشوء التاريخي للحكومة في الجامعات كان عن طريق إنشاء مسائل خارجية وتفويض مصلحة الدولة، ولكن هذه المسؤوليات كانت نادرا ما تكون للعامة وقد سيطر عليها مصالح الأعمال أكثر من مصالح الطلاب أو الهيئات التدريسية في أرجاء البلاد. هذا وقد شجع (داف وبيرداهال) الجامعات على إنشاء المزيد من الإجراءات للحكومة الشفافة والمفتوحة، وإشراك الهيئات التدريسية في مجالس حكم الجامعات وإصلاح المجلس الأكاديمي حتى يتسنى له أن يكون جسماً صانعاً لقرارات أصغر وأقوى . كما ورفعت معظم الجامعات مستويات مشاركة الطلاب والكليات في المجالس الحاكمة . في العام 1955 كان (9%) من مجالس الجامعات تتضمن أعضاء هيئات تدريسية ولم تتضمن أعضاء هيئات طلاب . أما في عام 1975 اشتمل (92%) من مجالس الجامعات أعضاء الهيئات التدريسية و (78%) منها تضمنت أعضاء هيئات طلابية.

توسعت المبادئ الأساسية التي دعمت زيادة المشاركة الطلابية الأكاديمية في المجالس الحاكمة لتدعم الإصلاح على مستويات إضافية في عمليات صنع القرار فقد تم إنشاء لجان استشارية جديدة من أجل السماح لزيادة مدخلات أعضاء الهيئات التدريسية والإدارة والطلبة في الجامعات، قبل فترة الستينات من القرن العشرين وتركت عملية اختيار رئيس الجامعة بيد المجلس الحاكم، وفي بداية السبعينات تم البحث عن رؤساء بواسطة لجان البحث التي شملت ممثلين عن العديد من الهيئات الانتخابية الداخلية والخارجية، كما تحول دور المجلس في عملية الاختيار إلى صنع قرار بناء على نصائح اللجنة، وهذا شجع المؤسسات على استخدام لجان البحث كجزء من عملية تعيين كل من الأكاديميين والإداريين.

ومن الأمور التي أثرت على الحكومة في الجامعات الكندية زيادة القوة الإدارية للجامعات إستجابة للتعقيدات الزائدة في عمليات صنع القرارات الداخلية. وذلك بسبب الالتحاق الهائل بالجامعات فالجامعات الكندية جامعات متعددة. وهذا يعني أن الجامعة أصبح بها شبكة كبيرة من المدراء والباحثين والسياسيين.

ومن جهة أخرى ظهور التنظيم النقابي للهيئات التدريسية، بينما كانت فترة الستينات تصنف بالنمو الدائم للاستثمار العام في التعليم العالي، تغيرت أولويات الحكومة في السبعينات في سياق ركود

كبيرحيث أصبحت الحكومات تقلل من الدعم المادي والرواتب الخاصة بالمدرسين مما أدى إلى نشوء النقابات وهي أدت بدورها إلى وجود تطور الحوكمة في الجامعات.

ومن هنا نلاحظ أن معظم الجامعات تبنت ترتيبات الحوكمة وتطورت عبر الزمن. حيث أصبحت في الجامعات ثلاثة مجالس هي : مجلس الشؤون الأكاديمية الذي يمثل مجلس أعلى في مكوناته ودوره، ومجلس شؤون الجامعة، الذي يتعامل مع خدمات الطلاب وأمور مجتمع الجامعة ككل، ومجلس الأعمال وترفع المجالس الثلاث تقاريرهم إلى " المجلس الحاكم" الذي يتضمن المعيين من قبل الحكومة وممثلين عن الخريجين، والهيئة التدريسية، والطلاب، وفرق العمل والإداريين. وقد أثرت هذه اللجان في تطور الجامعات وتقدمها.

2-3-2-2 التجربة الصينية

عرض (Wang, 2010) تخلص قطاع التعليم العالي في الصين إصلاحات كبيرة في العقود القليلة الماضية، تم إدراج ميكانيكيات التعليم العالي كجزء من عملية إعادة الهيكلة التوسعية للقطاع العام. وهذا أدى إلى استقلالية أكبر لقطاع التعليم العالي لإعطاء مؤسساته الحرية اللازمة للعمل في اقتصاد السوق، وإصلاحات التعليم العالي في الصين لها دور في تحول ممارسات عالمية يتم تبني إصلاحات الليبرالية الحديثة (مثل اللامركزية، التسويقية، والخصخصة)

تعمل لامركزية المركزية في التعليم العالي لتعطي الجامعات استقلالية أكبر، ومن ناحية أخرى تحافظ على سيطرة الدولة على بعض الجوانب الرئيسية، بتنظيم العملية الإدارية للتعليم العالي، فقد منحت الحكومة مساحة أكبر من الحكم الذاتي للجامعات والسلاسة لتستطيع المنافسة في الأسواق العالمية.

وفي الصين في فترة ما قبل الإصلاح، كان للحكومة والحزب السلطة المطلقة على كل منحنى من مناحي الحياة الاجتماعية كجزء من الميكانيكية المساندة لاقتصاد تم تخطيطه، فقد كان التعليم العالي في ذلك الوقت كامل تحت السيطرة التامة والمباشرة للحزب والدولة. وبالتالي أصبحت الجامعات كأنها شركات تملكها الحكومة لإنتاج القوى العاملة بدل من كونها مؤسسات ثقافية تتمتع بالحرية

الأكاديمية. تعرض قطاع التعليم العالي للعديد من مراحل الإصلاح خلال فترة القفزة العظيمة للأمام، والتي حدثت فيها بعض التغيرات الأساسية في علاقة الدولة بالجامعة بعد الإصلاحات الاقتصادية. أعطت مجموعة من عمليات اللامركزية لقطاع التعليم العالي في الصين بعض الاستقلالية. ولكن مصطلح حوكمة الجامعات دخل في مجموعة الكلمات الأكاديمية في فترة الإصلاح الاقتصادي أي في أواخر سبعينات القرن العشرين.

وبعد عام (1989) فهم الحزب الشيوعي الصيني أن السيطرة السياسية والفكرية على المثقفين لا يمكن تخفيفها واستمر هذا الوضع حتى عام (1992) عندما تم منح المزيد من الاستقلالية للتعليم العالي حيث سمح لمؤسسات التعليم العالي بتحديد محتوى المساقات وأهدافها، كما تم منح المزيد من الاستقلالية على المستوى الإداري وشمل تعيين طاقم تقني والسماح بالسفر لأعضاء الهيئة التدريسية.

أما بخصوص المرونة الإدارية فمع منح مؤسسات التعليم العالي استقلالية أقل مقارنة بالقرارات الأكاديمية تبقى الحكومة رقابة وثيقة على تعيين الإداريين ذوي المناصب العليا في مؤسسات التعليم العالي حيث يتم اختيار رئيس الجامعة ونائبيه من الكوادر العليا في الحزب الشيوعي. هذا في الجامعات الحكومية، أما بالنسبة للكليات الخاصة فقد كانت الأمور مختلفة فيتم اختيار رئيس الجامعة من قبل مجلس الجامعة. هذا بخصوص المناصب العليا في الجامعات أما المناصب الأقل أهمية فقد استطاعت الجامعات الحكومية طرد وتعيين الموظفين ولو بصورة محددة، وكانت الجامعات الخاصة لها هذا الحق. بقي هذا الحق للجامعات الخاصة موجود حتى يتم إنشاء فروع للحزب الشيوعي داخل هذه الجامعات وبالتالي تبدأ الجامعة بفقدان الاستقلالية.

ومن هنا نلاحظ أن مؤسسات التعليم في الصين يتم منحها الاستقلالية المشروطة، فهو يمنح الحكومة سلطة التعيين أو الطرد من الجامعات، ولا تزال الحكومة تحافظ على سيطرتها على مفاهيم رئيسية تشمل ظروف الامتلاك، المنهج الإجباري، متطلبات الدرجات ونظام الامتحانات ويبقى التعليم العالي في الصين محصوراً في فئة ممثلة من قبل نموذج سيطرة الدول.

2-3-3 التجربة اليابانية

عرضت دراسة (Hanada, 2013) تنفيذ مجموعة من الدول التي تعتمد أنظمة التعليم العالي العام سياسات الخصخصة في اليابان، قدمت الحكومة اليابانية الوطنية قانون التعاون الوطني

للجامعات عام (2014) وغيرت الوضع القانوني للجامعات الوطنية من مؤسسات عامة ذات ملك حكومي إلى وكالات مستقلة. كان هدفها دمج الجامعات، وإعطاء رؤسائها سلطات الاستقلالية المالية والإدارية.

كان للخصخصة الأثر الكبير على التعليم العالي عالمياً حيث أُقر بأن خصخصة التعليم العالي أدت إلى لامركزية أنظمة التعليم العالي العامة بسبب إعادة تشكيل الممارسات الإدارية للدولة.

وفي اليابان عملت وزارات التعليم، الثقافة، الرياضة والعلوم، والتكنولوجيا. وكان الهدف هو دمج الجامعات، وإعطاء رؤسائها سلطة والعمل على تشجيع الاستقلالية المالية والإدارية. غير إن الحالة القانونية للجامعات الوطنية من كونها مؤسسة ملك الحكومة والعمل على تحويلها إلى وكالات إدارية مستقلة عامة حال دون ذلك. واعتماد التمويل الحكومي اعتماداً على الرعاية الحكومية لها منذ تأسيسها. أما بعد عملية الدمج فيستطيع المؤسس أن يكون جهة غير حكومية قانونية بضمان بقاء الجامعة عامه، لعبت الجامعات الوطنية دوراً رئيساً في تطور مساحات مهمة في النواحي البحثية وتبقيت اللاعب الأساسي في الدراسات البحثية.

في اليابان هنالك طبقتان من حوكمة الجامعات الأولى: هي العلاقة ما بين الجامعة وأصحاب العلاقة الخارجيين وهم في الغالب أو بالأكثر من الحكومة. أما الثانية: فهي العلاقة ما بين الإدارة العليا للجامعة والهيكل أو الأفراد الآخرين للجامعة (أكاديميون، وأعضاء هيئات إدارية) وهنالك أربعة أنماط لثقافة الجامعة هي:

- 1- النمط الكوليجية وهو يعني أن حرية التنظيم تفضل على الرقابة الخارجية.
- 2- النمط البيروقراطي وفيه يتم ضمان العدل من خلال عملية التنظيمات المستندة إلى الفرص المتساوية للموارد المالية والإدارية. وتتألف السياسة الداخلية للجامعة من قبل لجنة جامعية تتكون من عمداء الكليات وممثلي الوحدة الإدارية.
- 3- النمط التشاركي ويركز هذا المفهوم على الولاء، فعلى الأكاديميين وأعضاء الهيئات الإدارية إتباع قرارات المؤسسة، ولكن هذا النمط يشعر الأكاديميين بقلة الأهمية.

4- النمط المؤسساتي ففي هذا النمط يتم تشكيل فرق تشغيلية و فرق تنظيمية هدفها الاستجابة لرغبات الطلاب ولكن الرقابة تبقى من قبل الإدارة العليا .

ناصرت لجان التعليم في اليابان فلسفة التعليم في أمريكا في ديمقراطية التعليم والتي تركز على احترام جميع الآراء وتوسيع مدى الأهداف التعليمية مع التركيز على اختيار التخصص الفردي من أجل التوسع. ومن السياسات التي اتبعتها الحكومة من أجل لا مركزية التعليم هي جعل جامعة وطنية واحدة في كل ولاية.

ومن هنا نلاحظ ضعف الاستقلالية في الجامعات حتى الحرب العالمية الثانية، ولكن بعد الحرب حصل الأعضاء الأكاديميون على حرية أكاديمية أكبر بمنظومة مكونة من الكليات ولكن بقيت استقلالية الجامعات العامة ضعيفة إلى حد ما تبعا للرقابة عليها من قبل الوزارة مجددا ولكن هذا صنع علاقة مميزة ما بين الجامعات والوزارة.

كان لحكومة الجامعات طبيعة مزدوجة بالمقارنة مع نمط البيروقراطية في العلاقات الخارجية بين الجامعات والحكومة ومع نمط السيكولوجية في العلاقات الداخلية ما بين الجامعات. أما إدارة الجامعات وبالأخص على المستوى المؤسساتي بقيت ضعيفة إلى حد ما. ولم يملك رئيس الجامعة السلطة الكافية للتحكم بتخفيض الموارد، وأجندات ومناهج البحث وبذلك تصادفت المشاكل في وضع وتنفيذ الأهداف بعيدة المدى على المستوى المؤسساتي مع قلة التنسيق الداخلي.

قبل الحرب تم نقل التكاليف التشغيلية للجامعات الوطنية من قبل الحكومة ولهذا كان فائض الميزانية المالية لرسم الطلاب ومدفوعات لجنة الأبحاث وأرباح الأبحاث المشتركة وموارد مستقلة أخرى للدخل كانت تدفع للصندوق الوطني بدل من بقائها في خزائن الجامعة في نهاية كل سنة أكاديمية، هذا الدخل يعتبر من أكبر نسب التمويل للميزانية الوزارية وكان يوزع على الجامعات بناء على عدد الطلاب والأكاديميون وأعضاء الهيئة الإدارية في كل جامعة. ولكن ذلك تغير بعد الحرب حيث كانت الحكومة توفر أكبر حصة من الموارد المالية للجامعات الوطنية ولكن السلطة الفعلية لإدارة المنح على الجامعات باختلاف احتياجاتها كان منوطا برؤساء الجامعات.

واعتبرت القيادة المالية هي أحد أهم مهام رؤساء الجامعات حيث أصبحت الجامعات الوطنية ملزمة بالاستقلالية المالية فيما يخص ميزانيتها الحالية كل سنة مالية، مما سمح استمرارية البعد عن الحكومة ولهذا السبب، الجامعات التي لديها عجز لن تحصل على تمويل من الحكومة لتغطية نفقاتها. ومن هنا انتقلت الجامعات الوطنية من كونها في يد الحكومة إلى كونها أقسام إدارية مستقلة وانتقل تركيزها نحو المساءلة العامة لإدارتها و تعليمها. ومركز بحثها.

2-2-3-4 التجربة البريطانية في التعليم العالي

في دراسة (Genc Alimehmeti, 2012) تقول إن طبيعة التعليم العالي الأوروبي منظم مبدئياً على المستويين الوطني والمحلي، كما أنه مصنف كدرجة عالية من عدم التجانس، ومنذ بداية الخمسينات وحتى الثمانينات كانت حوكمة الجامعات تشير إلى مزيج ما بين التوجه إلى البيروقراطية والحكم الذاتي ويمكن رؤية ذلك بالأخص في البيروقراطية المهنية. أما في أواخر الثمانينات كان هناك إشارة إلى حد ما لبدء الحديث عن مساحة أوروبية تطلبت الحاجة إلى هياكل دراسية توحيدية، زيادة استقلالية الجامعات و قدرتها الإدارية وضمان الجودة.

تم الاعتراف وتمييز أهمية الحوكمة سابقاً في المملكة المتحدة مع صدور " تقرير كادبوري " في العام 1992، والذي أبرز الاعتماد الحيوي للاقتصاد على فعالية شركاته مما يحدد الموقع التنافسي للدولة. نهج اللجنة الأوروبية لم يكن للانتقاص من طريقة إدارة الشركات لإجراءاتها. ولكن ذلك جعلهم يمارسون نشاطاتهم بحرية أكبر.

وقد أدى ذلك إلى نجاح الأعمال وتحسين الربح وتم إدراج ذلك عادة في العناصر التالية : مجلس إدارة فعال ومستقل، لجنة تدقيق مستقلة، إطار تحكم داخلي مستقل يتضمن الشفافية الموثقة في التقارير المالية، توازن متناسب للقوى وفصل بين الواجبات . ومن هنا إن الحكم الرشيد في المؤسسات أدى إلى كل هذا التقدم فقد أصبح موضع اهتمام في السنوات الأخيرة في التعليم العالي، ومن هنا أصبحت الحاجة إلى الحكم الرشيد تحت التعليم العالي لضمان إدارة فعالة للمساهمين ورقابة عمل المؤسسة ليس فقط على مستوى الإستراتيجية المقترحة، بل تضمن استمرارية المؤسسة إلى جانب

مكونات الحكم التشاركي، وهو يهتم الهياكل الحاكمة وتوزيع القوى على الأعضاء المختلفين، توزع عملية صنع القرار على المركز والمحيط، وهذا النظام أدى إلى تغير فعال في التدريس والأبحاث .

وحيث أن مؤسسات التعليم العالي هي كيانات مستقلة فقد فرضت هذه المؤسسات العديد من مسؤوليات الحوكمة التي تم إجراؤها بالمؤسسات من قبل الحكومة ولكن الاختلاف هو عدم محاسبة مؤسسات التعليم العالي من قبل الحكومة بل من ناحية انسجامها مع احتياجات المجتمع، كما يجب على هذه المؤسسات تنظيم المنح العامة التي تتلقاها وتوضيح كيفية إنفاقها، كما عليها المحافظة على معايير النخبة في التعليم والأبحاث وهي المهمة الأساسية والمبدئية في المؤسسات التعليمية.

هذا وقد قامت أوروبا بتطوير عدة أنواع مختلفة من حوكمة التعليم العالي وذلك بسبب تاريخها الخاص وتبعات مسارها في دول مختلفة، الذي أدى غالبا إلى أنماط تطويرية متناقضة وأشكال حوكمة متنوعة. ويمكن التفرقة بين الأنظمة الحوكمية من خلال ثلاثة نماذج رئيسة وهي : النموذج الموجه نحو السوق، والنموذج المتمحور حول الدولة، والنموذج الأكاديمي الحاكم لذاته.

إن إنشاء مساحة مشتركة يزيد إمكانية الجدل الذي يؤثر على الحوكمة بطريقتين : أولا يزيد من الفرع حول إن كان نموذج سيطرة معين يضمن الميزة بين التنافسية للجامعات. ثانيا يفتح مجالاً لجدال الأدوات التي استخدامها لتحسين التفاعل ما بين الشعب والدولة ضمن تعريف ونشر الممارسات الأفضل من أجل تحقيق نظام أكثر فعالية.

ومن أكثر الدول التي أعطت اهتماما خاصا بالحوكمة في التعليم العالي المملكة المتحدة فقد تم الاهتمام بعدد من التوصيات ضمن نطاق الإجراءات الحوكمية التي وضعتها لجنة رؤساء الجامعات وإيجاد دليل على ممارسات الحكم الرشيد والتي توفر توجيهات حول الهياكل والإجراءات الحوكمية بما يتضمن مبادئ الحوكمة من أجل أن تعقد المجالس الإدارية والرقابة الفعالة، التمويل، التدقيق، وعدد من الأعمال الأخرى.

قامت بعض الدول الأخرى بأوروبا بمحاولات مشابهة ولكنها حتى الآن لم تثبت نظام ممارسات حكم رشيد في مناحي التعليم العالي، ومثال على ذلك يوجد في هولندا مدونات سلوك حول التعليم العالي ولكنهم تبنوا ذلك ضمن العلاقات مع أحكام ذات علاقة بطلاب عالميين في التعليم العالي

الهولندي، كما له علاقة بالتعاقد مع مصادر خارجية ونشاطات تجارية. كما لا يوجد مدونة واحدة للسلوك للحكم الرشيد. ويمكن ملاحظة حالات مشابهة في فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، النرويج، سويسرا.

وفي الوقت الذي تختلف فيه نماذج الحوكمة هنالك بعض العلاقات التي تشير إلى المطابقة في حالة المملكة المتحدة فالحوكمة في التعليم العالي تم إنشاؤها مباشرة من ممارسات الحوكمة الموصى بها لشركات القطاع الخاص، وفي تحليل ومقارنة بعض أنظمة التعليم العالي في بعض الدول الأوروبية مثل فرنسا، ألمانيا، هولندا، النرويج، سويسرا والمملكة المتحدة يبرهن انتشار مناهج إدارية في إصلاح الجامعات وهنالك تشابهات دولية بارزة مبررات وأدوات السياسات العامة، وكذلك في حوكمة التعليم العالي ومع ذلك يبقى لكل منها طريقها ونهجها المستقل في تطبيق الحوكمة.

2-2-3-5 التجربة المصرية

قام (خورشيد يوسف، 2009) بدراسة الاهتمام بالحوكمة في الجامعات المصرية، حيث انه في الآونة الأخيرة كان لدى كثير من دول العالم تطوير في الجامعات وذلك من خلال تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات، ولقد كانت مصر من أولى الدول العربية الرائدة في الحوكمة الجامعية، حيث عملت على تفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع والذي أدى إلى الارتقاء العلمي.

هذا وقد تكاثفت جميع الجهات المسؤولة في مصر على إجراء مجموعة من التغيرات والتحديثات في الجامعات من أجل النهوض بالتعليم وتطبيق الحوكمة، مع أن الفجوة العلمية والتكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية واسعة بشكل كبير.

وقد عملت مصر على إدخال خبرات الجامعات الخاصة في مصر من أجل النهوض بالتعليم حيث عملت على إنشاء الجامعات الفرنسية والألمانية والأمريكية والبريطانية وكل هذه الجامعات ساهمت في تنويع مصادر الدخل وإدخال خبرات علمية أجنبية ساهمت في حل مشاكل الحوكمة التي كانت في البلاد ومنها غياب الفهم التام لمناهج الحوكمة، الرؤية الإستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين غير واضحة وهي مركزية في صنع القرار الجامعي، وبعض المعوقات التي تتعلق بالمناهج وطرق التدريس، قلة مصادر التمويل، وغياب الحرية الأكاديمية للجامعة وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عدم توافر المناخ العلمي المناسب.

هذا وقد عملت مصر على تطوير حوكمة الجامعات من خلال عدة أمور أهمها :

- 1- وضع وثيقة للحوكمة الجامعية .
- 2- إعادة النظر في الكثير من القوانين والتشريعات.
- 3- دعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والتوجه نحو اللامركزية.
- 4- تطوير إدارة الموارد المالية في الجامعات المصرية.
- 5- إيجاد مصادر بديلة للتمويل وذلك عن طريق تحديد النفقات بما يتناسب مع الموارد المتاحة.
- 6- العمل على نشر ثقافة الحوكمة الجامعية في الجامعات، وذلك عن طريق الندوات والدراسات لجميع العاملين في الجامعة .

3-2 المبحث الثالث: جامعة القدس المفتوحة

1-3-2 المقدمة

تعتبر جامعة القدس المفتوحة إحدى الجامعات الفلسطينية وهي جامعة عامة غير ربحية مرخصة من قبل التعليم العالي تحت رقم: (199/HEIB/08/09) ويوضح موقع الجامعة الإلكتروني رؤية الجامعة وهي الوصول بالمجتمع الفلسطيني إلى أعلى مستوى من التعليم المفتوح ورسالة خاصة حيث تعمل على تعزيز دور البحث العلمي والتطوير والتفاعل مع المجتمع، وذلك مساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومراعية للجودة الشاملة. هذا وتقدم جامعة القدس المفتوحة نفسها على تقديم الخدمات التعليمية والتدريسية وفق فلسفة التعلم المفتوح، وإعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، وسوق العمل بحيث يكونون قادرين على المنافسة محليا وإقليميا وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية.

2-3-2 نشأة الجامعة التاريخية

من خلال الرجوع إلى موقع الجامعة يتضح أن نشأة الجامعة مرت بثلاث مراحل رئيسية وهي:

المرحلة الأولى - مرحلة التخطيط:

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقا من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي، وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى للمشروع وأقر في عام 1980 في المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع.

المرحلة الثانية - مرحلة إعداد المناهج:

بدأت في أواخر العام 1985 حيث تم افتتاح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة من وزارة الخارجية الأردنية. وتم العمل على إعداد الخطط الدراسية و إنتاج المواد التعليمية (www.qou.edu).

المرحلة الثالثة - مرحلة التنفيذ:

بدأت في عام 1991 حيث باشرت الجامعة عملها في فلسطين و اتخذت من القدس الشريف مقراً لها وتم افتتاح المراكز الدراسية في المدن الفلسطينية الكبرى.

2-3-3 أهداف الجامعة

تتبنى الأهداف المذكورة أدناه من رؤية الجامعة ورسالتها حسب ما ذكر في موقع الجامعة الالكتروني، بحيث تشكل مشاعل تهدي مسيرة الجامعة وتشكل دليل عمل لها. وتتناول هذه الأهداف نشاطات مستمرة منذ نشأة الجامعة فتدعو إلى تطويرها وتحسينها كما تتناول محاور ونشاطات جديدة تعمل على تحقيقها. وقد صيغت الأهداف بشكل عام يركز على تنظيم العمل على صورة نشاطات نوعية مرغوبة، ومن أهم الأهداف الإستراتيجية التي ذكرها موقع الجامعة الالكتروني (www.qou.edu):

والأهداف هي:

1. مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي.
2. الاستمرار بتطوير البرامج التعليمية وتحسينها بما يتلاءم وحاجات التنمية، وسوق العمل، على وفق أفضل ممارسات التعليم المدمج، والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
3. تعزيز البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز وتشجيعه في الجامعة.
4. تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعميق مضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
5. مضاعفة الجهود لتنمية موارد الجامعة المالية وتحسينها من خلال تنويع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها للجامعة.
6. تحسين بيئة التعليم المفتوح والخدمات الطلابية تحسيناً يدعم جودة التعليم والتعلم.
7. تحسين حجم الخدمات الأكاديمية ونوعيتها والتقنية المساندة للتعليم والتعلم.
8. تعزيز ممارسات إدارة الجودة والتميز في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، على كل المستويات في الجامعة.

2-3-4 الهيكل التنظيمي للجامعة

يتمثل الهيكل التنظيمي للجامعة بداية من:

1- مجلس الأمناء: يتكون مجلس الأمناء من (13) عضوا بالإضافة إلى رئيس الجامعة وهو عضو مراقب لا يحق له التصويت على أي قرار، و يقوم رئيس دولة فلسطين بتعيين أعضاء مجلس الأمناء، ويعقد مجلس الأمناء اجتماعا شهريا للاطلاع على وضع الجامعة وطرق مساعدتها وتلبية احتياجاتها أيضا ويقوم رئيس دولة فلسطين بتعيين رئيس الجامعة وذلك بقرار رئاسي، أيضا يقوم رئيس الدولة بتجديد فترة رئاسة الجامعة وذلك بتصويب من مجلس الأمناء.

2- مجلس الجامعة: يتكون مجلس الجامعة من (31) عضوا يكون برئاسة رئيس الجامعة وعضوية كل من نواب الرئيس ومساعديه ومديري الفروع وعمداء القبول التسجيل وشؤون الطلبة. و يتم عقد الاجتماعات بصورة دورية وعند اللزوم هذا ويتم اعتماد بعض القرارات بالتمرير أي من غير الاجتماع بل عن طريق البريد الالكتروني.

3- المجلس المصغر: ويتكون من رئيس الجامعة وعضوية كل من النائب الأكاديمي والإداري والمالي، ويقوم بمتابعة الأمور اليومية للجامعة من خلال الاجتماعات المتكررة التي تعقد باستمرار.

3- المجلس الأكاديمي: يتكون المجلس الأكاديمي من (21) عضوا ويكون برئاسة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، ومهمته هي بلورة السياسة الأكاديمية العامة وتقويم وتطوير الشؤون الأكاديمية في الجامعة. ولدى المجلس العديد من المهام ومنها تطبيق قوانين وأنظمة وتعليمات الجامعة لمنح الدرجات العلمية، وتقويم البرامج والتخصصات الأكاديمية، وضمان الجودة في العملية الأكاديمية، ومتابعة إنتاج المقررات الدراسية، والنظر في قضايا الدارسين، ومتابعة إصدار دليل الجامعة السنوي، والتوصية بعقد المؤتمرات والندوات العلمية، وغيرها من المهام الأخرى.

4- مجلس البحث العلمي: يتكون مجلس البحث العلمي من (9) أعضاء برئاسة عميد الدراسات العليا، هذا ويعمل مجلس البحث العلمي على متابعة مسيرة البحث العلمي وتطويره في الجامعة ، ويساعد في اقتراح الأسس التي من شأنها الحفاظ على المعايير العلمية والبحث العلمي وضع الخطط

المستقبلية للبحث العلمي ورسم استراتيجياته والمصادقة عليها. والمراجعة الدورية للوائح المنظمة للبحث العلمي والتوصية بشأنها. إضافة إلى مراجعة التقارير السنوية الصادرة عن عمادة البحث العلمي.

5- مجلس التخطيط الاستراتيجي: يتكون مجلس التخطيط الاستراتيجي من (20) عضوا برئاسة رئيس الجامعة، ومن مهامه إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ومتابعتها باستمرار.

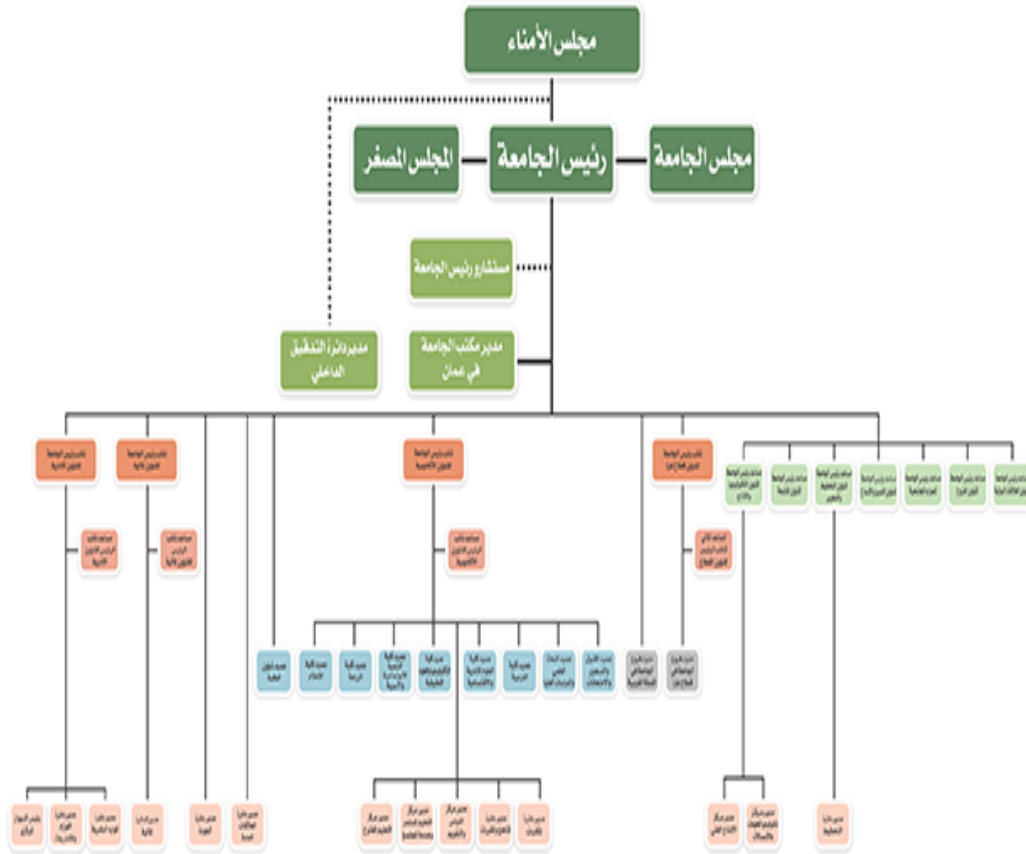
6- مجلس الجودة: يتكون مجلس الجودة من (10) أعضاء دائمين و(4) أعضاء دوريين ويكون برئاسة رئيس الجامعة، وهو عبارة عن هيئة عليا تتولى وضع سياسة الجودة في الجامعة وصناعة القرارات الخاصة بها.

7- التدقيق الداخلي: تعتبر دائرة التدقيق الداخلي هي حلقة الوصل بين الفروع ورئيس الجامعة ومجلس الأمناء حيث يتم إعداد التقارير الدورية عن سير العمل في الجامعة من خلال الزيارات الدورية للتدقيق على فروع الجامعة وكتابة التقارير المالية والإدارية.

8- فروع الجامعة: تتكون الجامعة من 18 فرعا دراسيا رئيسيا وثلاثة مراكز دراسية بالإضافة إلى مكاتب رئاسة الجامعة في كل من رام الله والقدس وغزة، بالإضافة إلى مكتب الجامعة في الأردن وهو مكتب إداري فقط.

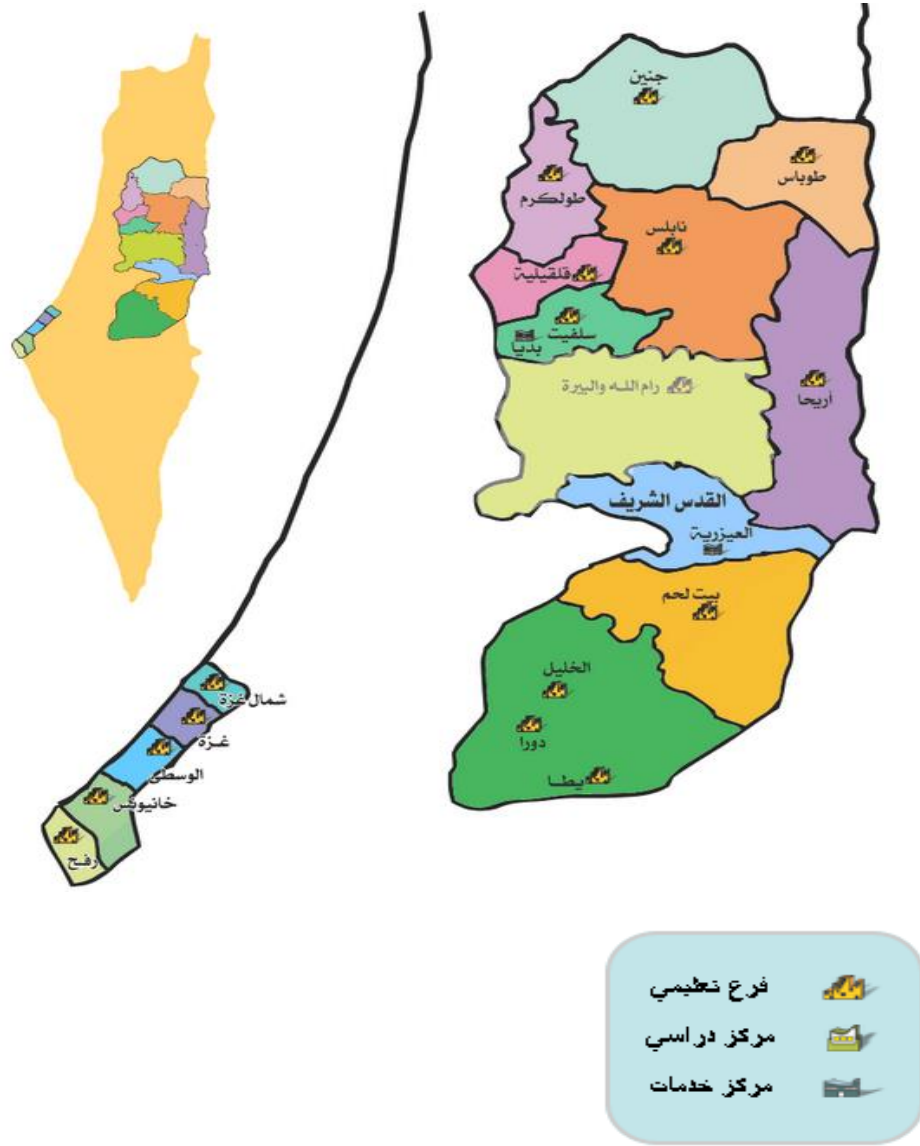
شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لجامعة القدس المفتوحة

هيكلية الجامعة



(www.qou.edu)

شكل رقم (2) توزيع فروع الجامعة والمراكز الدراسية



(www.qou.edu)

2-3-5 إنجازات الجامعة

منذ إنشاء جامعة القدس المفتوحة، كرست الجامعة طواقمها الأكاديمية والإدارية والفنية لبناء نموذج لمؤسسة أكاديمية تسهم بفاعلية في تحقيق مجتمع المعرفة، وفي إرساء أسس التنمية البشرية والمستدامة، والاعتماد على الذات. وفي هذا السياق، استطاعت الجامعة مواصلة إنجازاتها، وتصويبها باتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها، وفيما يلي، نوجز جملة من الإنجازات التي حققتها الجامعة:
(www.qou.edu)

الانجازات الأكاديمية:

- افتتاح كلية الدراسات العليا.
- افتتاح كلية الإعلام الجديد وكلية الآداب لدرجة البكالوريوس.
- طرح جميع مقررات الجامعة بنمط التعليم المدمج، بحيث تدرس من خلال الكتاب المقرر والمحاضرات الصفية التي تعقد في فروع الجامعة، بالإضافة إلى الجانب الإلكتروني المتمثل في خدمات الصفحة الإلكترونية للمقرر واللقاءات الافتراضية.
- تطوير محتوى بعض المقررات على شكل حزم تعليمية إلكترونية بنمط التعلم الذاتي.
- تطوير خدمة التعلم النقال (M.Learning) التي أسهمت في تقديم المحتوى من خلال أجهزة النقال الذكية التي انتشرت سريعاً بين أفراد المجتمع والطلبة في الآونة الأخيرة.
- الانتهاء من إعداد مساق إلكتروني مفتوح (MOOCS) عن تاريخ القدس، سيكون الأول باللغة العربية على مستوى فلسطين والوطن العربي.
- إنشاء مختبرات متطورة خاصة بالمكتبات الإلكترونية ومزودة بأجهزة حاسوب، وطابعات، وأجهزة لضعاف البصر، وشاشات ذكية، وفق أحدث المواصفات في بعض فروع الجامعة.
- تصميم برنامج متكامل خاص بجامعة القدس المفتوحة لإدارة المكتبات بالجامعة.
- إنشاء مركز فلسطيني متميز للتعليم الإلكتروني يُعنى بالأبحاث والاستشارات في جميع جوانب التعلم الإلكتروني، تشرف عليه لجنة وطنية استشارية عليا تمثل معظم القطاعات الأكاديمية في فلسطين.
- المساهمة في إعداد دليل معايير الجودة والاعتماد لجامعات وبرامج التعليم المفتوح والتعليم عن بُعد، بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، حيث يعد الأول من نوعه على مستوى الوطن العربي فيما يخص جامعات التعليم المفتوح.
- منح درجة البكالوريوس في التربية الخاصة في فروع الجامعة كافة.
- اعتماد برنامج دبلوم التأهيل التربوي في مجال التربية الخاصة، من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- طرح تخصص الإدارة الصحية ليشمل معظم فروع الجامعة في الضفة الغربية وقطاع غزة، بحيث لا يقتصر على موظفي وزارة الصحة، بل يفتح المجال للطلبة الراغبين في الالتحاق به بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني ومتطلباته.
- تأليف مجموعة من المقررات الدراسية وطباعتها، أهمها (الاقتصاد الصحي، ومدخل إلى الصحة العامة، والتشريعات الصحية، ومحاسبة تكاليف الخدمات الصحية، وعلم الأوبئة، ومحاسبة ضريبة

الدخل، والإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، وتطبيقات حاسوبية في المؤسسات الصحية، والتحليل والتخطيط المالي)، وهناك العديد من الكتب في المراحل النهائية من الإعداد والتحكيم.

انجازات مشاريع الأبنية:

واصلت جامعة القدس المفتوحة تنفيذ استراتيجيتها الخاصة بالتحول إلى الأبنية المملوكة بدلاً من المستأجرة وفق ما ورد في خطتها الإستراتيجية وتوصيات التقييم الخارجي للجامعة، لما ينطوي عليه ذلك من أهمية في المدى المنظور في تعزيز أداء ودور ومكانة الجامعة المتنامية في الاقتصاد والمجتمع الفلسطيني التي يعكسها التنامي السريع والكبير لأعداد الطلبة، ما يعطي الجامعة المرونة والقدرة على التوسع بشقيه الرأسي والأفقي المستند إلى أسس تراعي النواحي النوعية الفنية والهندسية والأكاديمية، وذلك استكمالاً لجهود رئاسة الجامعة الهادفة للنهوض بعملية التعليم الجامعي المفتوح وفق معايير الجودة الشاملة، وبما يلبي متطلبات وتحديات تنمية وتطوير القوى البشرية في فلسطين. وبناءً عليه، أنجزت مراحل مهمة بهذا الاتجاه مثل إنجاز مبنى فرع بيت لحم، ومبنى فرع الخليل، ومبنى فرع شمال غزة (بيت لاهيا)، ومبنى إدارة الجامعة في قطاع غزة ومبنى فرع نابلس، ومبنى مسقط في رام الله. بالإضافة إلى بدا البناء في كل من سلفيت وطولكرم وجنين، وما زالت الجهود مستمرة على هذا الصعيد، حيث تم تخصيص قطع أراضٍ في العديد من محافظات الوطن جنباً إلى جنب مع تواصل جهود الدوائر المعنية في الجامعة لتجنيد التمويل الضروري للبناء.

2-4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

2-4-1 الدراسات العربية

بالإطلاع على الدراسات العربية المتعلقة في موضوع الحوكمة في الجامعات تم الرجوع إلى بعض الدراسات حيث كان هنالك دراسات تتحدث عن الموضوع بشكل مباشر بينما تطرقت دراسات أخرى إلى الموضوع بشكل عام وفيما يلي عرض لعدد منها.

1- 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 والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن أجل ذلك تم تصميم إستبانة احتوت على ثلاثة محاور مكونة من اثنان وسبعين عبارة.

حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (650)، من أصل (4680) والذي يمثل مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. هذا وقد كانت عينة الدراسة تمثل 13.9% من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.06)، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

2- دراسة (الثويني، 2014) بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية في جامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (750) عضوا، والذي يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في كليات التربية في كل من

جامعة حائل وجامعة الملك سعود، وكانت عينة الدراسة مكونة من (179) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه في كليات التربية في كل من جامعة حائل (80) عضواً، وجامعة الملك سعود (99) عضواً، وقد شكلت عينة الدراسة نسبة 23% من كامل مجتمع الدراسة.

هذا وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال إستبانة تم تصميمها من أجل قياس ذلك.

وقد أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود يرون أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كلي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحساب الكلي (3.46).

3- دراسة (طه، 2010) بعنوان "واقع الحوكمة في جامعة القدس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في جامعة القدس، وذلك من خلال التأكد من تطبيقها بكل متطلباتها ومعاييرها، حيث تم دراسة الوضع الاقتصادي والاجتماعي وكيف ساهمت في تطوير وبناء الجامعة من جميع الجوانب. هذا وقد أعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل إتمام هذه الدراسة، وقد عملا على تصميم إستبانة، وتم توزيعها باستخدام عينة الصدفة، حيث تم توزيع (100) إستبانة على الموظفين الذين تواجدوا في حرم الجامعة، وقد تم استرجاع (100) إستبانة أي بنسبة 100% من حجم العينة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: أن الأمن الوظيفي والرواتب تتناسب مع المستوى المعيشي، وأما الرضا الوظيفي ونظام الأتعاب والتعويضات والإجازات ليست بالمستوى المطلوب، أما تشجيع البحث العلمي وطرق الاتصال فقد حصلت على درجة ممتاز.

4- دراسة (ناصرالدين، 2012) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين في الجامعة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (167) عضواً مكون من (89) عضو هيئة تدريس و (78) عضواً إدارياً، في حين تم اختيار عينة مقدارها (113) عضواً

من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) عضو إداري، ومن أجل ذلك تم تصميم إستبانة من قبل الباحث مكونة من(50) فقرة، وزعت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه من أجل تحليل البيانات الإحصائية.

هذا وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية كان مرتفعا بشكل عام، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعا لاختلاف المركز الوظيفي حيث كان ($\alpha \leq 0.05$) لصالح أعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت إلى أن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت لصالح من لديهم خبرة أكثر من سنتين.

5- دراسة (ابراهيم، 2014) بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن الجانب الإداري، شملت الدراسة خمسة مبادئ أو أسس هي (المشاركة، المسؤولية، سرعة الاستجابة، الشفافية، العدالة وسيادة القانون). هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تؤخر تطبيق المبادئ سابقة الذكر، كما أنها تهدف إلى تحديد الطرق والآليات لتعزيز هذه المفاهيم.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع معلومات من خلال استبيان مكون من (68) فقرة وفرع على خمس مبادئ للحكم الرشيد بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بإجراء (13) مقابلة مسجلة مع نخبة ممتازة من طاقم منظمات المجتمع المدني.

حيث شملت عينة الدراسة (21) منظمة من منظمات المجتمع المدني بقطاعاته المختلفة وأنشطته ولم يشمل ذلك المنظمات التي تعنى بالأسرة أو الأحزاب ونقابات العمال. تم توزيع (246) إستبانة وتم

إرجاع ما مجموعه (166) إستبانة أي أن نسبة المشاركة بلغت 67.5%. تم استبعاد (5) إستبانة وكانت نسبة الإستبانة الصحيحة 97% من الإستبانة المعادة.

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن بلغت 64.5% وهي نسبة متوسطة. وكان مؤشري الشفافية، العدالة وسيادة القانون من أعلى النسب حيث بلغت نسبتهم 67%، تبعهم المشاركة 65.5%، ومن ثم المسؤولية 64%. في حين حصل مؤشر سرعة الاستجابة على أقل النسب 59.5%.

6- دراسة (عمرو، 2010) بعنوان "مدى تطبيق الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء. حيث تم التوجه إلى (14) دائرة من دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية، وقد تم توزيع (45) إستبانة على الدوائر المختلفة، تم إرجاع (37) إستبانة أي ما نسبته 82%.

وقد أعدت الباحثة إستبانة مكونة من (41) فقرة، وذلك من أجل قياس معايير الحوكمة التالية (النظام والترتيب، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، الوعي الاجتماعي، والنزاهة)، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما توزيع الإستبانة فقد تم توزيعها باستخدام أسلوب العينة القصدية، هذا وقد أشارت الأوساط الحاسوبية إلى أن هناك تطبيقاً بشكل متوسط لمعايير الحوكمة في دوائر الضريبة، ويعود السبب إلى قلة معرفة أصحاب القرار والمسؤولين في دوائر الضريبة بالحوكمة وآليات العمل بها. أما الفاعلية والكفاءة فقد أظهرت النتائج أن لها علاقة ارتباط قوية مع معايير الحوكمة وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث أشارت نتائج التحليل إلى معامل ارتباط بيرسون بين الفاعلية والحوكمة إلى (0.80) بينما كانت النتائج بين الكفاءة والحوكمة إلى (0.91) .

وهذه النتائج تؤكد على أنه من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية يجب تطبيق معايير الحوكمة كحزمة واحدة.

**1- دراسة (Director, 2013) بعنوان " The Impact of Change in Governance
"on Faculty and Staff at Higher Education a Case Study of OHSU"**

هدفت الدراسة الى دراسة الأثر الداخلي الذي يطرأ على الجامعات، وذلك باستخدام جامعة أوريجون للصحة والعلوم كحالة دراسية، وأيضا هدفت الى دراسة البيانات الكمية كالرسوم الدراسية، والتمويل الوارد من الولاية، والبحث العلمي، وأيضا أثر تحول الجامعة الى مؤسسة عامة.

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلات مع عدد من الموظفين الإداريين، هذا وتم مقابلة موظفين سابقين وآخرين عملوا في الجامعة مدة طويلة من أجل معرفة آرائهم.

وتكشف نتائج هذه الدراسة على أنه بالرغم من وجود تحديات داخلية وخارجية، إلا أن الانتقال إلى مؤسسة عامة كان ناجحا بناء على انطباعات معظم الموظفين. وبعد المرحلة الانتقالية أصبحت الجامعة أكثر فعالية يراعى لوقت ما، وأصبحت قادرة على توظيف موظفين على مستوى عال، ودفع رواتب منافسة. وقد شعر الموظفون أنهم أصبحوا أكثر تمكينا، في حين شعر بعض أعضاء التدريس أن الجامعة أصبحت مؤسسة أفضل. على الرغم من ذلك، شعر بعض أعضاء هيئة التدريس أن انتقال الجامعة لتصبح مؤسسة عامة قد أدى في النهاية إلى زيادة البيروقراطية، وخسارة الحكم التشاركي، وفرص التثبيث وغيرها من الأعراف السائدة لدى المؤسسات التعليمية.

**2- دراسة (Scheive, 2014) بعنوان " Adjunct and Full-Time Faculty
Members' Satisfaction With Shared Governance Compared to
leadership Styles of Academic Administration"**

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هنالك علاقة بين الحوكمة التشاركية وأساليب القيادة الإدارية حيث عملت على قياس مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة، ومدى رضاهم عن المشاركة في الحوكمة.

هذا وقد شمل الاستطلاع دراسة 4 كليات من أصل 31 كلية في جامعة إنديانا حيث كانت الكليات الأربعة متشابهة من حيث أعداد أعضاء هيئات التدريس الذين يعملون بدوام كامل وحتى المساعدين.

ومن أجل ذلك تم إعداد إستبانة مكونة من (8) أقسام حيث تم توزيع الإستبانة في بداية الأمر من خلال البريد الإلكتروني وذلك عن طريق رابط الكتروني وموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والمساعدين المراد استهدافهم، هذا وقد تكون مجتمع الدراسة من (691) عضو هيئة تدريس ومساعدين وفي بداية الأمر كان الإقبال ضعيف على الاستجابة، إذ أن (72) عضو هيئة تدريس ومساعدين الذين أجابوا عن الأسئلة أي ما نسبته 10.4% من المجتمع. وبناء عليه تم توجيه الإستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس والمساعدين من خلال صناديق البريد، حيث تم إعادة (121) إستبانة، ليصبح العدد الكلي للعيينة (193) عضو هيئة تدريس ومساعدين أي ما نسبته 27.9% من أصل (398) و(73) مساعد من أصل (293) مساعد.

وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي من أجل تحليل البيانات وأظهرت النتائج أن الحوكمة التشاركية ساعدت الولايات المتحدة لتصبح أفضل دول العالم من حيث نظام التعليم العالي وتطبيق الحوكمة، وأيضا ساعدت الحوكمة التشاركية على تعزيز النزاهة الأكاديمية من خلال حماية مؤسسات التعليم العالي من ضغوطات التسويق وتآكل المعايير الأكاديمية، وأيضا التشجيع على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم.

3- دراسة (Mohseni, 2012) " What is a Baseline for Effective Information Technology Governance for Higher Education Institutions that are Members of Research University CIOConclave in United States"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات وخط الأساس اللازمين للحوكمة الفعالة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي للأعضاء في (CIO) في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات، وقد تكونت العينة من خبراء من رؤساء أقسام تقنية المعلومات في الجامعات الأمريكية في البحث العلمي والذين هم

أعضاء في إتحاد الجامعات الأمريكية. هذا وقد تم استخدام منهجية دلفي المعدلة Modified Delphi ذات الثلاث مراحل من أجل الوصول إلى إجماع. حيث أنه في نهاية المرحلة الثالثة تم قياس درجة إجماع بين الخبراء من خلال استخدام معامل كندال للتوافق Kendall Coefficient of Concordance وتحليل مربع كاي Chi-Square.

هذا وتقدم نتائج هذه الدراسة تأكيدا على أن هنالك توافق بين المشاركين فيها يتعلق بالقائمة النهائية لمكونات الحوكمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمؤسسات التعليم العالي. هذا ومن الممكن استخدام المكونات النهائية التي تعرضها هذه الدراسة كأجندة لتعريف الإطار العام للحوكمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات أو كنموذج لمؤسسات التعليم العالي. كما يمكن استخدام قائمة المكونات هذه كمصدر قيم يستطيع رؤساء أقسام تقنية المعلومات في الجامعات أن يختاروا من عناصرها وذلك من أجل إعداد نماذج وممارسات محددة للحوكمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات.

4- دراسة (Yirdaw, 2014) " The Role of Governance in Quality of Education Privare, Ethiopia as a case study"

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الحوكمة في جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في أثيوبيا، والعوامل المؤثرة في ذلك حيث تبين إن هناك عوامل تؤدي إلى تدهور التعليم وقلة الجودة في هذه المؤسسات، هذا وقد كانت هذه المؤسسات خاضعة للتدقيق والمساءلة من قبل الجمهور والحكومة، حيث كشفت الدراسة أن القيادة في أي بلد لها دور فعال حيث أنها تساهم إما في تدهور التعليم أو تطوره في البلاد.

وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وقد قام الباحث بإجراء (52) مقابلة مع كبار مسؤولي التعليم العالي في أثيوبيا ، وتم إرسال بروتوكول المقابلة إلى المشاركين في المقابلات مسبقا وذلك من أجل وصف عملية المقابلة، وتم وصف التعليمات من خلال البروتوكول وبناء عليه طلب من المشاركين وضع الملاحظات وتجهيزها حتى يتم تقديمها في المقابلة.

هذا وقد تم إرسال استمارة موافقة على المقابلة إلى كل المشاركين، حيث وضح فيها الهدف والغرض وأهمية الدراسة، ولم تجر أية مقابلة بل تم إرسال الموافقة على المقابلة. وبناء على هذه الموافقة تم تحديد ميعاد المقابلة والمكان المقرر للقاء فيه، وقد تم تخصيص 60 دقيقة لكل مقابلة بالإضافة إلى 15 دقيقة مراجعة للمقابلة نفسها.

وقد أشارت النتائج إلى أن قادة مؤسسات التعليم العالي الخاصة يواجهون تحدياً متواصلاً وذلك من أجل تحقيق توازن بين الحكومة ومتطلبات أصحاب المصلحة في بيئة تعاني من نقص التمويل، بالإضافة إلى ندرة في المدرسين المؤهلين وكذلك ضعف في البنية التحتية للبلاد، ناهيك عن الضعف في البيئة التنظيمية المتباينة في البلاد.

5- دراسة (Easton, 2014) " A Study of Faculty, Administrative, and Staff Perceptions of the Climate for Shared Governance at Appalachian College Association Member Institutions"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية رؤية أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين في عملية صنع القرار من خلال إشراكهم في عملية الحوكمة وذلك في (36) مؤسسة عضو في جمعية كلية الأبالاش. وذلك وفق معايير الحوكمة السليمة وقد تم تصميم إستبانة مكونة من قسمين من أجل جميع البيانات القسم الأول يحتوي على 3 أسئلة ديموغرافية (الجنس، الوظيفة، وسنوات الخبرة)، والقسم الثاني مقسم إلى (7) أقسام رئيسية وهي (المناخ في المؤسسة، الاتصالات في المؤسسة، دور مجلس الأمناء، دور مجلس الإدارة، دور الكلية، اتخاذ القرارات المشتركة، والترتيبات الهيكلية). هذا وقد تم توزيع الإستبانة عبر البريد الإلكتروني إلى (480) عضواً هيئة تدريس، وإدارياً، وموظفاً. حيث تم استعادة (176) إستبانة وهو ما يمثل عينة الدراسة أي ما نسبته (36.66%) وقد استخدم أسلوب التحليل الوصفي، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس ذلك.

وأشارت النتائج إلى وجود مناخ مناسب في الجامعات مبني على الاحترام، كذلك أشارت إلى عدم وجود معرفة كافية حول موضوع إشراك الحوكمة في الجامعات والحوكمة بشكل عام وبينت الدراسة أن إشراك الحوكمة يعتبر موضوعاً معقداً وذلك بسبب وجود حساسية بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في التخطيط وصنع القرار من ناحية والمساعدة الإدارية من ناحية أخرى.

وأظهرت أيضا أن إشراك أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الحوكمة يفترض أن يحمي المؤسسات من الاتجاهات السياسية قصيرة الأجل، وضمان الاستقرار فيها، كما يؤدي إلى حماية المؤسسة من البدع الفكرية أو السيطرة غير المناسبة على المؤسسة من قبل مجموعات ذات مصلحة واحدة.

6- دراسة (Glover-Alvs, 2012) "A Qualitative Assessment of the "Meaning of Shared Governance At a Parochial University"

هدفت الدراسة إلى معرفة مشاكل الممارسات الإدارية من حيث نشأتها وعندما تكون معاني وتعريفات الحوكمة المشتركة غير محددة وضمنية، ولا يوجد لها تعريف واضح وصريح. وأيضاً هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال: ما هي معاني وتعريف الحوكمة من خلال دراسة نماذج الحوكمة المختلف، وأيضاً كيف تعمل الحوكمة المشتركة وقد استخدم عدة نتائج للحوكمة أهمها (البيروقراطي، السياسي، الجماعي، العمومي) بالإضافة إلى دراسة عدة عوامل للثقة (الخبرة، الكفاءة، الموثوقية، والشفافية) .

ومن خلال استخدام النماذج السابقة اتضح أنه إذا كان القادة قادرين على فهم خريطة الحرم الجامعي، فإنهم قد يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى قرارات صحيحة مع الحد الأدنى من الصراع السلبي.

أي أنه عندما يفهم كل مشارك من أصحاب المصلحة قيمة الإدارة والممارسات المقبولة من الطرف الآخر هذا سوف يؤدي إلى تحديد أكبر وصريح من أجل تطبيق الحوكمة.

وقد استخدم المنهج النوعي التفسيري الأساسي وفي هذا الفهم يهتم الباحث في فهم كيفية فهم المشاركين بظاهرة معينة. وقد تم استخدام أسلوب المقابلات والملاحظات ومن خلال الوثائق من أجل جمع البيانات، وقد كانت الفئة المستهدفة هي مجموعة من الطلاب بالإضافة إلى أعضاء في هيئة التدريس والإداريين ومجلس الأمناء. وتمت مقابلة الرئيس والنواب والمدير المالي وقد شارك أيضا خمسة موظفين منهم عضو هيئة تدريس واحد وعميد كلية واحد وموظف إداري واحد بالإضافة إلى عميد مساعد ومشارك وشارك أيضا رئيس مجلس الطلبة. هذا وقد أدت المقابلات إلى فهم كيفية عمل الحوكمة في المؤسسة الضيقة.

هذا وقد قارنت الدراسة بين نظم إشراك الحوكمة في مؤسسات بارزة منها نظام التعليم العالي الكاثوليكي، حيث وجدت مخاوف وتوترات مماثلة في النظم الرسمية للحوكمة.

وقد أشارت النتائج إلى أنه يمكن فهم إشراك الحوكمة في إطار المواضيع الرئيسية للحوكمة من خلال الثقة الشاملة للشفافية. حيث أنه يجب العمل بها وفق نظام اجتماعي.

2-4-1 التعقيب على الدراسات السابقة

من عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الملاحظات الآتية :

1- بخصوص منهج الدراسات عن الحوكمة، لوحظ أن المنهج المستخدم في معظم الدراسات هو المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لطبيعة الدراسات الإنسانية وذلك لأنه يكشف عن آراء الناس ووجهة نظرهم تجاه موقف معين، بينما استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة.

2- استخدم الباحثون في الدراسات السابقة متغيرين أو ثلاثة ديموغرافية، كما ورد في دراسة ناصر الدين (2012) حيث استخدم كل من الجنس، والعمر، بينما في دراسة العريني (2014) تم استخدام الباحث كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة، بينما في الدراسة الحالية تم استخدام (5) متغيرات ديموغرافية وهي الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وهذا لم يحدث في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى استخدام (6) معايير من معايير الحوكمة وهي (رؤية وإستراتيجية الجامعة ورسالتها، الإدارة، الشفافية، الاستقلالية، المحاسبة والمساءلة، ومشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار).

3- يتضح من الدراسات المذكورة سابقاً الاهتمام بأخذ وجهات نظر العاملين في الجامعات والمؤسسات في لحظة توزيع الأستبانة كما ورد في دراسة الثويني (2014) ودراسة طه (2010) ودراسة ناصر الدين (2012) ودراسة إبراهيم (2014) ودراسة عمر (2010)، وفي اعتقاد الباحث أن هذا يعود لطبيعة موضوع لحوكمة في الجامعات والمؤسسات، بينما قام الباحث في هذه الدراسة بأخذ آراء الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة وفق توزيع الحاسوب وذلك بناءً على العشوائية الطبقية.

4- من خلال الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات هي دراسات عربية حديثة مثل دراسة الثويني(2014) ودراسة إبراهيم(2014)، وحسب حد علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في موضوع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين.

5- في الدراسات الأجنبية يختلف الأمر عن الدراسات العربية، فالدراسات الأجنبية تركز على المشاركة في صنع القرار من العاملين في جامعاتهم، وخلق بيئة سياسية واقتصادية كما في جامعة أوريجون كما ورد في دراسة (Directon(2013) كما ركزت الدراسات الأجنبية على استخدام التكنولوجيا في الحوكمة الفاعلة كما ورد في دراسة (Scheive(2014), بينما ركز الباحث في هذه الدراسة على رؤية ورسالة واستراتيجية جامعة القدس المفتوحة، وأيضاً ركز على معايير الحوكمة الرئيسة وهي الإدارة، الشفافية، والاستقلالية، المحاسبة والمساءلة، وإشراك المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها، وصياغة أسئلة الدراسة، وبناء أدوات القياس، وتحديد أهداف الدراسة والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها، فكانت هذه الدراسة تأكيداً على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة، وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.

3- الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3- الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

3-1 المنهج العلمي للدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، وذلك للتعرف على واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية للفصل الثاني من العام 2016-2017، والبالغ عددهم (732) موظفاً، وذلك حسب آخر إحصائية من دائرة الموارد البشرية للجامعة. وقد استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية تكونت من (285) موظفاً، حيث شكلت عينة الدراسة نسبة (38.9%) من كامل مجتمع الدراسة، وقد تم الاختيار على مرحلتين في المرحلة الأولى تم اختيار فروع الجامعة، وفي المرحلة الثانية تم تطبيق الاختيار على عينة عشوائية من كل فرع على حده وتم احتساب العينة بواسطة معادلة Sample Calculation.

3-3 توزيع أفراد العينة

يتم رصد توزيعات المبحوثين المشمولين في العينة وفقاً لتوزيعاتهم حسب المتغيرات النوعية في الإستبانة وهي (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	189	66.3
أنثى	91	31.9
المجموع	280	98.2
غير محدد (Missing)	5	1.8
المجموع الكلي	285	100.0

ظهر في الجدول رقم (1) ان الغالبية العظمى من المبحوثين الذين شملتهم الدراسة هم من الموظفين الذكور بنسبة بلغت (66.3%) من مجمل المبحوثين، فيما كانت النسبة المتبقية من نصيب المبحوث الإناث، ولعل ذلك يعكس التوزيع الطبيعي لعدد الذكور مقابل الإناث في المؤسسة قيد الدراسة وهي جامعة القدس المفتوحة، أو يمكننا القول بأن هذا ينعكس على بقية المؤسسات العامة الفلسطينية.

جدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	29	10.2
31 - 40	139	48.8
41 - 50	76	26.7
أكثر من 50	37	13.0
المجموع	281	98.6
غير محدد (Missing)	4	1.4
المجموع الكلي	285	100.0

يلاحظ في الجدول رقم (2) أن النسبة الأعلى من المبحوثين تتركز في الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة بلغت (48.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة بلغت (26.7%) فيما توزعت النسبة المتبقية على الفئتين العمريتين أقل من (30) سنة وأكثر من (50) سنة بنسب متقاربة، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يتركزون في الفترة العمرية 31 - 40 عاماً، كما يظهر من الجدول السابق

جدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	246	86.3
أكاديمي مكلف بعمل إداري	35	12.3
المجموع	281	98.6
غير محدد (Missing)	4	1.4
المجموع الكلي	285	100.0

يظهر من النتائج في الجدول رقم (3) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين العاملين في الكادر الإداري (إداريين) بنسبة بلغت (86.3%) فيما كانت النسبة المتبقية من نصيب الموظفين المفرغين على الكادر الأكاديمي (أكاديميين) المكلفين بعمل إداري، حيث بلغت نسبتهم مجتمعين (12.3%) فقط، ذلك بسبب أن الدراسة استهدفت العاملين في المجالات الإدارية فقط.

جدول رقم (4): توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس فأقل	203	71.2
ماجستير	56	19.6
دكتوراه	22	7.7
المجموع	281	98.6
غير محدد (Missing)	4	1.4
المجموع الكلي	285	100.0

يظهر من النتائج في الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من المبحوثين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (81.3%) من مجمل المبحوثين، فيما بلغت نسبة حملة درجة الماجستير فأعلى (18.8%) فقط، والنسبة الأقل كانت من نصيب حملة درجة الدكتوراه، وهم من فئة الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، ويعد هذا التوزيع منطقياً قياساً على التوزيع الإجمالي لأعداد لموظفين العاملين في المجالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (5): توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	30	10.5
6-10	59	20.7
11-14	75	26.3
15 سنة فأكثر	116	40.7
المجموع	280	98.2
غير محدد (Missing)	5	1.8
المجموع الكلي	285	100.0

تظهر النتائج في الجدول رقم (5) أن النسبة الأعلى كانت من نصيب أفراد العينة من أصحاب الخبرة التي تجاوزت الـ (15) سنة، بنسبة بلغت (40.7%)، والنسبة الأقل كانت من نصيب ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل، لعل ما يفسر هذا التوزيع أن غالبية العينات في الجامعة كانت في فترة نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة وهي فترة توسع جامعة القدس المفتوحة وانتشارها في كافة ربوع الوطن.

3-4 أدوات جمع البيانات

1- البيانات الثانوية Secondary Data من المراجع والأدبيات والدراسات السابقة.

2- البيانات الأولية Primary Data الإستبانة.

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بواقع الحوكمة في الجامعات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة وذلك من أجل دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وأيضاً من أجل وضع توصيات سوف تساعد على حل بعض مشاكل الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة، كذلك العمل على تطويرها في باقي جامعات فلسطين حيث تكونت الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الذي سوف يجيب على سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية، وقد احتوى على (82) فقرة، وهي موزعة على 6 محاور

المحور الأول: واقع رؤية واستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها (18) فقرة.

المحور الثاني: دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة (16) فقرة.

المحور الثالث: الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة (19) فقرة.

المحور الرابع: واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة (10) فقرات.

المحور الخامس: واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة (9) فقرات.

المحور السادس: واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة (10) فقرات.

ومن أجل تفسير النتائج تم تصميم الأداة وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي، وقد أعطيت وزن للبدائل على النحو التالي: (أوافق بشدة = 5 أوافق = 4 ، محايد = 3، معارض = 2، معارض بشدة = 1) حيث تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى وذلك من خلال استعمال المعادلة التالية: الفئة العليا- الفئة الدنيا = 5-1=4، ولاستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس أي $4 \div 5 = 0.8$ وهي طول فئة الوسط الحسابي.

3-5 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: ومن أجل التحقق من صدق الأداة الظاهري قام الباحث بإعداد الإستبانة بنسختها الأولية ومناقشتها مع المشرف، واخذ الملاحظات وتعديلها، بعدها تم عرض الإستبانة على لجنة مكونة من (8) محكمين من حملة درجة الأستاذية والدكتوراه في مجال الإدارة والحوكمة، وأيضاً على خبير في التحليل الإحصائي وأعداد الإستبانة، حيث يعمل أعضاء اللجنة في كل من جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة القدس المفتوحة، (GIZ). وقد تم الأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم حيث تم

إضافة محاور جديدة، وأيضاً تم إضافة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على توجيهاتهم، وتم اعتماد النسخة النهائية من الإستبانة من قبل المشرف قبل توزيعها.

هذا وقد شملت إستبانة المحكمين على خمسة أعمدة رئيسية: العمود الأول: يحتوي على الفقرة المراد التعليق عليها، العمود الثاني: يوضح ما إذا كانت الفقرة مناسبة أم لا. العمود الثالث: يحتوي على وضوح صياغة الفقرة أم لا، العمود الرابع: يحتوي على انتماء الفقرة أم لا، العمود الخامس: يحتوي على فراغ من أجل كتابة التعديل المقترح للفقرة (انظر الملحق رقم 2).

وبعد كل التعديلات المطلوبة من المحكمين أصبحت الإستبانة جاهزة بنسختها النهائية، حيث تكونت من (82) فقرة وموزعة على (6) محاور رئيسية، وتم بعد ذلك توزيعها على عينة الدراسة (انظر الملحق رقم 3).

الصدق البنائي: لإيجاد الصدق البنائي للفقرات نحسب معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات وفي النهاية تكون النتائج كما في جدول (6):

جدول (6): نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص الصدق البنائي بين فقرات الاستبانة

المحور	واقع رؤية واستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها	دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة	واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة	واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة	الدرجة الكلية
واقع رؤية واستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها	1	.732**	.712**	.648**	.665**	.638**	.838**
دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	.732**	1	.801**	.744**	.761**	.731**	.904**
الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	.712**	.801**	1	.771**	.793**	.758**	.922**
واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية	.648**	.744**	.771**	1	.828**	.794**	.880**
معدل بيرسون	مستوى الدلالة (من الطرفين)	عدد الاستبانات	مستوى الدلالة (من الطرفين)	عدد الاستبانات	مستوى الدلالة (من الطرفين)	عدد الاستبانات	مستوى الدلالة (من الطرفين)
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000
0.000	0.000	285	0.000	285	0.000	285	0.000

							الطرفين)	والوظيفية في
284	283	283	284	283	284	284	عدد الاستبانات	جامعة القدس المفتوحة
.900**	.836**	1	.828**	.793**	.761**	.665**	معامل بيرسون	واقع المحاسبة
.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة
283	283	283	283	282	283	283	عدد الاستبانات	
.876**	1	.836**	.794**	.758**	.731**	.638**	معامل بيرسون	واقع مشاركة
.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة
283	283	283	283	282	283	283	عدد الاستبانات	
1	.876**	.900**	.880**	.922**	.904**	.838**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
285	283	283	284	283	285	285	عدد الاستبانات	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتعتبر معاملات الارتباط في جدول رقم (6) معاملات ثبات داخلي مرتفعة بالتالي تعد مقبولة ودالة إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

3-6 ثبات أداة الدراسة

من اجل قياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات (كرونباخ ألفا)، حيث يتم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال، حيث يتم حذف السؤال الذي تمييزه ضعيف أو سالب، وفيما يلي نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) للمقياس كما يظهر في جدول رقم (7).

جدول رقم (7): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات الاداة للمقياس المستخدم في الدراسة

المحور	الحالة	التكرار	النسبة المئوية (%)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
محور واقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها	متوفر	266	93.3	18	0.93
	مستثنى	19	6.7		
	المجموع	285	100.0		
محور دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	متوفر	265	93.0	16	0.91
	مستثنى	20	7.0		
	المجموع	285	100.0		
محور الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة	متوفر	267	93.7	19	0.90
	مستثنى	18	6.3		
	المجموع	285	100.0		
محور واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة	متوفر	272	95.4	10	0.92
	مستثنى	13	4.6		
	المجموع	285	100.0		
محور واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة	متوفر	278	97.5	9	0.91
	مستثنى	7	2.5		
	المجموع	285	100.0		
محور واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة	متوفر	274	96.1	10	0.93
	مستثنى	11	3.9		
	المجموع	285	100.0		
الدرجة الكلية	متوفر	223	78.2	82	0.98
	مستثنى	62	21.8		
	المجموع	285	100.0		

نلاحظ النتائج في الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الثبات (Alpha) للمقياس ككل يساوي (0.98)، وكان فوق (0.9) على مستوى محاور المقياس الستة المحددة في إستبانة الدراسة، وهو معامل ثبات مرتفع، ويدل على اتساق كبير بين فقرات المقياس المستخدم في الإستبانة (أداة جمع البيانات).

3-7 المعالجة الإحصائية

وبعد جمع الإستبانات التي تم توزيعها على أفراد المجتمع تم تفرغ بياناتها باستخدام الحاسوب، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- معامل الثبات عن طريق احتساب معامل كرونباخ إلفا (Cronbacn's Alpha).
- 2- تم إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.
- 3- تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة.
- 4- تم إستخدام اختبار (Independent-t – test) وذلك من أجل فحص دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 5- تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). وذلك من أجل فحص مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 6- تم إستخدام الاختبار البعدي (Post Hoc Test)، حيث تم اختيار شيفيه (Scheffe) من ضمن الاختبارات البعدية من أجل معرفة مصدر الفروق بين المتغيرات.

4-الفصل الرابع

تحليل البيانات الإحصائية ومناقشتها

4- الفصل الرابع: تحليل البيانات الإحصائية ومناقشتها

4-1 نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

المقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي هدفت للتعرف إلى واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالصفة العربية، وفيما يلي عرضاً للنتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة الذي ينص على: ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

للإجابة على سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة، اعتمد الباحث المقياس الآتي لتقدير درجة تطبيق الحوكمة:

فئة الوسط الحسابي*	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة تطبيق الحوكمة
1.8 - 1	معارض بشدة	أقل من 35%	منخفضة جداً
2.6 - 1.81	معارض	36% - 52%	منخفضة
3.4 - 2.61	محايد	53% - 68%	متوسطة
4.2 - 3.41	موافق	69% - 84%	مرتفعة
5 - 4.21	موافق بشدة	85% - 100%	مرتفعة جداً

أولاً: الدرجة الكلية لمقياس الدراسة:

جدول رقم (8): التوزيعات الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس

العنوان	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
الدرجة الكلية للمقياس	285	4.01	0.50	80.2%	مرتفعة

يظهر في الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمقياس الدراسة أظهرت موافقة مرتفعة على أن جامعة القدس المفتوحة تطبق الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية، مما يعني أن وجهة نظر الموظفين

الإداريين العاملين في جامعة القدس المفتوحة الذين تم اخذ آرائهم في هذه الدراسة توافق بدرجة كبيرة على أن مبادئ الحوكمة مطبقة في الجامعة بدرجة مرتفعة، وفيما يلي نستعرض درجات محاور المقياس الستة للإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الفرعي الأول: ما هي درجة وضوح رؤية وإستراتيجية ورسالة جامعة القدس المفتوحة؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بواقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها، كما يظهر في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: واقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
رؤية جامعة القدس المفتوحة مكتوبة ومعلنة للجمهور	285	4.59	0.61	91.7%	مرتفعة جداً
يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رؤية الجامعة بشكل واضح	284	4.53	0.59	90.6%	مرتفعة جداً
تعزيز رؤية الجامعة التميز والإبداع	284	4.33	0.71	86.5%	مرتفعة جداً
رسالة الجامعة معروفة لدى العاملين	284	4.38	0.71	87.5%	مرتفعة جداً
تقوم الجامعة بمراجعة رسالتها وفق مستجدات سوق العمل مرة كل 10 سنوات	284	3.85	0.77	77.0%	مرتفعة
يوضح موقع الجامعة الإلكتروني رسالة الجامعة بشكل واضح	284	4.40	0.63	88.0%	مرتفعة جداً
تبين رسالة الجامعة دور الجامعة في المساهمة في التنمية المستدامة	282	4.18	0.66	83.6%	مرتفعة
تحفز الجامعة البحث العلمي من خلال رسالتها وإستراتيجيتها	285	4.25	0.67	85.1%	مرتفعة جداً
تتبنى الجامعة إستراتيجية قيادة التكاليف	283	3.89	0.76	77.9%	مرتفعة
إحدى الأهداف المعلنة للجامعة هو الاهتمام بالجودة الشاملة من خلال الاهتمام بنوعية الأداء، وجودة العملية التعليمية	284	4.30	0.70	86.0%	مرتفعة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
أهداف الجامعة المعلنة تشمل أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى	284	4.19	0.70	83.8%	مرتفعة
يوجد في الجامعة خطة إستراتيجية خمسية	285	4.00	0.78	80.1%	مرتفعة
يوضح موقع الجامعة الإلكتروني الخطة الإستراتيجية التي تتبناها الجامعة	284	3.99	0.80	79.9%	مرتفعة
تركز خطة الجامعة الإستراتيجية على التطورات التكنولوجية المستجدة	282	4.24	0.70	84.8%	مرتفعة جداً
برأيك تعمل الجامعة على تحسين بيئة التعليم في فلسطين	285	4.38	0.66	87.6%	مرتفعة جداً
في الخطة الإستراتيجية للجامعة جانب خاص يتولى دراسة مستوى الخريجين والعمل على تطويرها وفق مستجدات سوق العمل	282	3.99	0.80	79.9%	مرتفعة
الخطة الإستراتيجية للجامعة تهتم بتحسين الموارد المالية للجامعة	284	4.10	0.77	82.0%	مرتفعة
برأيك تعمل الجامعة على نشر الوعي التخطيطي بين الوحدات والدوائر في الجامعة	284	3.94	0.80	78.7%	مرتفعة
درجة المحور الأول	285	4.20	0.48	83.9%	مرتفعة

اظهر الجدول رقم (9) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (83.9%) على أن جامعة القدس المفتوحة تمتلك رؤية واستراتيجية ورسالة واضحة ومعلنة، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي الأول بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.2) والذي يعادل درجة الموافقة.

مع أننا نلاحظ ارتفاع درجة الموافقة بشكل عام وأن جميع الدرجات كانت عالية، إلا أن أعلى نسبة كانت (91.7%) وهي إن "رؤية جامعة القدس المفتوحة مكتوبة ومعلنة للجمهور" ويرى الباحث أن إدارة جامعة القدس المفتوحة كان لها نظرة ثاقبة في وضوح رؤية الجامعة وإستراتيجيتها ورسالتها، لأنها واضحة لا غبار عليها. أما اقل نسبة فكانت (77%) وهي إن "الجامعة تقوم بمراجعة رسالتها وفق مستجدات سوق العمل مرة كل 10 سنوات" ويرجح الباحث ذلك إلى أن كثير من الموظفين لا

يقوموا بمتابعة هذه الأمور وذلك بسبب طبيعة عملهم، وإن هذا من طبيعة عمل الإدارة العليا ودائرة التخطيط ، وإن الجامعة تقوم بمراجعة خططها كل 3 سنوات.

السؤال الفرعي الثاني: ما هو دور الإدارة في جامعة القدس المفتوحة في تطبيق الحوكمة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بدور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة ورسالتها، كما يظهر في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني: دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
تطبق إدارة الجامعة جميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد والجودة في التعليم العالي الفلسطيني	275	4.25	0.67	85.0%	مرتفعة جداً
برأيك تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم	283	4.17	0.74	83.3%	مرتفعة
مسؤوليات مجالس الجامعة واضحة	285	4.12	0.76	82.5%	مرتفعة
برأيك تعمل إدارة الجامعة بجدية لحل المشكلات	283	4.16	0.80	83.1%	مرتفعة
تقيم إدارة الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها	284	4.20	0.69	84.0%	مرتفعة
الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة معتمدة من مجالس الجامعة المختلفة	284	4.14	0.73	82.8%	مرتفعة
برأيك يعي أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأدوار المنوطة بهم	284	4.15	0.77	83.0%	مرتفعة
برأيك تمنح إدارة الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية الفرصة للتفرغ العلمي	283	3.77	0.87	75.4%	مرتفعة
برأيك توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية من أجل تطوير المهارات الإدارية للموظفين	285	3.56	1.09	71.2%	مرتفعة
يتم عقد اجتماعات دورية لمجالس الجامعة المختلفة	285	4.15	0.70	82.9%	مرتفعة
تنظم الجامعة لقاء سنوي مفتوح مع العاملين	284	4.44	0.70	88.8%	مرتفعة جداً

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
برأيك مكان العمل مريح ومناسب (تكيف، إضاءة، تهوية، مساحات كافية، ضيافة...الخ)	285	3.86	1.09	77.2%	مرتفعة
برأيك تراعي الجامعة ظروف الموظفين الشخصية واحتياجاتهم(المرض، الحمل، الرضاعة، الدراسة...الخ)	283	4.19	0.74	83.9%	مرتفعة
تمارس مجالس الجامعة صلاحيتها الخاصة بشكل سلس ودقيق	282	4.01	0.72	80.3%	مرتفعة
لدى كل موظف من موظفي الجامعة وصفه الوظيفي وموقع عليه من طرفه ومعتمد من رئيسته المباشر	283	3.90	1.04	78.1%	مرتفعة
تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل بروح الفريق	283	3.63	1.05	72.6%	مرتفعة
درجة المحور الثاني	285	4.04	0.55	80.9%	مرتفعة

يظهر من النتائج في جدول رقم (10) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (80.9%) على أن إدارة جامعة القدس المفتوحة تقوم بدور مهم وفعال في مجال تطبيق أسس وقواعد الحوكمة، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي الثاني بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.04) والذي يعادل درجة الموافقة.

يرى الباحث أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى نسبة (88.8%) وهي "تنظم الجامعة لقاء سنوي مفتوح مع العاملين" ويرى الباحث إن الجامعة تقوم بعقد هذا الاجتماع فعليا كل عام في مدينة أريحا، حيث يتم دعوة كافة العاملين في الجامعة إلى هذا اليوم المفتوح للمشاركة في الفعاليات والاستماع إلى بعض مشاكل الموظفين. بينما كانت أقل نسبة (71.2%) وهي أن "إدارة الجامعة توفر دورات تدريبية من أجل تطوير المهارات الإدارية للموظفين" ويرى الباحث أن الجامعة مقصرة نوعا ما في هذا المجال ومن الممكن أن يكون السبب هو ارتفاع تكلفة بعض الدورات، مما يعود بتحميل الجامعة أعباء مالية عالية، في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها الجامعات وقلة الموارد المالية والدعم المالي من الخارج، مع العلم أنه من ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة هنالك دورات تدريبية مععلن عنها، ولكن كما ذكرنا قلة الموارد المالية أدت إلى عدم تطبيقها جميعا.

السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تمارس جامعة القدس المفتوحة الشفافية في تطبيق الحوكمة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث المتعلق بمدى ممارسة جامعة القدس المفتوحة للشفافية في تطبيق الحوكمة، كما يظهر في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث: الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
برأيك تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين فيها	283	3.92	0.92	78.4%	مرتفعة
تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	281	3.74	0.92	74.7%	مرتفعة
يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحدث باستمرار باللغتين العربية والإنكليزية	281	4.17	0.70	83.4%	مرتفعة
توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها	283	4.16	0.75	83.1%	مرتفعة
توفر الجامعة نظاما خاصا بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة	282	3.90	0.76	78.0%	مرتفعة
يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء	283	3.68	0.83	73.6%	مرتفعة
يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	280	3.64	0.88	72.7%	مرتفعة
تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين منها	282	3.67	0.93	73.5%	مرتفعة
تحتفظ الجامعة بسجلات لكل القرارات والمعاملات والإجراءات	283	4.17	0.74	83.5%	مرتفعة
لدى الجامعة سلم رواتب واضح ومعلن لكل وظيفة	283	4.52	0.63	90.3%	مرتفعة جداً

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
مصادر التمويل للجامعة موضحة حسب المصدر والمبلغ والغرض	283	4.00	0.85	80.0%	مرتفعة
معايير الترقية واضحة ومعلنة	281	3.93	0.99	78.6%	مرتفعة
تصرف الرواتب من خلال تحويلات بنكية	283	4.61	0.59	92.3%	مرتفعة جداً
معايير المشتريات واضحة ومعلنة	282	4.25	1.89	85.0%	مرتفعة جداً
تقصح الجامعة عن نتائج أعمالها السنوية من خلال تقارير دورية	279	4.07	0.79	81.4%	مرتفعة
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام	280	3.86	0.92	77.2%	مرتفعة
ميزانية الجامعة معلنة	281	3.61	0.98	72.2%	مرتفعة
توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية	282	3.60	0.98	72.1%	مرتفعة
يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع	282	3.62	1.06	72.3%	مرتفعة
درجة المحور الثالث	283	3.95	0.56	79.1%	مرتفعة

يظهر من النتائج في جدول رقم (11) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (79.1%) على أن إدارة جامعة القدس المفتوحة تمارس الشفافية في تطبيق الحوكمة، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي الثالث بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.95) والذي يعادل درجة الموافقة.

كانت أعلى نسبة (92.3%) وهي أن "الرواتب تصرف من خلال تحويلات بنكية" ويرى الباحث أن الجامعة تقوم فعليا بصرف الرواتب من خلال البنوك، وهذا يعكس مدى الشفافية في موضوع الرواتب، أي إنها مصرح عنها للدوائر الحكومية حيث تقوم الجامعة بدفع الضرائب المترتبة على هذه الرواتب. إما أقل نسبة فكانت (72.1%) وهي أن "الجامعة توفر إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية" وهنا يرى الباحث أن على إدارة الجامعة العمل على تشكيل هذه اللجان والعمل على تطويرها، لأنها تقوم على الشفافية الواضحة، حيث انه لا يوجد جسم إداري ثابت لدراسة هذه الشكاوي، ولكن تشكل لجان لدراسة الشكاوي وقت الحاجة.

السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تتمتع جامعة القدس المفتوحة بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع المتعلق بمدى تمتع جامعة القدس المفتوحة بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية، كما يظهر في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع: واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
تعتمد الجامعة على التمويل الذاتي	277	3.89	0.85	%77.8	مرتفعة
تلتزم الجامعة قدر الإمكان في تنفيذ بنود الموازنة السنوية	282	3.93	0.79	%78.5	مرتفعة
تعد الجامعة قواعد صرف الموازنة بما يحقق رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها	282	3.94	0.76	%78.8	مرتفعة
تضع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر الموازنات السنوية الخاصة بها	280	3.90	0.80	%77.9	مرتفعة
تشارك جميع وحدات الجامعة بتنفيذ ما جاء في موازنة الجامعة من مشاريع كل حسب اختصاصه	282	3.88	0.84	%77.6	مرتفعة
تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والمكاشفة والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة	282	3.85	0.93	%77.0	مرتفعة
هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين المسؤوليات والسلطات لكل وظيفة	282	3.88	0.75	%77.7	مرتفعة
في الجامعة تعليمات أكاديمية واضحة	283	4.28	0.68	%85.7	مرتفعة جداً
في الجامعة تعليمات إدارية واضحة	282	4.18	0.78	%83.5	مرتفعة
في الجامعة تعليمات مالية واضحة	281	4.14	0.81	%82.8	مرتفعة
درجة المحور الرابع	284	3.99	0.60	%79.8	مرتفعة

يظهر من النتائج في جدول رقم (12) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (79.8%) على أن جامعة القدس المفتوحة تتمتع بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي الرابع بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.99) والذي يعادل درجة الموافقة.

كانت أعلى نسبة (85.7%) وهي "أن في الجامعة تعليمات أكاديمية واضحة" ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى مدى الاستقلالية والوضوح في التعليمات الأكاديمية المتبعة في الجامعة، وإن هنالك متابعة مستمرة لهذا الموضوع من قبل إدارة أكاديمية نشطة وذوي خبرة في هذا المجال.

كانت أقل نسبة (77%) وهي "أن الجامعة تزاعي مبادئ الشفافية والمكاشفة والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة" وهنا يرى الباحث أن الجامعة توفر أنظمة وتعليمات واضحة بشكل مستمر وحثيث لكافة الأنظمة والتعليمات المتبعة، وتضعها بين أيدي كافة العاملين، ولكن قلة الاطلاع والخبرة وعدم الاحتفاظ بسجلات واضحة للتعليمات أدى إلى هذه النتيجة.

السؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى تتم المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الخامس المتعلق بواقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة، كما يظهر في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس: واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
تزاعي الجامعة مبادئ المحاسبة والمساءلة في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة.	283	4.13	0.75	82.6%	مرتفعة
يسمح مجلس الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة عليها قبل إقرارها	283	3.92	0.80	78.3%	مرتفعة
تسعى الجامعة لتطبيق مبدأ المساءلة لتفعيل وضمان الجودة	282	3.98	0.82	79.5%	مرتفعة

مرتفعة	75.3%	0.93	3.77	282	برأيك تتسم معايير تقييم الأداء بالعدالة
مرتفعة	69.1%	1.09	3.46	282	توفر الجامعة حوافز مادية للمتميزين
مرتفعة	73.3%	0.94	3.66	283	تلتزم الجامعة بتقديم مبررات أو تفسيرات للقرارات التي تتخذها (الأسباب، الدوافع، والعواقب المحتملة... الخ)
مرتفعة	84.0%	0.80	4.20	283	تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي داخلي بشكل مستمر من خلال إدارة تدقيق متخصصة تتبع لمجلس أمناء الجامعة
مرتفعة	83.2%	0.80	4.16	281	تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي خارجي بشكل مستمر ودوري من خلال مدقق حسابات خارجي معتمد يختاره مجلس الأمناء في الجامعة
مرتفعة	78.4%	0.65	3.92	283	درجة المحور الخامس

يظهر من النتائج في جدول رقم (13) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (78.4%) على مدى التزام جامعة القدس المفتوحة بقواعد ومعايير المحاسبة والمساءلة، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي الخامس بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.92 والذي يعادل درجة الموافقة.

حصلت جميع العبارات في هذا المحور على درجة موافقة مرتفعة، ولكن كان هنالك تباين في الدرجات فقد كانت أعلى نسبة (84%) وهي أن "التزام الجامعة بإجراء تدقيق مالي داخلي بشكل مستمر من خلال إدارة متخصصة تتبع مجلس أمناء الجامعة" ويرى الباحث أن ارتفاع هذه الدرجة سببه مدى مراجعة دائرة التدقيق الداخلي لدوائر الجامعة ومراجعة أعمال هذه الدوائر بشكل مستمر ودوري، وان هذه الدائرة تعتبر نشطة وفعالة بشكل مستمر.

أما أقل نسبة كانت (69.1%) وهي أن "توفر الجامعة حوافز مادية للمتميزين" وهي تعتبر أقل نسبة في جميع عبارات الدراسة وفي جميع المحاور، وهنا يرى الباحث أن على إدارة الجامعة إعادة النظر في هذا البند لأنه يرى بأن هذه الحوافز سوف يكون لها أثر إيجابي في عطاء الموظفين وإخلاصهم للعمل والانتماء للجامعة.

السؤال الفرعي السادس: ما هو واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور السادس المتعلق بمشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة، كما يظهر في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السادس: واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة

العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	282	3.93	0.84	%78.6	مرتفعة
برأيك تشرك المجالس الأكاديمية والإدارية في عمليات صنع القرار	281	3.84	0.82	%76.9	مرتفعة
برأيك تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة ووضع القرار	282	3.74	0.90	%74.9	مرتفعة
من وجهة نظرك تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الجامعة	282	3.85	0.83	%77.0	مرتفعة
تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها	282	3.64	0.79	%72.8	مرتفعة
تشرك الجامعة ممثلين من الطلبة في وضع خطط التطوير فيها	282	3.75	0.77	%75.0	مرتفعة
توفر الجامعة نظاما لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكواهم والتعامل معها	280	3.74	0.83	%74.8	مرتفعة
برأيك تعمل المجالس المختلفة في الجامعة كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس	283	3.69	0.90	%73.9	مرتفعة
تحرص إدارة الجامعة على تمثيل الطلاب في اللجان والمجالس التعليمية	283	4.01	0.66	%80.1	مرتفعة
برأيك تتبع الجامعة سياسة الباب المفتوح	283	3.90	0.87	%78.1	مرتفعة
درجة المحور السادس	283	3.81	0.64	%76.2	مرتفعة

يظهر من النتائج في جدول رقم (14) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة من الموافقة بنسبة بلغت (76.2%) على أن جامعة القدس المفتوحة تقوم بإشراك المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار، بالتالي كانت الإجابة على السؤال الفرعي السادس بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.81) والذي يعادل درجة الموافقة.

وكانت أعلى نسبة (80.1%) وهي أن "تحرص إدارة الجامعة على تمثيل الطلاب في اللجان والمجالس التعليمية" ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى وجود مجلس طلبة قطري في الجامعة، والذي يكون حاضراً في اللجان ويتابع الأمور عن كثب حيث يعتبر شريك فعال.

أما أقل النسب فقد كانت (72.8%) وهي أن "تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها" ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن جامعة القدس المفتوحة حديثة في مجال التخطيط، وأن نسبة إشراك المجتمع المحلي مازالت ضعيفة إلى حد ما، ويمكن العمل على زيادتها في المستقبل مع العلم ان الجامعة قامت بعقد مجموعة من الندوات حول الخطة الإستراتيجية بمشاركة ممثلي مؤسسات المجتمع المدني.

السؤال الفرعي السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

ولمعرفة مدى وجود فروقات في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، تم إجراء عدة اختبارات إحصائية لقياس مدى دلالة فروق متوسطات آراء لأفراد عينة الدراسة، ويعكس الجزء التالي فصلاً لهذه الفروقات ومصادر وجودها تبعاً للمتغيرات التعريفية تبعاً، حسب ورودها في استمارة الدراسة:

1. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الجنس، ولفحص مدى معنوية الفروق، استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج جدول رقم (15) تبين ذلك.

جدول رقم (15): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	متغير الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.) من الطرفين
الدرجة الكلية	ذكر	189	4.06	0.50	2.796	0.01
	أنثى	91	3.89	0.47		

يتضح من النتائج في جدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الجنس. حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.01) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المفترض ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.

2. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر، ولفحص مدى معنوية الفروق، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول رقم (16) توضح ذلك.

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مربع المتوسطات	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig.)
الدرجة الكلية	0.66	4	0.16	0.65	0.62
	69.43	276	0.25		
	70.08	280			

يتضح من النتائج في جدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً

لمتغير العمر، فقد أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (0.62) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر.

3. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، وفحص مدى معنوية الفروق، استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول رقم (17) تبين ذلك.

جدول رقم (17): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

المحور	متغير الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.) من الطرفين
الدرجة الكلية	إداري	246	3.966	0.50	-4.042	0.000
	أكاديمي مكلف بعمل إداري	35	4.322	0.39		

يتضح من النتائج في جدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة. حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.00) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المفترض ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة، تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، يتبين من نتائج الوسط الحسابي أن مصدر الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة كان لصالح الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، ويرى الباحث أن تفسير وجود هذه الفروق كان بسبب أن الأكاديميين المكلفين بعمل إداري غالباً ما يتقلدون أعلى المناصب الإدارية في الجامعة، مما يمكنهم من الاطلاع على تفاصيل العمل الإداري، كذلك يكون لديهم بعض القناعات بالسياسات المطبقة في إدارة الجامعة، تبعاً لطبيعة عملهم، مما ينعكس في ارتفاع مستوى تأييدهم وموافقتهم بالمتوسط حول أن جامعة القدس المفتوحة تطبق الحوكمة.

4. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولفحص مدى معنوية الفروق، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول رقم (18) توضح ذلك.

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مربع المتوسطات	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig.)
الدرجة الكلية	2.26	2	1.13	4.60	0.01
	68.21	278	0.25		
	70.47	280			
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
المجموع					

يتضح من النتائج في الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصدر الفروق تم حساب الاختبار البعدي (Post Hoc Test) واستخدم اختبار شيفيه (Scheffe) لبيان مصدر الفروق، ويظهر الجدول رقم (19) نتائج الاختبار البعدي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لبيان مصدر الفروقات في المتوسطات بين مجموعات متغير المؤهل العلمي

95% فترة الثقة		مستوى الدلالة (Sig.)	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
0.08	-0.29	0.37	0.07	-0.11	ماجستير	بكالوريوس فأقل
-0.04	-0.59	0.02	0.11	-0.32*	دكتوراه	بكالوريوس فأقل
0.29	-0.08	0.37	0.07	0.11	بكالوريوس فأقل	ماجستير
0.10	-0.52	0.24	0.12	-0.21	دكتوراه	ماجستير
0.59	0.04	0.02	0.11	0.32*	بكالوريوس فأقل	دكتوراه
0.52	-0.10	0.24	0.12	0.21	ماجستير	دكتوراه

*. فرق الوسط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين في جدول رقم (19) نتائج الاختبار البعدي أن مصدر الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة كان بين حملة درجة الدكتوراه وحملة درجة بكالوريوس فأقل، ولصالح حملة درجة الدكتوراه، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.02) وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض (0.05). ويرى الباحث أن سبب هذه الفروقات يعود لكون حملة درجة الدكتوراه هم الفئة العليا من الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، والذين غالباً ما يتقلدون أعلى المناصب الإدارية في الجامعة مما يمكنهم من الاطلاع على تفاصيل العمل الإداري، كذلك قد يكون لديهم بعض الفعاليات بالسياسات المطبقة في إدارة الجامعة، مما ينعكس في ارتفاع مستوى تأييدهم وموافقتهم المرتفعة بالمتوسط حول أن جامعة القدس المفتوحة تطبق الحوكمة.

5. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص مدى معنوية الفروق، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول رقم (20) توضح ذلك

جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مربع المتوسطات	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
الدرجة الكلية	0.59	3	0.20	0.79	0.50
بين المجموعات					
داخل المجموعات	69.63	276	0.25		
المجموع	70.22	279			

يتضح من النتائج في جدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (0.50) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

5-الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5-1 النتائج

يتناول هذا الفصل ملخصا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم وكذلك تقديم التوصيات والاقتراحات بناء على هذه النتائج.

وفيما يلي ملخصا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبحسب أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس : واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

بعد التحليل الإحصائي لأداة الدراسة (الإستمائة) ظهر أن الدرجة الكلية لمقياس الدراسة أظهر موافقة مرتفعة، أي أن جامعة القدس المفتوحة تطبق قواعد الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية حسب آراء الموظفين الإداريين العاملين في جامعة القدس المفتوحة، بلغت بنسبة(80.2%) وهي درجة مرتفعة حسب درجة تطبيق الحوكمة، وقد انفتحت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة ناصر الدين (2012) في تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من جهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية والإدارية بينما اختلفت نتائج الدراسة عن دراسة ألعريني(2014) ودراسة الثويني(2014) حيث أن الدراستين تبين فيهما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعتين جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي ينص على:" ما هي درجة وضوح رؤية وإستراتيجية ورسالة جامعة القدس المفتوحة؟"

توصلت النتائج أن واقع رؤية وإستراتيجية ورسالة جامعة القدس المفتوحة بلغت بنسبة(83.9%) وهي درجة مرتفعة من الموافقة،.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما هو دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة؟

حيث توصلت النتائج بعد التحليل الإحصائي إلى درجة المحور الثاني بلغت نسبته (80.9%) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث السبب في أن إدارة جامعة القدس المفتوحة تقوم بدور مهم وفعال في مجال تطبيق أسس وقواعد الحوكمة، وتتفق النتائج في ذلك مع دراسة ناصر الدين (2012) في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، وتتفق أيضا مع دراسة (Mohsein, 2012). بينما تختلف عن دراسة (Easton, 2014) والتي تشير إلى أن دور مجلس الإدارة غير واضح فيها وكانت أعلى فقرة في هذا المحور هي الفقرة رقم (11) والتي تنص (تنظيم الجامعة لقاء سنوي مفتوح مع العاملين) وقد حصلت على نسبة (88.8%) وهي نسبة مرتفعة وهذا يتفق مع دراسة (2012) Mohsein.

نتائج السؤال الثالث: إلى أي مدى تمارس جامعة القدس المفتوحة الشفافية في تطبيق الحوكمة؟

بعد التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التي تتعلق بهذا المحور حيث كان متوسط استجابات أفراد الدراسة بلغ بنسبة (79.1%) وهي درجة مرتفعة من الموافقة، ويعزو الباحث هذا السبب في أن الجامعة تحرص على تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين فيها وأن الجامعة تفصح عن المعايير المتبعة فيها، وتتفق نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة إبراهيم (2014) في وضوح القوانين والأنظمة الداخلية في الإدارة الحديثة وتختلف عن دراسة عمرو (2010) والتي أوصت بضرورة توفير الوعي للموظفين بأهمية الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وكانت أعلى نسبة في الفقرة رقم (13) والتي تنص (تصرف الرواتب من خلال تحويلات بنكية) وقد بلغت النسبة (92.3%) ويعزو الباحث السبب في مدى الشفافية في موضوع الرواتب أي أنها مصرح عنها وتقوم الجامعة بدفع الضرائب المترتبة على هذه الرواتب أما أقل فقرة في هذا المحور هي الفقرة (18) والتي تنص (توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية). وقد بلغت النسبة (72.1%) وهي درجة مرتفعة ويرى الباحث أنه لا يوجد قسم إداري ثابت لدراسة الشكاوي التي يقدمها الموظفون ولكن تشكل لجان لدراسة الشكاوي وقت

الحاجة فقط. وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة ألعريني(2014) ودراسة الثويني(2014) واختلفت النتائج عن دراسة Director (2013) ودراسة Yirdaw(2014).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع : إلى أي مدى تتمتع جامعة القدس المفتوحة بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية؟

بعد التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التي تتعلق بهذا المحور حيث كان متوسط استجابات أفراد الدراسة قد بلغ نسبة(79.8%) أي بدرجة مرتفعة من الموافقة أي أن جامعة القدس المفتوحة تتمتع بالاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية ويعزو الباحث السبب في النتيجة المرتفعة أن الجامعة تصنع الموازنات السنوية الخاصة بها وأنها تعتمد على قواعد صرف الموازنة بما يحقق رسالتها وإستراتيجيتها وأن الجامعة تعتمد على التمويل الذاتي أي من رسوم الطلبة.

وتتفق الدراسة مع دراسة Director(2013) وتختلف الدراسة عن دراسة عمرو(2010) التي أوصت على ضرورة العمل على تدريب الموظفين وتقوم بها وزارة المالية لتحقيق الحوكمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى يتم المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة؟

بعد التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التي تتعلق بهذا المحور حيث كان متوسط استجابات أفراد الدراسة قد بلغ نسبة(78.4%) وهي درجة مرتفعة من الموافقة، ويعزو الباحث السبب إلى مدى التزام الإدارة العليا لجامعة القدس المفتوحة بقواعد ومعايير المحاسبة والمساءلة، وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة Glover(2012) التي اعتمدت على الخبرة والكفاءة والموثوقية في تطبيق الحوكمة في الجامعة واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة طه(2012) حيث أن المصادر المالية تمثل نقطة ضعف، ومن أهمها الرواتب في جامعة القدس.

وكانت أعلى نسبة في هذا المحور في الفقرة رقم(8) وهي أن (الجامعة تلتزم بإجراء تدقيق مالي داخلي بشكل مستمر من خلال إدارة تدقيق متخصصة تتبع لمجلس أمناء الجامعة)، وقد بلغت النسبة(84%) وهي نسبة مرتفعة في درجة الموافقة.

أما أقل نسبة في هذا المحور في الفقرة رقم(6) وهي (توفر الجامعة حوافز مادية للمتميزين) حيث بلغت النسبة(69.1%) وكانت أقل نسبة في جميع عبارات الدراسة وفي جميع محاور وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Yirdaw(2014) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس: ما هو واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟

بعد التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التي تتعلق بهذا المحور حيث كان متوسط استجابات أفراد الدراسة بلغ نسبة(76.3%) وهي نسبة مرتفعة في درجة الموافقة ويرى الباحث أن الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة تحرص على إشراك المستفيدين وذوي العلاقة في صناعة القرار، وتتفق نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة (Schevie (2014 التي أكدت على توافق بين المشاركين لمكونات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، واتفقت أيضا نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة (Mohseni (2012 حيث أن هناك علاقة بين الحوكمة التشاركية وأساليب القيادة الإدارية واتفقت أيضا نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة(2014) Easton التي هدفت إلى إشراك هيئة التدريس والإداريين والموظفين في صنع القرار، واختلفت نتائج هذه الدراسة في هذا المحور مع دراسة ألعريني(2014) حيث أوصى ببناء على نتائج دراسته بإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتنظيم العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

1- يتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد الدراسة حول تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الجنس. أي عدم وجود توافق وانسجام في آراء أفراد الدراسة حول تطبيق لحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كان لصالح الذكور حيث حصلوا على انحراف معياري(0.50).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الوظيفة، حيث كان لصالح الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، ويرى الباحث السبب في أن الأكاديميين المكلفين بعمل إداري غالبا ما يتقلدون أعلى المناصب الإدارية في الجامعة مما يمكنهم الإطلاع على تفاصيل العمل الإداري.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان لصالح حملة درجة الدكتوراه، ويرى الباحث السبب في أن حملة درجة الدكتوراه هم الفئة العليا في الجامعة وهم فئة الأكاديميين المكلفين بعمل إداري وغالبا ما يتقلدون المناصب الإدارية العليا مما ينعكس على ارتفاع المستوى في أدائهم الإداري.

5-2 التوصيات

على الإدارة العليا لجامعة القدس المفتوحة أن:

- 1- تعمل على توفير دليل يشتمل على معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية والذي بدوره يعزز الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة.
- 2- تعمل على تشكيل فريق يمثل الجامعات الفلسطينية العامة، وذلك من اجل وضع أسس لمدونة حوكمة للجامعات.
- 3- تشجع إجراء الأبحاث في مجالات متخصصة، وتشكيل لجان متخصصة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة ، وذلك حتى تكون قدوة للجامعات الفلسطينية.
- 4- تقوم بمراجعة رسالتها وفق مستجدات سوق العمل مرة كل (3) سنوات على الأقل.
- 5- تبين رسالة الجامعة دور الجامعة في المساهمة في التنمية المستدامة .
- 6- تقوم الجامعة بالإفصاح عن المعايير المتبعة في شغل المناصب القيادية الإدارية.
- 7- تعمل على توفير المنح لأعضاء الهيئة الأكاديمية للتفرغ العلمي بشكل اكبر.

8- توفر دورات تدريبية بشكل أكثر من أجل تطوير المهارات الإدارية لموظفيها ومواكبة التقدم التكنولوجي في العمل الإداري.

9- تقوم بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل بروح الفريق.

10- توفر دائرة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية.

11- توفر حوافز مادية للمتميزين .

12- تشرك ممثلين من المجتمع المحلي لدعم الجامعة.

3-5 الدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات أخرى حول الحوكمة من وجهة نظر الموظفين الاكاديمين في جامعة القدس المفتوحة.

- اجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الفلسطينية في مجال الحوكمة (العامة، الخاصة، والحكومية).

- مقارنة واقع الحوكمة في جامعات التعليم المنتظم والتعليم المفتوح فيما يخص الحوكمة.

المراجع العربية

ابراهيم محمد سليمان. 2009. دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري. الاسكندرية : الدار الجامعية، 2009. صفحة 14.

احمد عزت. 2010. حوكمة الجامعات والغرض من منها وسبل تطبيقها. المكتبة العامة، قضايا واصدارات حقوق الانسان، عمان : 2010.

احمد فتحي ابوكريم، طارق محمد الثويني. 2014. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها اعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 3، الرياض : 2014.

اسلام بدري محمود الداغور. 2008. مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. جامعة الخليل، الخليل : 2008.

اسماعيل صالح الفرا. 2013. الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين، خان يونس : ورقة عمل مقدمة الى ورشة عمل بعنوان " حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، 2013.

السلطة الوطنية الفلسطينية. 2004. القانون الاساسي المعدل لسنة 2013. غزة : مطابع رشاد الشوا الثقافي، 2004. 15.

برنامج الامم المتحدة الانمائي. 1997. ادارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة. وثيقة للسياسات العامة، نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية : 1997.

بيان عمرو. 2010. مدى تطبيق الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية واثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء. دراسة للحصول علي درجة الماجستير في جامعة الخليل ، الخليل - فلسطين : 2010.

جدو فؤاد. 2008. التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الرشيد وخصوصية الجزائر. ورقة عمل قدمت في ملتقى التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر، جامعة محمد خضير سكرة، الجزائر : 2008.

جمال حلاوة، نداء طه. 2010. واقع الحوكمة في جامعة القدس. جامعة القدس، القدس - فلسطين : 2010.

حاتم العايدى. 2013. الحوكمة الجامعية. الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين : اليوم الدراسي "حوكمة مؤسسات التعليم العالي" المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، 2013.

حازم البيلاوي. 2000. النظام الاقتصادي الدولي المعاصر. سلسلة عالم المعرفة، الكويت : 2000.

خالد خميس السر. 2013. عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. جامعة الاقصى. غزة، فلسطين : بحث مقدم الى ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، 2013.

رضا ابراهيم المليجي، بيومي محمد ضحاوي. 2011. دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وامكانية الافادة منها في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة، المؤتمر السنوي التاسع عشر، القاهرة : 2011.

سامي محمد الخرابشة. 2013. حوكمة شركات المساهمة المدرجة في بورصة دراسة مقارنة. عمان : مطبعة الجامعة الاردنية، 2013. الطبعة الاولى.

صبا حسن احمد. 2010. دراسة الحوكمة واثرها على تحسين مستوى الاداء لمنظمات الاعمال. جامعة تشرين، بغداد : 2010.

علاء رزق. 2014. المحاسبة في ظل حوكمة الشركات. القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2014.

فاروق جعفر مرزوق. 2012. حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، 2012.

- فاروق عبدالله شرف ابراهيم. 2014. مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الاردن (الجانب الاداري). الجامعة الاردنية، عمان : 2014.
- فرح ضياء مبارك. 2014. الحوكمة بين السياسات العامة وسياسات الحكم الرشيد. بغداد : جامعة بغداد، 2014.
- فريد كورتل. 2008. حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، دمشق : 2008.
- محمد احمد سلام. 2013. حوكمة الشركات ودورها في جذب الاستثمارات الاجنبية وتحقيق التنمية المستدامة مع التطبيق علي الاقتصاديات الناشئة. القاهرة : دار النهضة العربي، 2013.
- محمد آل عباس. 2007. حوكمة الجامعات. الاقتصادية عدد 4862، الرياض : 2007.
- محمد حسن يوسف. 2007. محددات الحوكمة ومعاييرها. بنك الاستثمار القومي. القاهرة- مصر : بنك الاستثمار القومي، 2007.
- محمد مصطفى سليمان. 2006. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري . الاسكندرية : الدار الجامعية، 2006.
- محمد ياسين غادر. 2012. محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس : 2012.
- مدحت محمد محمود ابوالنصر. 2015. الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- معتز، محسن خورشيد يوسف. 2009. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الاسكندرية، مصر : مكتبة الاسكندرية، 2009. ص 13.

ممدوح محمد العزايزة. 2009. مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات. غزة : الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، 2009.

منال بنت عبدالعزيز علي العريني. 2014. واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، الرياض : 2014.

نظام ايوب. 2008. مجلة السوق المالي. رام الله : العدد الخامس، 2008.

نوال علي تعالبي. 2014. الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها. عمان : مركز الكتاب الاكاديمي، 2014. الطبعة الاولى.

وليد بن نعمة الهزاع. 2009. حوكمة الشركات اهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون , واثره الايجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي. الرياض : ادارة البحوث والدراسات، 2009. 9.

يعقوب عادل ناصرالدين. 2012. اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. جامعة الشرق الاوسط، عمان : 2012.

— . 2012. واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئتين التدريسية والادارية العاملين في الجامعة. جامعة الشرق الاوسط، عمان : 2012.

Director, Dana L. 2013. *The Impact of Change in Governance on Faculty and Staff at Higher Education a Case Study of OHSU.* ProQuest, Portland - United States Of America : 2013.

Easton, Tanya L. 2014. *A Study of Faculty, Administrative, and Staff Perceptions of the Climate for Shared Governance at Appalachian College Association Member Institutions.* West Virginia University, Proquest, Morgantown, West Virginia : 2014.

Genc Alimehmeti. 2012. Good Governance in Higher Education. *HeinOnline* (<http://heinonline.org>). [Online] HEINONLINE, 1 23, 2012. [Cited: Dec 6, 2015.] .. 1574-3454.

Glen A. Jones, Theresa Shanahan & Paul Goyan. 2010. *University governance in Canadian higher.* Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rtem20>, Montreal : 2010.

Glover-Alvs, Shaton Monique. 2012. *A Qualitative Assessment of the Meaning of Shared Governance At a Parochial University.* Northeastern University, Bosten, Massachusetts : 2012.

Hanada, Shingo. 2013. *Japan's higher education incorporation polic: a comparative analysis of three stages of nationa university governance.* Journal of Higher Education Policy and Management, Toronto : 2013.

<http://web.wordbank.org>. [Online]

Maurseth, Per Botolf. 2008. *Governance Indicators: Aguided Toyr.* Olso, Norway : NUPI Working Paper, Department of International Economics, 2008.

Mohseni, Maryam. 2012. *What is a Baseline for Effective Information Technology Gevernance for Higher Education Institutions that are Members of Research University CIOConclave in United States?* North Carolina State University, North Carolina : 2012.

Osborn, Stephen P. 2010. *The New Public Governance*. London and New York : Routledge Taylor and Francis Group, 2010.

Prasad, Kesho. 2009. *Corporate Governance*. PHL Learning Private Limited, New Delhi : 2009.

Programme, UNDP, United Nations Development. 1997. *Governance for Sustainable Human Development*. New York : AUNDO policy document, 1997. p.3.

Scheive, Roy J. 2014. *Adjunct and Full-Time Faculty Members' Satisfaction With Shared Governance Compared to leadership Styles of Academic Administration*. Proquest, Indiana : 2014.

Shattock, Michael. 2006. *Managing Good Governance in Higher Education*. Open University Press, New York : 2006.

UNDP, United Nations Development Programme. 1997. *Governance for Sustainable Human Development*. New York : AUNDP policy document, 1997. p.3.

Wang, Li. 2010. *Higher education governance and university*. Institute of Educational Leadership and Policy, College of Education, Xixi Campus, Zhejiang, Zhejiang : 2010.

www.aman-palestine.org. [Online]

www.oecd.org. [Online]

www.qou.edu. www.qou.edu. [Online]

Yang. 2007. *Academic Governance in Higher Education*. The Development and Governance of higher Education, Comparative Perspectives Conference, National University of Tainan, Tainan, Taiwan : 2007.

Yirdaw, Arega. 2014. *The Role of Governance in Quality of Education Private, Ethiopia as a case study*. Proquest, Ethiopia : 2014.

الملاحق

ملحق رقم (1) : أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	الأستاذ الدكتور عاطف علاونة	محاضر في جامعة القدس
2.	الدكتور عزمي الأطرش	جامعة القدس
3.	الدكتور سعدي الكرنز	جامعة القدس
4.	الدكتور مروان درويش	جامعة القدس المفتوحة
5.	الدكتور ماجد صبيح	جامعة القدس المفتوحة
6.	الدكتور عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
7.	الدكتور فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
8.	الأستاذ إبراهيم التميمي	GIZ

ملحق (2) : إستبانة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله ,,

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كاحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء الإستبانة المرفقة وتطويرها وهي مكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول : يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية .

القسم الثاني: يتكون من مجموعة فقرات عن واقع رؤية واستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها موزعة على عدة أبعاد.

القسم الثالث: يتكون من مجموعة فقرات عن دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة موزعة على عدة أبعاد.

القسم الرابع: يتكون من مجموعة فقرات عن واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة.

القسم الخامس: يتكون من مجموعة فقرات عن واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة.

القسم السادس: يتكون من مجموعة فقرات عن واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة.

علما بأن الإجابة عن فقرات الإستبانة ستكون وفقا لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

وقد قام الباحث ببناء هذه الإستبانة وتطويرها في ضوء مراجعته للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الإستبانة في صورتها الأولى راجين منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته ، وملائمتها لموضوع الدراسة .
 2. شمولية المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .
 3. الإضافة أو الحذف أو التعديل كما ترونه مناسباً .
 4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى .
- هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة ، لذا يرجى الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف , إضافة , تعديل , دمج , إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة .

شاكرًا لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

رامي نجيب محمود خليل

القسم الأول: بالخصائص الشخصية والوظيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

A1	الجنس	(1) ذكر () (2) أنثى ()
A2	العمر	(1) () 18-24 () 25-39 () 40-59 () 60-65
A3	نوع الوظيفة	(1) إداري () (2) أكاديمي مكلف بأعمال إدارية ()
A4	المؤهل العلمي	(1) بكالوريوس فأقل () (2) ماجستير () (3) دكتوراه ()
A5	سنوات الخبرة	(1) () 5 سنوات فأقل (2) () 6-10 (3) () 11-14 (4) 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: واقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		إنتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1.	رؤية جامعة القدس المفتوحة مكتوبة ومعلنة للجمهور							
2.	يوضح موقع الجامعة الالكتروني رؤية الجامعة بشكل واضح							
3.	تقوم الجامعة بمراجعة رسالتها وفق مستجدات سوق العمل مرة كل 10 سنوات							
4.	رسالة الجامعة معرفة لدى العاملين							
5.	يوجد إستراتيجية زمنية واضحة للجامعة							
6.	يوضح موقع الجامعة الالكتروني إستراتيجية الجامعة بشكل واضح							
7.	يوضح موقع الجامعة الالكتروني رسالة الجامعة بشكل واضح							
8.	إستراتيجية الجامعة تواكب التطور التكنولوجي الحديث							
9.	تهتم رسالة الجامعة بالشراكة المجتمعية							
10.	تعزز رسالة الجامعة البحث العلمي							
11.	تعمل إستراتيجية الجامعة على تحسين بيئة التعليم في فلسطين							
12.	تعمل إستراتيجية الجامعة على رفع مستوى خريجها من أجل المنافسة في سوق العمل							
13.	تحسن إستراتيجية الجامعة من الموارد المالية للجامعة من خلال رفع كفاءة وفاعلية الإدارة المالية							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		إتناء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
14.	تعزز رؤية الجامعة التميز والإبداع							
15.	تعمل الجامعة على نشر الوعي التخطيطي بين الوحدات والدوائر في الجامعة							
16.	تعمل الجامعة على وضع الأسس والمعايير الضرورية من أجل عملية التخطيط في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية							
17.	تعمل الجامعة على بناء قاعدة بيانات متكاملة حول كافة النشاطات في الجامعة							
18.	تعزز الجامعة على إعداد الدراسات والخطط حول التوسع الرأسي والأفقي للجامعة							
19.	تخفيض كلفة التعليم هو احدي أهداف الجامعة الرئيسية							
20.	الاهتمام بالجودة الشاملة من خلال الاهتمام بنوعية الأداء احدي الأهداف المعلنة للجامعة							
21.	موقع الجامعة الإلكتروني يعطي صورة واضحة عن عملها							
22.	تسعى الجامعة لتحقيق هدفها وذلك بأقل وقت وجهد وتكلفة							
23.	يوجد أهداف معلنة للجامعة (قصيرة وطويلة المدى)							

القسم الثالث: دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1.	تطبق إدارة الجامعة جميع أنظمة وتعليمات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني							
2.	تطبق إدارة الجامعة معايير الاعتماد العام							
3.	تطبق إدارة الجامعة معايير الاعتماد الخاص							
4.	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم							
5.	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز							
6.	مسؤوليات مجالس الحوكمة (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام) واضحة							
7.	تعمل إدارة الجامعة بجدية في حل المشكلات							
8.	تقيم إدارة الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها							
9.	تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية ، والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها							
10.	تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد							

						11. توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة
						12. الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة معتمدة من مجالس الحوكمة
						13. يعي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون الأدوار المنوطة بهم
						14. تمنح إدارة الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية الفرصة للتفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية
						15. توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهاراتهم الإدارية
						16. تقوم الجامعة بتقييم أنشطتها ومشاريعها من خلال الخطط والأهداف المعلنة مسبقا
						17. يتم عقد اجتماعات دورية للمجالس المختلفة للجامعة
						18. تفصح الجامعة عن نتائج أعمالها السنوية من خلال تقارير سنوية
						19. يشارك جميع الموظفين في اجتماع سنوي على واحد على الأقل
						20. تعتبر معايير التوظيف واضحة ومعلنة
						21. يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام
						22. تعمل الجامعة على تدريب الموظفين من أجل فهم اللوائح والأنظمة والتعليمات والحقوق والواجبات
						23. مكان العمل مريح (تكيف، إضاءة، تهوية، مساحات كافية،

							ضيافة...الخ)
							24. تراعي الجامعة ظروف الموظفين الشخصية (المرض، الحمل، الرضاة، الدراسة...الخ)

القسم الرابع : واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1.	تعي مجالس الحوكمة (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام) الأدوار المنوطة لكل عضو							
2.	أدوار مجالس الحوكمة واضحة في أنظمة وتعليمات الجامعة							
3.	تمارس مجالس الحوكمة صلاحيتها الخاصة بشكل سلس ودقيق							
4.	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات كل موظف في الجامعة							
5.	للجامعة أنظمة وتعليمات خاصة لها تشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية							
6.	توفر إدارة الجامعة نظاما ماليا متطورا							
7.	للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابيا في تطبيق الأنظمة التعليمية							
8.	توظف الجامعة الموازنة بفاعلية وفقا لخطة التحسين والتطوير فيها							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
9.	تعد الجامعة قواعد صرف الموازنة بما يحقق رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها							
10.	تضع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر الموازنات السنوية الخاصة بها							
11.	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الموازنة							
12.	تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة							
13.	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة							
14.	يتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية							
15.	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين فيها							

القسم الخامس : واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1.	توفر الجامعة كتيبا خاصا باللوائح ، والأنظمة والتعليمات							
2.	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية							
3.	توفر الجامعة نظاما خاصا بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة							
4.	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها							
5.	تراعي الجامعة مبادئ المحاسبة والمساءلة في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة							
6.	يسمح مجلس الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة							
7.	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية							
8.	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	والإداريين							
9.	تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة لتفعيل الجودة							
10.	توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام							
11.	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة							
12.	يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات							
13.	توفر الجامعة نظام مكافآت واضحاً لجميع العاملين بها							
14.	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدالة							
15.	توفر الجامعة حوافز مادية للمتميزين							
16.	تدعم الجامعة صلاحيات ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية التي تشارك بصنع القرار							
17.	تطبق الجامعة الكادر الموحد المعتمد من وزارة التعليم العالي							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.18	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية							
.19	تلتزم الجامعة بتقديم مبررات أو تفسيرات للقرارات التي تتخذها(الأسباب، الدوافع، والعواقب المحتملة...الخ)							
.20	ميزانية الجامعة معلنة							
.21	تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي داخلي بشكل مستمر ودوري							
.22	تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي خارجي بشكل مستمر ودوري							
.23	يحرص مديري المباشر على تفويض بعض صلاحياته لي							
.24	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية الإدارية							

القسم السادس : واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1.	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات							
2.	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية							
3.	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي							
4.	يسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية							
5.	تشارك المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرار							
6.	تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة ووضع القرار							
7.	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة							
8.	تشارك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها							
9.	توفر الجامعة نظاما لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكواهم والتعامل معها							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
10.	تعمل مجالس الحوكمة في الجامعة كوحدة واحدة من دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس							
11.	تكون مجالس الحوكمة في الجامعة كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس							
12.	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء							
13.	يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة							
14.	تعمل الجامعة في تشكيل اللجان للعمل بروح الفريق							
15.	تحرص إدارة الجامعة على تمثيل الطلاب في اللجان والمجالس التعليمية							
16.	تتبع الجامعة سياسة الباب المفتوح							
17.	تقوم دارة الجامعة بتشكيل لجان مشتركة مع هيئات المجتمع المحلي من أجل النهوض بالجامعة							

ملحق (3) : الإستبانة المستخدمة في الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الزميل الكريم

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كاحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة إدارة مؤسسات من جامعة القدس.

ولهذه الغاية تم إعداد إستبانة خاصة مكونة من ستة مجالات يحتوي كل مجال على عدد من العبارات التي تكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة، حيث يهدف الباحث إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجامعة لهذه المعايير .

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان وذلك بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات التي يتم جمعها بهذه الإستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم ،،،،

الباحث: رامي نجيب خليل

المشرف: الدكتور محمد سعدي عوض

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب

A1	الجنس	(1) () ذكر (2) () أنثى
A2	العمر	(1) () أقل من 30 () 31 - 40 () 41 - 50 () أكثر من 50
A3	نوع الوظيفة	(1) إداري () (2) أكاديمي مكلف بأعمال إدارية ()
A4	المؤهل العلمي	(1) بكالوريوس فأقل () (2) ماجستير () (3) دكتوراه ()
A5	سنوات الخبرة	(1) () 5 سنوات فأقل (2) () 6-10 (3) () 11-14 (4) () 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: ضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
	أولاً: واقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها					
1.	رؤية جامعة القدس المفتوحة مكتوبة ومعلنة للجمهور					
2.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رؤية الجامعة بشكل واضح					
3.	تعزز رؤية الجامعة التميز والإبداع					
4.	رسالة الجامعة معروفة لدى العاملين					
5.	تقوم الجامعة بمراجعة رسالتها وفق مستجدات سوق العمل مرة كل 10 سنوات					
6.	يوضح موقع الجامعة الإلكتروني رسالة الجامعة بشكل واضح					
7.	تبين رسالة الجامعة دور الجامعة في المساهمة في التنمية المستدامة					
8.	تحفز الجامعة البحث العلمي من خلال رسالتها وإستراتيجيتها					
9.	تتبنى الجامعة إستراتيجية قيادة التكاليف					
10.	إحدى الأهداف المعلنة للجامعة هو الاهتمام بالجودة الشاملة من خلال الاهتمام بنوعية الأداء ، وجودة العملية التعليمية					
11.	أهداف الجامعة المعلنة تشمل أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى					
12.	يوجد في الجامعة خطة إستراتيجية خمسية					
13.	يوضح موقع الجامعة الإلكتروني الخطة الإستراتيجية التي تتبناها الجامعة					
14.	تركز خطة الجامعة الإستراتيجية على التطورات التكنولوجية المستجدة					
15.	برأيك تعمل الجامعة على تحسين بيئة التعليم في فلسطين					
16.	في الخطة الإستراتيجية للجامعة جانب خاص يتولى دراسة مستوى الخريجين والعمل على تطويرها وفق مستجدات سوق العمل					
17.	الخطة الإستراتيجية للجامعة تهتم بتحسين الموارد المالية للجامعة					
18.	برأيك تعمل الجامعة على نشر الوعي التخطيطي بين الوحدات والدوائر في الجامعة					
	ثانياً : دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة					
	ملاحظة: مجالس الجامعة هي (الأمناء، الجامعة، الأكاديمي)					
1.	تطبق إدارة الجامعة جميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد والجودة في التعليم العالي الفلسطيني					
2.	برأيك تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم					
3.	مسؤوليات مجالس الجامعة واضحة					

					برأيك تعمل إدارة الجامعة بجدية لحل المشكلات	4.
					تقيم إدارة الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها	5.
					الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة معتمدة من مجالس الجامعة المختلفة	6.
					برأيك يعي أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأدوار المنوطة بهم	7.
					برأيك تمنح إدارة الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية الفرصة للتفرغ العلمي	8.
					برأيك توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية من أجل تطوير المهارات الإدارية للموظفين	9.
					يتم عقد اجتماعات دورية لمجالس الجامعة المختلفة	10.
					تنظم الجامعة لقاء سنوي مفتوح مع العاملين	11.
					برأيك مكان العمل مريح ومناسب (تكييف، إضاءة، تهوية، مساحات كافية، ضيافة...الخ)	12.
					برأيك تراعي الجامعة ظروف الموظفين الشخصية واحتياجاتهم (المرض، الحمل، الرضاعة، الدراسة...الخ)	13.
					تمارس مجالس الجامعة صلاحيتها الخاصة بشكل سلس ودقيق	14.
					لدى كل موظف من موظفي الجامعة وصفه الوظيفي وموقع عليه من طرفه ومعتمد من رئيسه المباشر	15.
					تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل بروح الفريق	16.
ثالثا : الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة						
					برأيك تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين فيها	1.
					تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	2.
					يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات تحدث باستمرار باللغتين العربية والإنكليزية	3.
					توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.	4.
					توفر الجامعة نظاما خاصا بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة	5.
					يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء	6.
					يفصح مجلس الجامعة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	7.
					تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين منها	8.
					تحتفظ الجامعة بسجلات لكل القرارات والمعاملات والإجراءات	9.
					لدى الجامعة سلم رواتب واضح ومعلن لكل وظيفة	10.

					11. مصادر التمويل للجامعة موضحة حسب المصدر والمبلغ والغرض
					12. معايير الترقية واضحة ومعلنة
					13. تصرف الرواتب من خلال تحويلات بنكية
					14. معايير المشتريات واضحة ومعلنة
					15. تفصح الجامعة عن نتائج أعمالها السنوية من خلال تقارير دورية
					16. يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام
					17. ميزانية الجامعة معلنة
					18. توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية
					19. يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع
رابعا: واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة					
					1. تعتمد الجامعة على التمويل الذاتي
					2. تلتزم الجامعة قدر الإمكان في تنفيذ بنود الموازنة السنوية
					3. تعد الجامعة قواعد صرف الموازنة بما يحقق رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها
					4. تضع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر الموازنات السنوية الخاصة بها
					5. تشارك جميع وحدات الجامعة بتنفيذ ما جاء في موازنة الجامعة من مشاريع كل حسب اختصاصه
					6. تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والمكاشفة والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة
					7. هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين المسؤوليات والسلطات لكل وظيفة
					8. في الجامعة تعليمات أكاديمية واضحة
					9. في الجامعة تعليمات إدارية واضحة
					10. في الجامعة تعليمات مالية واضحة
خامسا : واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة					
					1. تراعي الجامعة مبادئ المحاسبة والمساءلة في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة
					2. يسمح مجلس الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة عليها قبل إقرارها
					3. توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين
					4. تسعى الجامعة لتطبيق مبدأ المساءلة لتفعيل وضمان الجودة
					5. برأيك تتسم معايير تقييم الأداء بالعدالة
					6. توفر الجامعة حوافز مادية للمتميزين

					تلتزم الجامعة بتقديم مبررات أو تفسيرات للقرارات التي تتخذها (الأسباب، الدوافع، والعواقب المحتملة... الخ)	7.
					تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي داخلي بشكل مستمر من خلال إدارة تدقيق متخصصة تتبع لمجلس أمناء الجامعة	8.
					تلتزم الجامعة بإجراء تدقيق مالي خارجي بشكل مستمر ودوري من خلال مدقق حسابات خارجي معتمد يختاره مجلس الأمناء في الجامعة	9.
سادسا: واقع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة						
					تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	1.
					برأيك تشرك المجالس الأكاديمية والإدارية في عمليات صنع القرار	2.
					برأيك تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة ووضع القرار	3.
					من وجهة نظرك تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية ومجالس الجامعة	4.
					تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها	5.
					تشرك الجامعة ممثلين من الطلبة في وضع خطط التطوير فيها	6.
					توفر الجامعة نظاما لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكواهم والتعامل معها	7.
					برأيك تعمل المجالس المختلفة في الجامعة كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس	8.
					تحرص إدارة الجامعة على تمثيل الطلاب في اللجان والمجالس التعليمية	9.
					برأيك تتبع الجامعة سياسة الباب المفتوح	10.

ملحق (4): رسالة معهد التنمية المستدامة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2017/3/7

①
- د. 4 -
- د. 6 -
- روات -
17. 3. 15
للمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب باسم كجيت محمد خليل ورقمه الجامعي 21210282، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان: دور الحكومات في التكامل المتكامل بين طلبة من جهة نظر المؤسسات الإدارية حيث أنه طالب في طلبة جامعة القدس المقبولين

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطى هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير المعهد
Institute of Sustainable Development



Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: info@srd.alquds.edu

القدس - أبو ديس
تلفاكس: 009722790345
ص.ب: 51000 أو 20002
البريد الإلكتروني: info@srd.alquds.edu

②
الإعارة من مدير الفرع المحترم
يرجى مساعدة السيد رامي خليل من
الحصول على البيانات اللازمة من الامتيازات
المرغوبة من الموظفين الإداريين حسب
الأعداد المرفقة مع الإضراف
د. روات حروبين

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
جدول(1)	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	70
جدول(2)	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.	70
جدول(3)	توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة.	71
جدول(4)	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.	71
جدول(5)	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.	72
جدول(6)	نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص الصدق البنائي بين فقرات الاستبانة	74
جدول(7)	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات الاداة للمقياس المستخدم في الدراسة.	75
جدول(8)	التوزيعات الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس.	79
جدول(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: واقع رؤية وإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة ورسالتها.	80
جدول(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني: دور الإدارة في الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.	82
جدول(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث: الشفافية في تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.	84
جدول(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع: واقع الاستقلالية الأكاديمية والمالية والوظيفية في جامعة القدس المفتوحة.	86
جدول(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس: واقع المحاسبة والمساءلة في جامعة القدس المفتوحة.	87
جدول(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السادس: واقع مشاركة المستفيدين	89

	وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة.	
91	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الجنس.	جدول(15)
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر.	جدول(16)
92	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.	جدول(17)
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	جدول(18)
94	نتائج اختبار شيفيه لبيان مصدر الفروقات في المتوسطات بين مجموعات متغير المؤهل العلمي.	جدول(19)
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول(20)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	أسماء المحكمين	(1)
112	إستبانة المحكمين	(2)
125	الإستبانة المستخدمة في الدراسة	(3)
132	رسالة معهد التنمية المستدامة إلى جامعة القدس المفتوحة	(4)

فهرس المحتويات:

المحتويات	رقم الصفحة
الإقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
التعريفات الإجرائية.....	ج
المخلص.....	د
ABSTRACT.....	و
1-الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	1
1- الفصل الأول.....	2
1-1 المقدمة.....	2
1-2 مشكلة الدراسة.....	5
1-3 مبررات الدراسة.....	5
1-4 أهمية الدراسة.....	6
1-5 أهداف الدراسة.....	6
1-6 متغيرات الدراسة.....	7
1-7 أسئلة الدراسة.....	8

9	8-1 أخلاقيات الدراسة.....
9	9-1 محددات الدراسة.....
10	10-1 منهجية الدراسة.....
10	11-1 مجتمع الدراسة.....
10	12-1 عينة الدراسة.....
10	13-1 حدود الدراسة.....
10	14-1 أدوات الدراسة.....
11	15-1 هيكلية الدراسة.....
12	2-الفصل الثاني.....
12	الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها.....
13	2- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها.....
13	1-2 المبحث الأول: الإطار النظري.....
13	1-1-2 المقدمة.....
13	2-1-2 التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة.....
14	3-1-2 تعريف الحوكمة.....
16	4-1-2 أهمية الحوكمة.....
17	5-1-2 أهداف الحوكمة.....

18.....	6-1-2 معايير الحوكمة
20.....	7-1-2 مبادئ الحوكمة
22.....	8-1-2 محددات الحوكمة
23.....	9-1-2 خصائص الحوكمة
24.....	10-1-2 مستويات الحوكمة
24.....	11-1-2 مكونات الحوكمة
25.....	12-1-2 مزايا الحوكمة
26.....	13-1-2 تحديات الحوكمة
27.....	14-1-2 الحوكمة في فلسطين
28.....	15-1-2 الحوكمة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة
31.....	2-2 المبحث الثاني: الحوكمة في الجامعات
31.....	1-2-2 المقدمة
32.....	2-2-2 الحوكمة في الجامعات
32.....	1-2-2-2 المقدمة
32.....	2-2-2-2 تعريف الحوكمة في الجامعات
33.....	3-2-2-2 معايير الحوكمة في الجامعات
34.....	4-2-2-2 أهمية الحوكمة في الجامعات
35.....	5-2-2-2 مبادئ الحوكمة في الجامعات

- 36..... 6-2-2-2 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات
- 37..... 7-2-2-2 عوائق تطبيق الحوكمة في الجامعات
- 39..... 3-2-2 تجارب عالمية في حوكمة الجامعات
- 39..... 1-3-2-2 التجربة الكندية
- 41..... 2-3-2-2 التجربة الصينية
- 42..... 3-3-2-2 التجربة اليابانية
- 45..... 4-3-2-2 التجربة البريطانية في التعليم العالي
- 47..... 5-3-2-2 التجربة المصرية
- 49..... 3-2 المبحث الثالث: جامعة القدس المفتوحة
- 49..... 1-3-2 المقدمة
- 49..... 2-3-2 نشأة الجامعة التاريخية
- 50..... 3-3-2 أهداف الجامعة
- 51..... 4-3-2 الهيكل التنظيمي للجامعة
- 54..... 5-3-2 انجازات الجامعة
- 57..... 4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- 57..... 1-4-2 الدراسات العربية
- 61..... 2-4-2 الدراسات الأجنبية
- 66..... 1-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة

68	3- الفصل الثالث.....
68	منهجية وإجراءات الدراسة.....
69	3- الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
69	1-3 المنهج العلمي للدراسة.....
69	2-3 مجتمع وعينة الدراسة.....
69	3-3 توزيع أفراد العينة.....
72	4-3 أدوات جمع البيانات.....
73	5-3 صدق أداة الدراسة.....
75	6-3 ثبات أداة الدراسة.....
77	7-3 المعالجة الإحصائية.....
78	4-الفصل الرابع.....
78	تحليل البيانات الإحصائية ومناقشتها.....
79	4- الفصل الرابع: تحليل البيانات الإحصائية ومناقشتها.....
79	1-4 نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة.....
79	المقدمة.....
96	5-الفصل الخامس.....
96	النتائج والتوصيات.....

975-الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.
97 1-5 النتائج
101 2-5 التوصيات
102 3-5 الدراسات المستقبلية:
103 المراجع العربية
107 المراجع الأجنبية
109 الملاحق
132 فهرس الجداول
134 فهرس الملاحق
135 فهرس المحتويات: