

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات
الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام
في الضفة الغربية

إعداد

هناء سمير مصباح شرف

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

د. أشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

2015

واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من
وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية

إعداد

هناء سمير مصباح شرف

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 6/9/2015، وأجيزت.

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. عبد محمد عساف/ مشرفاً ورئيساً

- د. أشرف منذر الصايغ/ مشرفاً ثانياً

- أ.د. محمد عبد القدر عابدين/ ممتحناً خارجياً

- د. علي بركات/ ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من علمني أن العلم طريقي الى الجنة وتركني على المحجة البيضاء...نبينا
محمد صلى الله عليه وسلم
إلى الوجهين اللذين لا يرمقاني إلا بالبسمة ويملآن عقلي وقلبي دفنا يذيب كل عقبة
في دربي والديّ الحبيين
إلى نور عيني التي أبصر بها دربي و هو عوني بعد الله ..زوجي علام عدوي
إلى زهراتي الثلاثة بناتي دعاء ودانية وليان ، حماهن الرحمن
إلى أخواتي نفين وعبير وإسراء
إلى إخوتي فادي وشادي ومحمد وعدي
إلى جميع أهلي وأحبائي
إلى جامعتي الحبيبة والتي أفخر بها جامعة النجاح الوطنية
إلى أرض الرباط وأرض الميعاد وطني فلسطين
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا

الشكر والتقدير

قالى تعالى : (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) سورة

ابراهيم(7).

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلة لقدمته ولكن ثناء الناس على جميلهم عرفان ؛
ومن يشكر الناس يشكر الله ..

الحمد لله دائماً وأبداً ، فهو الموفق وهو المستعان ، ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من مدّ لي يد العون من أجل إتمام هذه الدراسة وإخراجها الى حيز الوجود ،
وأخص بالذكر

الأستاذ الدكتور عبد محمد عساف ، لما بذله من جهد في الإشراف والإرشاد ،
لإتمام رسالتي.

والدكتور أشرف منذر الصايغ ، لما بذله من جهد في النصح والإشراف
والدكتور علي زهدي، والذي ابتدأ معي فكرة الرسالة ، ولم يستطع اكمال مشواره
الإشرافي بسبب السفر .

إلى النواب الأكاديميين لكل الجامعات الفلسطينية المذكورة في الدراسة و إلى العمداء
ورؤساء الاقسام لما قدموه من تسهيلات واهتمام في تعبئة الإستبانة
كما أتقدم بالشكر والعرفان لمحكمي الإستبانة ، لما أضافوه لها من قيمة ساعدت
على إخراجها بالشكل الصحيح

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان :

واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر
عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية، أو
بحث علمي، أو عملي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise. Referenced, is the
researchers own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Students name :

اسم الطالبة: هناء سعيد صبا ح شرف

Signature:

التوقيع : هناء

Date :

التاريخ: ١٥ / ٩ / ٢٠١٧

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س	الملخص
2	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
42	الدراسات السابقة
42	الدراسات العربية
48	الدراسات الأجنبية
54	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	المنهج العلمي المستخدم
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
56	أداة الدراسة
57	صدق الأداة
57	ثبات الأداة
58	إجراءات الدراسة

58	متغيرات الدراسة
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
61	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له
64	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له
66	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والفرضيات التابعة له
77	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والفرضيات التابعة له
89	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وفرضياتها
89	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
89	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له
90	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له
92	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والفرضيات التابعة له
95	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والفرضيات التابعة له
98	توصيات الدراسة
100	المراجع والمصادر
108	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
55	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها	الجدول (1)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	الجدول (2)
57	معاملات الثبات لأداة الدراسة (الإستبانة) ومجالاتها	الجدول (3)
62	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية	جدول (4)
63	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (4.21).	الجدول (5)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (6)
65	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).	الجدول (7)
66	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	الجدول (8)
67	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في	الجدول (9)

	الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (10)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (11)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة	الجدول (12)
72	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة	الجدول (13)
74	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات محور واقع تطبيق نظم الحوكمة وفقاً لمتغير الجامعة	الجدول (14)
78	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	الجدول (15)
79	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول (16)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (17)

81	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (18)
82	: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة	الجدول (19)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة	الجدول (20)
85	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات محور معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغير الجامعة	الجدول (21)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
109	ملحق بأسماء المحكمين	ملحق (1)
110	الاستبانة	ملحق (2)
118	الاستبانة	ملحق (3)
126	القوانين والأنظمة في الجامعة	ملحق (4)
127	المحاسبة والمساءلة	ملحق (5)
128	الشفافية والإفصاح	ملحق (6)
129	حقوق جميع الأطراف	ملحق (7)
130	المعوقات الإدارية	ملحق (8)
131	المعوقات السياسية	ملحق (9)
132	المعوقات المالية	ملحق (10)
133	المعوقات الاجتماعية	ملحق (11)
134	تسهيل مهمة	ملحق (12)

واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء

الكلليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية

إعداد

هناء سمير شرف

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى " واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر دور بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، و المسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة، و الجامعة ، في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها وقامت بتطوير استبانة تتكون من محورين :

الأول: واقع تطبيق نظم الحوكمة و يتكون من أربع مجالات هي القوانين والأنظمة في الجامعة، و المحاسبة والمساءلة، و الشفافية والإفصاح، و حقوق جميع الأطراف المستفيدة .
والثاني: معوقات تطبيق نظم الحوكمة و يتكون من أربع مجالات هي معوقات إدارية، وسياسية، و مالية، و واجتماعية ، تتكون من 56 فقرة ، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (105) من عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية ، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً بتطبيق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في استجابات عينة الدراسة على المحور الأول؛ (واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر

عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) ، في حين كانت هناك درجة استجابة متوسطة على المحور الثاني (معوقات تطبيق نظم الحوكمة)، في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام).

كما أشارت النتائج أيضاً: إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الدرجة الكلية وفي مجالات الدراسة. في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة في استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب متغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت.

في ضوء نتائج الدراسة السابقة، اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة إيجاد قوانين وأنظمة ملزمة لنظم الحوكمة، و تعديل طريقة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والعمل على تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات سيما في قطاعات التعليم، لذا تجد المؤسسات التربوية نفسها أمام تحديات تفرض عليها الإستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات التربوية و الإدارية الأكثر تطوراً، والقائمة على الأساليب والمفاهيم الحديثة، والتي تحقق الجودة الشاملة محلياً وعالمياً.

ويذكر بركة (2012) أن الحوكمة هي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، عبر تطبيقها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، فهي تمثل مجموعة من القوانين والنظم ويهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تعزز الشفافية والافصاح والمساءلة والمحاسبة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات.

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم وتطبيقه في البداية في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات: منها التربية، وتعد الجامعات إحدى أهم هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم، وأصبحت الحوكمة معياراً تقاس به جودة الجامعات (محمد، 2011).

وتعد الحوكمة مدخلاً من مداخل تقييم الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة وهي من أهم مداخل تحقيق التنمية المستدامة ويظهر هذا جلياً في الدراسات التي يجريها البنك الدولي باستمرار على الدول لقياس مدى تطبيقها لمعايير الحوكمة حيث أصبح تطبيق معايير الحوكمة أحد المعايير المهمة بالنسبة للبنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية لتقديم المساعدات والقروض (الكايد، 2003).

وزاد في أهمية الحوكمة أيضاً: التصنيف العالمي للجامعات، فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة، وتوفر التمويل، والحوكمة سالمى (Salmi، 2009).

وتعتبر الجامعات من المؤسسات المهمة التي تسهم في معظم دول العالم في التنمية حيث إن التنمية هي مطلب الجميع، أفرادًا وشعوبًا، حكومات ومؤسسات، وهي الهدف الأسمى والأبرز للجميع، وهي قلب الخطط التي تضعها الحكومات والدول، والمراد من ذلك التنمية المستدامة الشاملة التي تحقق مستوى حياة كريمة ورفاه إجتماعي شامل للإنسان، مع المحافظة على حقوق وحاجات ومتطلبات الأجيال القادمة دون مساس (الفرنجي، 2012) فلا بد لها من إدارة حكيمة حديثة تعتمد على عدة مداخل منها: مدخل الحوكمة وهو المدخل الذي نال حظه من اهتمام الباحثين وتناولته الأقاليم في المجالات الإقتصادية والسياسية والتنمية ولكنه حتى الآن لم ينل حقه من البحث والدراسة في الميدان التربوي (الفرا، 2013).

إن الجامعات الفلسطينية من بين المؤسسات التعليمية التي تقف موقفًا خاصًا، فهي صانعة الكوادر التي تخطط للتنمية وتقودها وهي العقل المفكر والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على وطنه في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات وهي مركز إشعاع بل هي مركز أنشأت حوله المدن، والحوكمة تشكل الرافعة الأساسية للتنمية الإقتصادية، ولا يكون هناك تنمية إقتصادية إلا من خلال التنمية البشرية، وهنا يكمن دور الجامعات الفلسطينية، فعلى الرغم مما حققته من رقي وتطور ونهضة بالمجتمع الفلسطيني إلا إنها لا تزال تسعى باستمرار للتطوير ولمواكلة الحداثة، بما ينسجم مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية (أبو عامر، 2008).

ومن هذا المنطلق فإن من الأسباب التي دعت الباحثة إلى هذه الدراسة:

- 1- اعتقاد الباحثة بأهمية دراسة واقع نظم الحوكمة المستخدمة في الجامعات الفلسطينية والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تطويرها، حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحثة والتي جمعت سبع جامعات فلسطينية في الضفة الغربية.
- 2- من خلال البحث والدراسة لم تجد الباحثة أسلوب إداري رشيد يضمن تحقيق الجودة ويحقق التوازن للمنظمة التعليمية ومخرجاتها كالحوكمة.
- 3- توصيات العديد من الدراسات والأبحاث التي بحثت في حوكمة الجامعات كدراسة الفرا (2013) ودراسة السر (2013)، وتوصيات ورشة عمل قامت بها هيئة الاعتماد والجودة

لمؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لما له من دور مهم في قيادة التغيير والتطوير فيها مما يؤدي إلى وجود جامعة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء، وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه سيما وقد تعددت أنواع التحديات والمخاطر التي تواجه هذه المؤسسات ومن أهمها التحديات المالية وكيفية ردم الفجوة بين الجانب العملي والنظري في الجامعات، لتلبية احتياجات سوق العمل ومتابعة التطورات العالمية على صعيد تطويع التكنولوجيا، ومواكبة التطورات على صعيد البرامج، والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي (هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2013).

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة أخذ وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية، لأن الإداريين والأكاديمين من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات وعليهم تسهيل الإجراءات وتذليل العقبات لجميع الأطراف المستفيدة في المجتمع الجامعي، فهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا و باقي أطراف المجتمع الجامعي، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الجامعي وفقاً لمعايير الجودة لأنه يؤثر بشكل مباشر على جودة المخرجات وتطوير التعليم العالي وتحسينه؛ وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية كهيئة مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والهدف هو تحسين نوعية التعليم العالي وترشيده من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة، وقد تبنت الجامعات الفلسطينية هذا الهدف ولضمان تحقيق هذا الهدف، لابد من أساليب ومداخل إدارية حديثة تتماشى مع تحديات العصر (أبو عامر، 2008).

مشكلة الدراسة :

تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وخاصة الجامعات، ضغوطاً تتمثل في العديد من التحديات التي تعرقل تطور المسيرة التعليمية الفلسطينية كالتحديات المالية، وكيفية ردم الفجوة بين الجانب العملي والنظري في الجامعات لتلبية احتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات الفلسطينية، ومتابعة التطورات العالمية على صعيد تطويع التكنولوجيا، ومواكبة التطورات على صعيد البرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي

وحيث إن التنمية هي مطلب الجميع وهي الهدف الأسمى والأبرز وهي قلب الخطط التي تضعها الحكومات والدول كان على الجامعات أن تلجأ إلى الابتكار لإحداث التطوير الجامعي المطلوب، من منطلق أن هذه الجامعات هي في الأساس منظمات تقود المجتمع نحو التنمية والتطور، وقد خلصت العديد من الدراسات والمؤتمرات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع الحوكمة؛ إلى أن الحوكمة هي إحدى أهم الوسائل والأدوات الهادفة إلى تحقيق التنمية ورفاه المجتمع، وتعزيز سيادة القانون، وإرساء القيم التي تحول دون تطبيق المنصب والنفوذ في الجامعات، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتقدم أجندة لمعونات التنمية، و تدعو لتطبيق أساليب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة، وهذه الدراسات أسهمت إلى حد كبير في إثارة اهتمام الباحثة بقضية الحوكمة للجامعات وساعدتها في بلورة المشكلة الحالية للدراسة.

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟
2. ما درجة معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟
3. هل تختلف درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة).
4. هل تختلف درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الجامعة).

فرضيات الدراسة:

حاولت هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والمعيار المقبول تربويا وهو (4.21) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والمعيار المقبول تربويا وهو (3.41).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي :

- 1- معرفة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
- 2- معرفة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
- 3- معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام .
- 4- معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف على معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

أهمية الدراسة :-

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :

الأهمية النظرية:

وتتضح في إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة في هذه الدراسة، والسير على هداها؛ لبناء إطار نظري يحقق الهدف المرجو منها.

الأهمية البحثية:

وتتضمن تطوير أداة بحثية لجمع البيانات المتعلقة بدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة و معوقات ذلك، من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

الأهمية التطبيقية:

وتكمن في توضيح واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، فهي أداة تتمثل في مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى وجود مؤسسة تعزز الشفافية والافصاح والمساءلة والمحاسبة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بما يحقق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة حتى تكون في المقدمة بالنسبة للجامعات العالمية، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين في ولادة بحوث ودراسات جديدة تتعلق بالحوكمة في المؤسسات التعليمية سيما الجامعات خاصة وأن هذه الدراسة هي الأولى بحسب علم الباحثة في الضفة الغربية والتي بحثت موضوع واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات التالية مجتمعة (القدس، بيرزيت، بيت لحم، الخليل، النجاح الوطنية، خضوري التقنية، العربية الأمريكية).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية :

1. الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام 2014/2015 م.
2. الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، القدس/أبوديس، العربية الأمريكية ، خضوري التقنية ، بيرزيت، بيت لحم، والخليل)
3. الحدود البشرية: وهي تتمثل في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التالية (النجاح الوطنية، القدس/أبوديس، العربية الأمريكية،خضوري التقنية، بيرزيت، بيت لحم والخليل).

4. الحد المنهجي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأداتها المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

نظم الحوكمة: مجموعة من القوانين والنظم يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تعزز الشفافية والافصاح والمساءلة والمحاسبة، مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات (بركة، 2012، 78).

التعريف الإجرائي لنظم الحوكمة : الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من عمداء ورؤساء أقسام في الجامعات الفلسطينية من خلال استجاباتهم لفقرات مقياس (نظم الحوكمة) المستخدم في هذه الدراسة.

معوقات التطبيق: جاء في المعجم الوسيط تعريف كلمة عاق -عوقا أي منعه منه وشغله عنه، فهو عائق (مجمع اللغة العربية، 1961).

التعريف الإجرائي لمعوقات التطبيق (في هذه الدراسة): الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من عمداء ورؤساء أقسام في الجامعات الفلسطينية من خلال إستجاباتهم عن فقرات مقياس (معوقات تطبيق نظم الحوكمة).

وبعد أن أنهت الباحثة، الفصل الأول الذي تم فيه عرض، المقدمة، مشكلة الدراسة وخلفيتها، والأسئلة التي تتعلق في مشكلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأهمية البحثية والأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة، وأهدافها وحدود الدراسة، وتعريف مصطلحات الدراسة، سنتطرق الآن إلى الفصل الثاني، والذي يحتوي على الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة وتعرضها الباحثة كالاتي:

أولا : الحوكمة

- * مفهوم الحوكمة: نشأة مفهوم الحوكمة ، عوامل ظهور مصطلح الحوكمة ، دعائم مصطلح الحوكمة، مكونات نظام الحوكمة.
- * الحوكمة المؤسسية: أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية ،محددات حوكمة المؤسسات، أسس الحوكمة الفعالة للمؤسسات، خصائص حوكمة المؤسسات، أهداف الحوكمة المؤسسية، مبررات الحوكمة المؤسسية، سلبيات عدم تطبيق برنامج الحوكمة المؤسسية، الحوكمة المؤسسية من أجل التنمية، الحوكمة المؤسسية علاج لمحاربة الفساد، دور التربية والتعليم في محاربة الفساد وبناء ثقافة النزاهة.
- * الحوكمة في الجامعات: أسباب ظهور حوكمة الجامعات، تعريف حوكمة الجامعات، نماذج حوكمة الجامعات، أهمية حوكمة الجامعات، قواعد حوكمة الجامعات ،مقومات حوكمة الجامعات، معايير حوكمة الجامعات، آلية تطبيق حوكمة الجامعات، الحوكمة علاج لمحاربة الفساد في المؤسسات.

ثانيا : معوقات تطبيق الحوكمة

- * معوقات تطبيق الحوكمة عموماً في أي قطاع.
- * معوقات تطبيق حوكمة الجامعات.
- * أهم المعوقات أمام تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية.

أولا : الحوكمة

نشأة مفهوم الحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم ، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة والذي يعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات ، وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم وتطبيقه في البداية في قطاع الأعمال وارتباطه بالشركات ؛ فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات، ويعود الجهد الأكبر في ظهور مفهوم الحوكمة لميشيل فوكو عام 1977م وذلك من خلال محاضراته في جامعة فرنسا، وتجدر الإشارة هنا أن فوكو لم يهتم بمحاولة تسمية المصطلح أو التعريف الجزئي أو الإجرائي للحوكمة ، وأصلها وموطنها ، بل كان اهتمامه الأكبر بكيفية ممارستها والتي رأى أنها طريقة معينة في الحكم ، بمعنى كيف تحكم نفسك والآخرين بطريقة بها قدر من الرشد والحكمة والعقلانية ؟ ويتم ذلك بالطبع من خلال تكنولوجيا معينة والتي تشير إلى الإجراءات السياسية والأدوات والبرامج والقياس والتجهيزات والتي تعد بمثابة أدوات لتحقيق الحكم الرشيد (محمد،2011).

ويؤيد فوكو ما ذكره عبد الله (2009) أن الحوكمة أو الحكمانية أو الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد هي : مفاهيم تعبر عن (إدارة الحكم) التي تعزز وتصون وتدعم رفاهية الإنسان وتوسع قدراته وخياراته وفرصه وحياته السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية . ويفتقر مصطلح الحوكمة Governance إلى الترجمة الدقيقة للغة العربية ، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ الحوكمة بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية ،الحكم ،الحوكمة،الحكمانية، الإدارة الرشيدة ،الإدارة الجيدة ،الضبط المؤسسي، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف والهدف منه ، ولا يوجد هناك تعريف موحد لمصطلح الحوكمة وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) ، ولعل هذا يعود لأن التعريف نفسه أو الإصطلاح لم يعرف باللغة الانجليزية ، وأن هناك من ينظر الى التعريف من الناحية

الاقتصادية، وآخر من الناحية القانونية، وآخر ينظر له من الناحية الإجتماعية ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف والهدف منه، إلا أن كافة التعريفات تتفق في قدرة الحوكمة على إصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات ودعم الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المستفيدة (Stakeholders) والتي تعتبر حقاً من حقوقهم ، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء (العريني، 2013) و(درويش، 2007).

ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORAT GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (السكرانه، 2009).

أما لغويا فإن الحوكمة تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتشير كتب أخرى أنه كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية

(درويش ، 2007).

أما إصطلاحا فإن الحوكمة تعني نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة وبالتالي ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة (جودة ، 2008).

عوامل ظهور مصطلح الحوكمة (مرزوق، 2011) :

هناك جملة من العوامل والمبررات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره وتبنيه من قبل المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، وتمثلت أهم العوامل الإقتصادية في انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي كانت تنظم الأعمال والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال والحكومات، وكذلك الرغبة في الانتقال من أسلوب الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي ، إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين والتركيز على النتائج وإعطاء

فرصة أكبر للمسؤولية الفردية ، مع التركيز أيضاً على معيار الإنجاز والتعليم المستمر ، وأخيراً النجاح الذي يحققه المصطلح في مجال إدارة الأعمال والممارسات المرتبطة بضمان مصالح وحقوق المساهمين ،

مما أغرى بإمكانية توسيع المفهوم ليشمل جميع المؤسسات القائمة في المجتمع ، وفي تطور جديد من قبل المنظمات الدولية أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة لمعونات التنمية وذلك بعد أن تأكدت من أن المساعدات المالية والفنية لن تحقق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة ، والتي على رأسها الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم .

وعن العوامل الاجتماعية فقد جاء على رأسها إنعزال الحكومات القائمة عن المواطنين والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم المواطنين والمجتمع ، كذلك رغبة الهيئات الدولية المانحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية، نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية، وانتشار الفساد من ناحية أخرى، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الفرد الذي يملك بمفرده المعارف والوسائل اللازمة لأجل الحل الإنفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دوماً عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد، وإن كانوا متتافرين وغير متجانسين، فالحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة والتنسيق في ظل وجود أفراد من كل الفئات لديهم الرغبة في عملية صنع القرار وهم في ذات الوقت في وضعية تمكنهم من اقتراح حلول جديدة للمشاكل القائمة، وأخيراً التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، ومن إهتمامات قصيرة المدى إلى إهتمامات طويلة المدى ومن التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية.

وتمثلت أهم العوامل السياسية في الأهمية القصوى التي اكتسبها المصطلح بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، خصوصاً في دول العالم الثالث النامية؛ نظراً لضعف النظم القانونية القائم بها والتي لا يمكن معها إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة، وتوقف وانتهاء الحرب الباردة وما ترتب عليها من اختفاء الدوافع المساندة للغرب لاستمراره في مساندة الأنظمة السلطوية والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن نظم الديمقراطية النيابية إلى نظم ديمقراطية

المشاركة، بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات والإتصالات والعولمة وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة إلى أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه وذلك من خلال الإنتقال إلى مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع في إدارة شئون المجتمع.

دعائم مصطلح الحوكمة (حلاوة وطه، 2013) :

ويقوم مصطلح الحوكمة كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الاقتصادية: وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
 2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
 3. الدعامة الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات وتهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال.
- وترى الباحثة أن ترابط الدعائم الثلاث يكون الحوكمة الرشيدة، والتي تضمن حقوق جميع الأطراف المستفيدة وتستند إلى المشاركة الفاعلة للمجتمع وتدعم الشفافية وتقبل بالمساءلة والمحاسبية.

مكونات نظم الحوكمة

النظام عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة والتي تتفاعل فيما بينها لأجل أداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد (Gopalsamy،1998) ومجموعها نظم ، وتتكون نظم الحوكمة من:

- * مدخلات: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية سواء أكانت تلك المطالب قانونية أم إدارية أم إقتصادية.
- * عمليات: ويقصد بها معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق مع معرفة جهات الرقابة وكل كيان إداري سواء أكان داخل

الشركة أم خارجها ؛ أسهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الإلتزام بها أو الإرتقاء بفعاليتها وكفاءتها أو المساهمة في تطوير أحكامها.

* مخرجات: حيث يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها، و لكنها تعتبر وسيلة فاعلة وأداة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع في أي دولة أو شركة أو مؤسسة، فهي مجموعة من القوانين والنظم التي تنظم أداء الشركات والمؤسسات ، وكذلك تعتبر ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل المؤسسات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية والمحاسبة والمساءلة للمؤسسات والشركات. التغذية الراجعة : وينبغي أن لا يغيب عن بالنا أن هناك مكوناً أساسياً آخر في نظم الحوكمة يتم أخذه بعين الاعتبار وهو التغذية الراجعة بمعنى مقابلة المدخلات مع المخرجات لقياس مدى تحقيق الأهداف التي وضع النظام من أجلها وهو ضروري حتى تكتمل دورة النظام (ميخائيل،2005).

الحوكمة المؤسسية

أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية

ظهرت الحوكمة المؤسسية استمراراً للبحث الدائم عن تعزيز أداء المؤسسات والبحث في النظريات ومنها نظرية المؤسسة، ونظرية الوكالة ، والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة، وهياكل الملكية وتمويل المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالمعنيين، وغيرها من النظريات في مجال العلوم الإدارية، فالحوكمة لا تشير إلى ما تفعله المؤسسات وإنما إلى كيفية أدائها له أي الأساليب والوسائل التي تحدد من خلالها تواجدها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها (سليمان،2006).

ويذكر مونك وميناو Monk and Minow (2001) أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على حوكمة المؤسسة، بعضها يتصل بالمؤسسة وبعضها يتصل بالأشخاص سواء المديرين أو المستفيدين منها، وهي حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها و الملكية و الأحداث الحرجة والمراحل الانتقالية والأجندة الشخصية للمديرين.

محددات حوكمة المؤسسات

ولأن الحوكمة منذ نشأتها كانت تعنى بالشركات والمؤسسات الإقتصادية؛ فإن كل ما كتب فيها ومنه محدداتها يخص هذه المؤسسات بعينها ومع هذا فإن أي مؤسسة لا بد لها من محددات كنوع من محاكاة حوكمة الشركات ويوجد نوعان من المحددات (يوسف ، 2007) هما:

1- المحددات الخارجية مثل:

أ- المناخ العام للإستثمار في الدولة (ويقصد به القوانين المنظمة لعمل السوق مثل

قوانين سوق المال والشركات والإفلاس ...)

ب- كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم

للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في

إحكام الرقابة على الشركات.

ج- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تنظم عمل الأسواق بكفاءة مثل: (الجمعيات المهنية

والتي تشمل المراجعين والمحاسبين والمحامينالخ)

د- المؤسسات الحرة بالمهنة الحرة مثل: (مكاتب المحاماة والمراجعة والإستثمارات

المالية والإستثمارية).

2- المحددات الداخلية وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع

السلطات والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين

مصالح الأطراف.

وترى الباحثة أن الناظر إلى النوعين من المحددات يدرك أن كلا النوعين له نفس أهمية الآخر

فدور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد وتطبيقها ومراقبة تنفيذها بل يمتد ليشمل البيئة

اللازمة لدعم مصداقيتها فمهما كانت القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع

السلطات جيدة ومناسبة، فإن عدم توافر نظام كفؤ ومناخ ملائم ينعكس مباشرة على واقع

الحوكمة المطلوبة.

أسس الحوكمة الفعالة في المؤسسات (حافظ، 2011) :

تعد عملية الحوكمة والوصول إلى حكم صالح فعال؛ عملية معقدة وصعبة فهي تتطوي على فهم نطاق واسع من التحديات ومعالجتها؛ وفي هذا المضمون فإن أهم الأسس التي تقوم عليها الحوكمة الفعالة تتمثل في:

- 1- تطبيق مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وحوكمة العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- 2- تأصيل مفهوم الحوكمة ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه .
- 3- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم وهذا يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- 4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم ، وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرءوسون موضوعيتها وفعاليتها في تتميتهم الذاتية.
- 5- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، واستقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على مرؤوسيه .
- 6- المشاركة في عملية الحوكمة من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه ، إما من خلال دعوته لملئ نموذج الحوكمة وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

خصائص الحوكمة المؤسسية

إن الحوكمة هي عملية إدارية مخططة مسبقاً، وهي عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف وهي عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات وهي عملية مستمرة؛ وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة (حافظ، 2011).

ويمكن إبراز أهم خصائص الحوكمة (مرزوق، 2011) في:

1. تعزز الحوكمة من سلطة القانون بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة سيما فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان، وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
2. إتاحة فرص المشاركة والتي هي حق أصيل للجميع في عملية إتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم وتركز على توفر القدرات للمشاركة البناءة وهو ما يمثل جوهر الحوكمة.
3. توفر الحوكمة فرصاً متكافئة أمام جميع أفراد المجتمع بصرف النظر عن أنواعهم وأجناسهم لتمكينهم من تحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها ويمكن تحقيق ذلك من خلال احتواء جميع أفراد المجتمع وشعورهم بأنهم داخل بؤرة الاهتمام وهو ما يمثل المعيار الأساس للحكم على جودة المجتمع.
4. تمكن الحوكمة جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
5. تضع الحوكمة متخذي القرار سواء أكان بالقطاع الخاص أو العام أمام رقابة الجمهور.
6. تركز الحوكمة على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الأدنى.

7. قدرة الحوكمة على استثمار واستغلال الموارد اللازمة للكفايات الإجتماعية من خلال الفعالية في تطبيق الموارد الموجودة في حوزتها، وحسن إدارتها سواء أكانت مادية أو بشرية أو مالية، لتلبية الاحتياجات المتجددة للمجتمع .

8. مع زيادة عدد الأطراف القائمة داخل المجتمع وتشعب وجهات النظر؛ فإن الحوكمة تقتضي ضرورة التجسير بين الإهتمامات المجتمعية المختلفة والإلتفاف حول المصلحة الأفضل والأهم لكل أفراد المجتمع، من خلال بث الإحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في الحوكمة سواء القطاع الخاص أو المجتمع المدني أو الحكومة.

9. ديمومة عملية التنمية الشاملة على المدى البعيد لتقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية وحسن استغلالها، ومن خلال قدرتها على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح عملياتها

10. تتيح الحوكمة تدفق المعلومات؛ بحيث تكون في متناول المعنيين بها وتكون المعلومات المتاحة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.

أهداف الحوكمة المؤسسية:

يرى البعض أن مفهوم حوكمة المؤسسات وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف يغطي بعدين أساسيين هما :

أولا - الإلتزام Commitment: حيث تكون الغاية هي التحقق من مواجهة وتنفيذ المتطلبات والإلتزامات والسياسات التشريعية والقانونية والإدارية ، فضلا عن تلبية توقعات المساهمين وأصحاب المصالح بأكبر قدر من الأمانة والمكاشفة.

ثانيا - الأداء Performance: وذلك بتطبيق كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل للمنظمة، والسعي إلى استغلال الفرص الإيجابية للمخاطر الفعلية والمتوقعة والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر (عقدة، 2005).

و تهدف الحوكمة بشكل عام في جميع القطاعات إلى (الكايد، 2003) و (بلال، 2005) :

1- العدالة والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة أو المستفيدة.

- 2- حماية الحقوق بصفة عامة لجميع الأطراف سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- 3- تشجيع جذب الإستثمارات وتدفق الأموال للمؤسسة.
- 4- منع إستغلال السلطات المتاحة والمتاجرة بمصالح الأطراف المستفيدة
- 5- تحسين الكفاءة الإقتصادية وزيادة معدل النمو الإقتصادي .
- 6- تدعيم النزاهة والكفاءة
- 7- تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع .
- 8- ويمكن تحديد أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية بالآتي (مرزوق، 2011) :
 - 1- مساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة .
 - 2- ضمان الإلتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع .
 - 3- ضمان حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية و ضمان حماية مصالح المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الاستقامة ومنع الإنحراف .
 - 4- تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بالمؤسسة التعليمية مع معالجة الأخطاء أولاً بأول.
 - 5- تدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - 6- ضمان الموازنة بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسات التعليمية .
 - 7- تبني بيئة عمل حافزة للعاملين حتى يتم تحقيق التميز المنشود للمؤسسة التعليمية .
 - 8- تبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية.
 - 9- تحقيق الإستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة التعليمية و تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية.

مبررات حوكمة المؤسسات

إن تطبيق الحوكمة كنظام للمؤسسة له العديد من المبررات الصريحة ومنها :

- 1- أن الحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافيه وحكم القانون والمشاركة كحق للأطراف المستفيدة فقط، بل هي تُعنى بضرورة وجود شبكة من مؤسسات الحكومة تستخدم القوانين والأنظمة والتي بدورها تعمل على خلق بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة لتشمل

كافة الجماعات في المجتمع، وهذا لا يكون إلا بإدراك شرعية السلطة العامة وأن يكون المواطن هو محور اهتمام اتخاذ القرارات، وأن تبني البرامج المجتمعية بما يتوافق مع سمات المواطنين وأن تتكيف الإدارة العامة بسرعة مع احتياجات المواطنين، في توزيع المال العام وهذه من المظاهر التي قد تعكس ممارسة الحوكمة الجيدة. (عطوة والسيد، 2009).

2- الحوكمة الجيدة هي عنصر أساسي للأجندة السياسية والإقتصادية وهي تشير إلى القدرة على الأداء بفاعلية وكفاءة واستجابة والإسترشاد بالمبادئ المرغوبة من كل مستويات المجتمع. (محمد، 2011) و(مرزوق، 2011).

3- الحوكمة الجيدة هي معيار تقاس به الجودة فالجودة ليست بجودة إن لم تصبغ بالحوكمة، وإن حسن الحوكمة هو علامة الجودة في أي مؤسسة سيما وإن كانت تربوية تعليمية، وإن تحقيق ذلك يتوقف على آليات مستمدة من قواعد الحوكمة. (عوض، 2011).

4- وجود العديد من التحديات في العالم المعاصر والتي تجتاح كل الميادين الاقتصادية والتعليمية والسياسية؛ كالفجوة الرقمية والعولمة وتنافسية التعليم وتطوير أساليب البحث العلمي والجودة والتطوير الأكاديمي والاعتماد (الفرا، 2013).

5- حوكمة الجامعات تعد كتلة متكاملة تحدث التوازن داخل العمل الذي يسبب فقده خلافا كبيرا في الجامعة وعملياتها وبالتالي في مخرجاتها (حلاوة وطه، 2013).

6- حوكمة الجامعات تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليما قادرا على المنافسة (برقعان 2012) و(القرشي، 2012).

وترى الباحثة أن لكل نظام إيجابيات وسلبيات؛ فمن سلبيات الحوكمة في المؤسسات خطر هيمنة رئيس مجلس الحوكمة على المؤسسة و الإختلاف المحتمل بين مجلس الحوكمة وبين الإدارة التنفيذية ؛ إلا أن وجود الحوكمة يبقى سياج الأمان الذي يمنع المؤسسة من الإنزلاق والإنهيار .

سلبيات عدم تطبيق برنامج الحوكمة المؤسسية (حافظ، 2011) :

إن لعدم تطبيق برنامج الحوكمة المؤسسية نتائج سلبية تظهر واضحة وتنعكس على الفرد والمجتمع، وباستطاعتنا القول أيضاً أنها نفس النتائج السلبية التي يمكن أن تظهر في حال تطبيق

برنامج الحوكمة والفشل في تطبيقه بالشكل الصحيح ووفق المعايير الدولية المطلوبة ومن هذه النتائج الخطيرة مايلي :

- 1- بقاء شخص غير صالح للعمل في وظيفته ، مما يترتب عليه إنهيار مستوى الحوكمة وتصعد معنويات زملائه في العمل.
- 2- وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم ، مما يتسبب في إهدار كفاءتهم وحدوث إحباط لهم.
- 3- إتخاذ قرارات أو ترقية أفراد إلى وظائف وهم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعبائها ومسئولياتها .
- 4- إستحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة في الأفراد القائمين بالعمل .
- 5- إتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود أفعال عكسية على مستوى الأداء .

الحوكمة المؤسسية من أجل التنمية

أصبحت الحوكمة الجيدة بمختلف أبعادها شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية الإنسانية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية ، وبالتالي تعزيز رفاه الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص عمل مناسبة وحماية البيئة والنهوض بالمرأة ، وتتعدد مجالات الحوكمة لتحقيق أهدافها ؛ فهي لا تتصرف بالضرورة إلى النظم السياسية وإنما تتصرف لطريقة الأداء بصرف النظر عن نوع هذه النظم (نوير، 2006).

ويعتبر البنك الدولي أحد الكيانات التي لعبت دوراً هاماً في نشر الحوكمة مع بداية التسعينات وقام بذلك استكمالاً للوصفة السحرية لتحقيق التنمية الإقتصادية وإقامة الديمقراطية في دول العالم الثالث، وقد وضع لتحقيق المفهوم أربعة شروط وهي تطبيق القواعد القانونية، والإدارة الجيدة للموارد، والمساواة في التوزيع، والمحاسبية والشفافية (توفيق، 2006).

ولمشكلة التنمية في الدول النامية أسباب عديدة، يكمن أهمها في عدم قدرة هذه الدول على إستغلال مآليها من موارد بالشكل المناسب بسبب قلة الخبرة التقنية، أو انعدامها أو لعدم توفر الأموال اللازمة لذلك، وهذا مرده الى غياب الإدارة الرشيدة القائمة على المساءلة والشفافية وسيادة حكم القانون، ومن هذا المنطلق كانت قبله الدول النامية نحو الإستثمارات الأجنبية كحل أمثل يخفف من وطأة مشكلة التنمية في هذه الدول، فالإستثمار الأجنبي ينقل خبرات تقنية وأموالاً مهمة للدولة بما يحقق خفضاً لمعدلات البطالة واستغلالاً أمثل لمواردها واستفادةً أعظم من التقنية المتاحة، ولا بد من الإشارة هنا أن الإستثمار الأجنبي لن يتدفق على الدول النامية من غير مقابل فالإستثمار الأجنبي له أن يختار من بين الدول الطامحة للتنمية ما يشاء، ويضع القيود القانونية والوسائل الفاعلة والضمانات التي تحقق للمستثمر اطمئناناً على مشروع الاستثمائي القادم به إلى الدول النامية والذي يرنو من خلاله إلى تحقيق هدف أساس وهو الربح، ولعل هذه المنظومة من القيود القانونية والضمانات والوسائل الفاعلة تدخل ضمن ما يمكن وصفه بمنظومة الحوكمة (عبدالله، 2009).

الحوكمة المؤسسية علاج لمحاربة الفساد

إن تفعيل الحوكمة في جميع القطاعات لم يعد خياراً بل امرأ ملزماً من أجل السير بخطوات فعالة نحو إصلاح الإدارة وتجويدها و تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة ومحاربة الفساد وتعزيز النزاهة، لأن الفساد لا يمثل ظاهرة منعزلة عن الإطار المجتمعي الذي ينمو فيه ولإن الفساد يتسبب في الإطاحة بثروات الشعوب ويعيق الإستثمار ويخفض من نوعية الخدمات الأساسية التي يتلقاها المواطن كالصحة والتعليم كما أنه يتعارض مع القيم الديمقراطية ويعطل حكم القانون ويهدد استقرار المجتمعات. (عبد الله، 2009).

ولعل أسباب الفساد ترجع لعدة أمور يمكن توضيحها بالآتي (سليمان، 2006):

1- غياب الشفافية: المجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها مجتمعات مغلقة تسيطر الحكومات على إعلامها وتخضعه لرقابتها ولا تسمح الحكومات بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم مصالحها، وقد بدأنا الآن نشهد انفتاحاً متزايداً ففي عصر

الانترنت والأقمار الصناعية أصبح من الصعب على الحكومات غير الديمقراطية فرض قيود على إمكانية الحصول على المعلومات، ورغم ذلك ما تزال المنطقة بحاجة إلى جهود حقيقية لإصدار تشريعات خاصة بالإعلام والقيام بإصلاحات واسعة النطاق تضمن حرية الصحافة وتحميها .

2- ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون:تعتبر السلطة القضائية من أهم أركان الديمقراطية لأنها تساعد على ضمان المساءلة والقابلية للمحاسبة وحماية حقوق المواطن ضد السياسات المتسرعة المتشددة وغير المنصفة .

وتعتبر السلطة القضائية مفهوماً غريباً لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حيث تعمل تحت إشراف الحكومة ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل ،الذي يشغل بدوره منصبا تنفيذيا في مجلس الوزراء مما يسمح للنفوذ الموال للحكومة بالتغلغل في العملية القضائية وبالتالي تنخفض قابلية الحكومة للمساءلة وينفتح المجال أمام ممارسات الفساد .

3- عدم القابلية للمساءلة : توجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مؤسسات رئيسة قائمة بالفعل كالبرلمان والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والجمعيات المهنية ، تلك المؤسسات قادرة على المساءلة للجهات والشركات الحكومية التي يظهر فيها الفساد ولكن نقص شرعية هذه المؤسسات مقرونا بغياب استقلال السلطة القضائية وأجهزة المراجعة والحريات المدنية وحرية الصحافة وآليات التغذية المرتدة يجعل مفهوم القابلية للمساءلة غاية لا تدرك في تلك المجتمعات التي لا تتمتع بالديمقراطية.

4- الهيكل الاجتماعي : المجتمعات غير الديمقراطية غير منصفة بطبعها، لأنها تتحاز إلى النخبة الحاكمة ضد بقية الشعب، وهكذا تجد في المجتمع ثلاث مجموعات اجتماعية مختلفة وهي :

* النخبة أو الصفوة : وهي مجموعة صغيرة العدد من كبار مسؤولي الحكومة والأسر المشهورة تربطها مع الحكومة علاقة وثيقة وتتمتع بأعلى الإمتيازات ، كما تسيطر على معظم الأنشطة الإقتصادية.

* العاملون في الحكومة وفي الوظائف العامة : وهي مجموعة أكبر عددا وتتكون من موظفي الحكومة من المستوى الأوسط والأدنى الذين يعتمدون على الحكومة تماما ويدينون لها بالولاء بغية الوصول إلى فرص لتحقيق المكاسب الشخصية .

* عموم الجمهور : وهي المجموعة التي تمثل غالبية الشعب مثل العمال والفلاحين .
هذه المجموعات لا بد أن تكون موجودة في المجتمعات غير الديمقراطية وهي بحكم تكوينها تهيئ الفرصة لانتشار الفساد.

5- الإفئار إلى الحوكمة : يؤدي نقص أو فقدان القواعد المنفذة للحوكمة إلى خلق البيئة المناسبة للنخبة ، ويجب أن لاننسى أن النخبة هي التي تتحكم في معظم الأنشطة الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الدول النامية) ولذلك فإن حكومات دول المنطقة لا تريد إغضاب أكبر حلفائها وبالتالي تفتح الباب على مصراعيه أمام ممارسات العبث والفساد .

6- القوانين والحواجز الزائدة عن الحد: تريد الحكومة غير الديمقراطية أن تحافظ على قوتها وسطوتها داخل البلاد ، ونجاحها يكمن في السيطرة على كافة جوانب المجتمع المدني، وجعل الشعب يعتمد عليها في الحصول على الخدمات الأساسية ، وهي تستعمل العلاقة بين السيطرة والتبعية أو الاعتماد بغية زيادة قوتها وإحكام سيطرتها .

وبالتالي تتسبب الحكومات غير الديمقراطية في خلق نظم بيروقراطية بالغة التعقيد ، لأنها تريد توسيع القاعدة المؤيدة لها والتوسع في التوظيف تحت مظلة الحكومة الواسعة ، وهذا يؤدي إلى خلق بيئة يتكاثر فيها الفساد لأن موظفي الحكومة والموظفين العموميين يدركون أنهم ينتمون إلى نظام حكومي قوي ولذلك يستخدمون مافي جعبتهم من آليات السيطرة لجمع الرشوة والحصول على امتيازات لا يعرف عنها معظم المواطنين الآخرين شيئاً وعلى الجانب الآخر يرغب مواطنون وكذلك ترغب منشآت أخرى في الإلتفاف حول تلك اللوائح والحواجز الزائدة عن الحد بتقديم الرشوة إلى الموظفين العموميين والمسؤولين .

7-التحديات السياسية لمحاربة الفساد : هناك تحديات ضخمة تواجه منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يتعلق بمحاربة الشرق الأوسط، ولكي يتم القضاء على الفساد في تلك المنطقة لا بد أن تكون الحكومات راغبة في إعادة صياغة مواقفها تجاه تطبيق الأساليب التي تساعد في

القضاء على الفساد، ولو قررت أن تفعل ذلك فلا بد أن تستعد لمواجهة عقبات كبيرة وستجد من يمدحها ومن يشجعها وستجد الحكومات نفسها أيضاً مضطرة لعمل أشياء لم تعملها من قبل ؛ مثل قيامها بتخفيف قبضتها على السلطة مع ضمان تبني تنفيذ الإصلاحات والتغييرات المؤسسية؛ ولابد أن تحافظ على النظام مع التنازل عن السيطرة وهي عملية هائلة في هذه المنطقة التي قد تحدث فيها أخطاء كثيرة سيئة، ولكي تنتشر الإصلاحات المضادة للفساد تتطلب في نقطة البداية وجود إرادة سياسية حقيقية ودعم شعبي قوي، وبدون الإرادة السياسية ستحول كل هذه الإجراءات إلى ستار دخاني يؤدي إلى تعميق انعدام الثقة وتوسيع نطاق الاستياء الشعبي.

دور التربية والتعليم في محاربة الفساد وبناء ثقافة النزاهة

وهنا تبدو الحاجة ملحة لدور التربية والتعليم في بناء ثقافة النزاهة ومحاربة الفساد، إذ لا جدال اليوم حول أهمية التعليم باعتباره حقاً أساسياً من حقوق الإنسان ، ولا تقتصر أهمية التعليم على تزويد الفرد بالمعارف بل تزداد من خلال قدرة المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة على غرس وتنمية الكثير من القيم: مثل النزاهة والمساواة والعدالة الإجتماعية والحس بالمسؤولية والصدق ومكافحة الفساد، ولا يمكن لتعليم قيم النزاهة أن يتم بمعزل عن البيئة التي ينمو فيها الأطفال، إذ تلعب البيئة دوراً مهماً في تشكيل اتجاهاتهم وقيمهم ومواقفهم في الحياة ، وبالتالي فإن تعليم الأخلاقيات يكون جزءاً من جهد أوسع لتحسين الحوكمة وتقليل الفساد، وفي هذا الإطار يجب أن يحصل الأطفال على بيئة تعليمية مناسبة وبناءة ليتعلموا قيمة النزاهة ، فأطفال اليوم هم شباب المستقبل وقادته، والقيم والأخلاقيات التي يكتسبونها والتي تسهم إلى حد كبير في تشكيل شخصياتهم ستساعد في مكافحة الفساد(أمان،2006ج).

وقد جاءت توصيات وقرارات المنظمات الدولية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم في العالم مثل منظمة اليونسكو واليونسيف ومكتب التربية العالمي لتؤكد على الدعوة إلى إثراء البرامج التعليمية والكتب والوسائل بتضمينها القيم الكفيلة بتكوين المواطن الحر والمتضامن المسؤول والمتفتح، الذي يقدر قيمة الحرية ويحترم كرامة الإنسان ويؤمن بحق الاختلاف، ولأجل ذلك تدعو إحدى وثائق اليونسكو إلى دعم نمو الفرد وتعزيز إيمانه بقدراته الذاتية واستقلالته وإحترام

الآخرين وتطوير معنى المسؤوليات الإجتماعية في سياق التعاون والتآزر والإستقلال المتبادل (الزبير ،2005).

إن العنصر الحاسم لنجاح أو فشل المنظمات هو العنصر البشري فهو الفاصل بين نجاح النظم والاستراتيجيات أو فشلها ، فمهما تم تدبير موارد مادية وإمكانيات وتسهيلات مالية دون أن يدعمها عناصر بشرية مشبعة بالأخلاق الحميدة مثل الأمان والنزاهة والصدق والإستقامة وغيرها من الأخلاق فلن تؤتي الحوكمة الفائدة المرجوة منها، و على الهيئة التدريسية أن تبت في نفوس الطلاب الأخلاقيات الحميدة، والسلوك المهني اللازم أثناء أداء أعمالهم، و نحتاج في مجتمعاتنا إلى تعزيز ثقافة الصدق للتعرف على حقيقة المشكلات ووضع الحلول اللازمة لها، ومثال هذا في الحرب العالمية الثانية بعد أن دمرت الحرب الوثائق والمستندات، بدأت ألمانيا في إعادة البناء وإرجاع كل شخص إلى بيته ووظيفته بعد أن يتم سؤاله شخصياً عن موقعه السابق فكانت الثقافة السائدة في المجتمع الألماني هي الصدق ، وكتب أحد الألمان تعليقا على ذلك كتابا بعنوان (ماذا لو كذب الألمان ؟) فلو كذب الألمان لمثلت الشواغر بعديمي الكفاءة ولما استطاعت ألمانيا أن تنهض النهوض الذي أبهر العالم ،وتحتاج مجتمعاتنا لتعزيز ثقافة الجرأة والمبادرة والمخاطرة ،حيث تسود في معظم الدول النامية ثقافة البحث عن وظيفة ويظل الشباب يبحث عن وظيفة سنوات طويلة ، فإذا افترضنا أن عدد الأفراد القادرين على العمل هو 100 وأن واحدا فقط من بينهم يقوم بعمل مشروع فإن باقي المئة في انتظار الوظيفة ، في حين أنه اذا وجد 20 شخص يبحثون عن إنجاز مشروع فإن كل واحد سيكون مطالب بتأمين أربعة وظائف لأربعة أشخاص ولقد نجحت ألمانيا في ذلك عن طريق تشجيع الخريجين على عمل مشروع من خلال نظام التآجير التمويلي حيث يحدد الفرد إحتياجاته من الآلات والمعدات ومستلزمات المشروع وبدلا من إقتراض الأموال اللازمة من البنوك تقوم البنوك بشراء الإحتياجات بإسمها ثم يعاد تأجيرها للمستأجر مع وجود نص أنه إذا إلتزم بسداد الإيجار لمدة معينة يتم نقل الملكية له وهو ما يعرف بالتأجير التمويلي وبذلك يضمن البنك أمواله من ناحية ويضمن الخريج الحديث إمكانية تدبير التمويل اللازم للمشروع (حماد،2010).

وفي خطة الاصلاح الفلسطيني تناولت الخطة خمسة محاور رئيسة وشملت الإصلااح السياسي والإصلاح القانوني والقضائي والإصلاح الإداري بمفهومه العام، ويشمل الإدارة المالية من

خلال الشفافية والمساءلة والرقابة على إدارة المال العام، والإصلاح في الإدارة العامة والخدمة المدنية وإصلاح المؤسسات من حيث الشكل والمضمون ومراجعة آليات عمل هذه المؤسسات وهياكلها التنظيمية ومهامها وأهدافها، والإصلاح الاقتصادي من خلال بناء البنية التحتية الملائمة لنمو إقتصاد السوق والإصلاح في الحكم المحلي من أجل تطوير عملية تقديم الخدمات للمواطنين وتعزيز مبدأ اللامركزية، والشروع في عملية الانتخابات للمجالس المحلية، والإصلاح الأمني وذلك من خلال توحيد الأجهزة الأمنية وإخضاعها للقيادة السياسية وتحديد الإطار القانوني لعملها وتطوير اللوائح والأنظمة النازمة لعملها وتعزيز الرقابة على أدائها، ولقد انطلقت الحكومة في تطوير برامجها الإصلاحية من مبدأ العمل على بناء الحكم الصالح Good Governance بحيث خضعت عملية الإصلاح لقواعد الحوكمة الرشيدة وذلك سعياً للوصول الى جهاز حكومي رشيق ذو كفاءة عالية وقدرة أفضل على توظيف نظم المعلوماتية ومواكبة المستجدات وتقديم خدمات متميزة بالعدالة والشفافية والمساءلة (أمان، 2005).

وترى الباحثة أن خطة الاصلاح الفلسطيني بمؤسساتها خضعت لقواعد الحوكمة، ولأن الجامعات الفلسطينية هي من أهم المؤسسات الفلسطينية التي تعمل جاهدة لتحقيق التنمية المجتمعية والإصلاح المجتمعي وتسعى دوماً لتحقيق الجودة في مخرجاتها على المستوى المحلي والعالمى ، فلا بد أن تعمل على تبني الحوكمة كنظام جامعي ، وأن تسعى لتحقيقها لما لها من فوائد تعود على الفرد والمجتمع .

الحوكمة في الجامعات :

اسباب ظهور حوكمة الجامعات

نظرا للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت مفهوم الحوكمة، إنتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نصب بعضها فوق الطلبة والهيئتين الإدارية والتدريسية لتكون مهمتها إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة الحياة العامة سواء أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها، مما أثر على تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية

التي يفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحاد والأسر الطلابية، باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين (الطائي، 2010) و(عزت، 2009) .

وفي التعليم العالي تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعدد من أبعاد المؤسسة، كيفية تماسك أجزاءها وكيفية ممارستها للسلطة وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) وكيفية اتخاذها للقرارات وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية و يتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات وهيكل مشاركتهم وقواعدهم الإجرائية والتأديبية وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير . (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010)

وتعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي، بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي (yang، 2007) .

وعلى مستوى إفريقيا تحتل جنوب إفريقيا المرتبة الأولى بين الدول في البدء بتطبيق نظم الحوكمة والحوكمة المؤسسية في التعليم الجامعي من خلال تكوين مجالس الحوكمة لما لها من دور مهم في الارتقاء بالتعليم الجامعي وتحقيق جودته وذلك من خلال التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والتوجه نحو استقلال الجامعات وتفعيل الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي (Smith&Foster، 2002).

نماذج حوكمة الجامعات :

هناك نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب نوع المؤسسة وتراثها التاريخي والعديد من العوامل السياسية والاقتصادية و الثقافية و لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعد نموذجاً منفرداً أو مقاساً واحداً يناسب الجميع ومن هذه النماذج مايلي (العيسى وآخرون، 2013) :

1. نموذج الحوكمة الأكاديمية (Academic Governance): تفترض أكثر النماذج

التقليدية لحوكمة الجامعات أن يديرها أعضاء هيئة التدريس وتعرف بالهيئة الأكاديمية.

2. نموذج الحوكمة النقابية (Corporate Governance): و يقترح المؤيدون لهذا

النموذج أن يدير الجامعات متخصصون مدربون من ذوي الخبرة في رسم السياسة والتخطيط والقادرين على الإدارة الفعالة.

3. نموذج حوكمة الأمناء (Trustee Governance): يعتمد هذا النموذج على إدارة

الجامعة بواسطة أولئك الذين يمتلكون أسهما فيها وعليه يدير الجامعة مجلس الأمناء الذي يعمل لصالح المستفيدين.

4. نموذج الحوكمة عن طريق المستفيدين (Stakeholder Governance): تعهد

الحوكمة في هذا النموذج إلى مجموعة واسعة من المستفيدين : (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الشركاء، الحكومة، المجتمع بشكل عام) في الداخل والخارج في اتخاذ القرار.

5. نموذج الحوكمة المختلط (Amalgam Model): ويشمل هذا النموذج خليطاً من نماذج

حوكمة الهيئة الأكاديمية، والنقابية والأوصياء وحوكمة المستفيدين.

6. نموذج حوكمة المنظمة الافتراضي (Virtual Organization): ظهر مفهوم المنظمة

الافتراضية عام 1993، وهو من نماذج الحوكمة الحديثة ، بهدف ربط مكونات التنظيم بطريقة مرنة تتيح لها التكيف والتجاوب السريع مع متطلبات المستفيدين، وتعد فكرة

"المنظمة الافتراضية " إحدى أكثر المفاهيم الشائعة في نظرية الإدارة المعاصرة وربما تعود شهرتها إلى حاجتها إلى إيجاد هياكل أكثر مرونة.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تحليل الوضع الراهن في الجامعات من خلال تكثيف الدراسات والأبحاث واستطلاع آراء فئات من ذوي الخبرة وصانعي القرار لمعرفة مواطن الضعف والقوة في حوكمة الجامعات الفلسطينية المطلوبة لإيجاد التوازن بين النموذج الأفضل وجودة المخرجات .

أهمية حوكمة الجامعات

يذكر مرزوق(2011) أنه دار جدل كبير حول ما إذا كان مفهوم الحوكمة يمثل إسهاماً نظرياً جديداً أم أنه بمثابة إعادة صياغة لمفاهيم قديمة في ثوب جديد وتمام القول : إنه من المستحيل أن تظهر مفاهيم جديدة في مجال العلوم الاجتماعية منبئة الصلة عن الماضي ، وأن العبرة في تقييم مفهوم ما ليست في حدائته وإنما في كفاءته التحليلية فعلى الرغم من الإشكاليات التي يثيرها مصطلح الحوكمة سواء على صعيد الترجمة أو التعريف أو النموذج ، إلا أنه قدم إسهامات في مجال الإدارة والسياسة العامة ؛ وتظهر أهمية المفهوم من خلال الآتي :

أولاً- لقد ساعد مفهوم الحوكمة في إدخال آليات جديدة لتقييم وتفسير وبناء عملية سليمة لصنع السياسات العامة من خلال تطبيقه لمفهوم (Policy Community) ليشير به إلى الأفراد والجماعات المشاركة في عملية صنع السياسات ، وكذلك مفهوم (NetWork Policy) ويقصد به طبيعة العلاقات بين هذه الجماعات ، وترجع أهمية المفاهيم السابقة إلى إشارتها لوجود أكثر من جماعة فاعلة في صنع السياسات العامة مع تغير هذه الجماعات من مجال سياسي لآخر ومن وقت لآخر، كما تشير أيضاً إلى وجود أكثر من نمط إتصالي أو صور مختلفة من التشابكات وأنواع متعددة من الشراكة التي تسهم في تشكيل هذه السياسات.

ثانياً - الإصلاح الإداري والرقمي بالمستوى التعليمي لا يكون إلا من خلال تطبيق الحوكمة فهي تحقق التوازن في حماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ، وتضمن شفافية المعلومات ، وتساعد في تحقيق تطبيق أمثل للموارد وتخفيض تكلفة رأس المال المستخدم، وتنتشر الثقة في بيئة العمل (حماد، 2010).

ثالثاً- الحوكمة تساعد إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان إتخاذ القرارات الفعالة وتجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء و تعمل على تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية وتوفير الإرشادات حول كيفية تحقيق إتزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية (ضحايي والمليجي،2011).

رابعاً- إن أهمية الحوكمة تنطلق من أهمية المفهوم ، والذي يعبر عن الكيفية التي تدار بها الجامعة وتراقب من جميع الأطراف المستفيدة ذات العلاقة بالجامعة ،وبالتالي فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها ، لضمان جودة مخرجاتها وذلك من خلال تحقيق أهداف الحوكمة الجامعية (ناصر الدين،2012).

قواعد حوكمة الجامعات

تمثل القواعد أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة وهي غير ملزمة أي أنها لا تمثل قواعد قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، و إنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة(اليافي وشريف،2011).

والجامعة كغيرها من المؤسسات لها قواعد حوكمية متعددة (رمزي،2008) و(السكرانه،2011) وهي:

1- الشمولية والصدق والتوافق: فالحوكمة تعطينا القدرة على تحديد المشكلة وإيجاد الحل، لأنها تتبنى الثقة بالآخرين وبالأطراف المكونة لها، سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومية، وبمعنى آخر (لأن الحوكمة نظام يشمل كافة الأطراف المستفيدة دون تحيز لطرف تصدر منه القرارات بمعزل عن الآخرين) .

2- الشفافية و الإفصاح : وتعني أن تكون المعلومات المتعلقة بأخذ القرار واضحة ومعلنة لكل أصحاب المصلحة، وتوافر المعلومات بشكل شفاف يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وبدون شفافية المعلومات ووضوح آلية إتخاذ القرارات؛ يكون هناك صعوبة بتحقيق أهداف المؤسسة، لأنه يحرم الكثير من الأطراف المعنية من الإطلاع على آلية الأداء

وهو ما يؤدي إلى قلة الإلتزام وقلة الرغبة في العمل وقلة الرغبة في تحسين المؤسسة ،
يضاف إلى ذلك أن الشفافية والإفصاح مؤثران على فعالية الحوكمة المؤسسية أو عدمها .
3- المساءلة والمحاسبية : وهي عناصر أساسية للحوكمة المؤسسية والتي تعني حق الأفراد
المستفيدين في محاسبة المؤسسة ومساءلتها، والمحاسبة لا تتجح بدون الشفافية وتطبيق
قواعد القانون بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة فالشرعية ركيزة وأساس للحوكمة
وتعني أن تكون السلطة مشروعة من حيث الاطار التشريعي والمؤسسي لتكون مقبولة
لدى العامة.

4- العدالة : وهذا يعني أن يكون للجميع نفس المعاملة لتحسين أوضاعهم أو للحفاظ عليها،
وبدون العدالة فلن يكون للحوكمة نصيب من النجاح لإن العدالة تضمن إلتزام وولاء
الأفراد للمؤسسة.

5- الإستجابة اللامركزية : ويتطلب ذلك إعداد خطة تتضمن الخطوات الإجرائية للتنفيذ وكيفية
مواجهة المطالب، وكيفية مواجهة أي ظروف لم تؤخذ بالحسبان ؛ كالقضايا الطارئة
والمؤقتة ، وذلك ضمن جدول زمني معقول وبكفاية وفعالية .

6- اشتراك الجميع من الأطراف المستفيدة : في إبداء الرأي كحق من حقوقهم واتخاذ
القرار بشرط أن تكون المشاركة منظمة وواقعية وهذا يزيد من شعور الأفراد بكيانهم
ووجودهم.

7- التنظيمية : ففي مجتمعاتنا معنيون بالرقابه لكن الحوكمة تركز على نطاق الإشراف
والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الدنيا .

8- الفاعلية : وهي تعني التطبيق الأمثل للمصادر؛ لأن الحوكمة الجيدة تؤدي إلى تحقيق
النتائج التي تفي باحتياج المجتمع وتعمل على تنميته .

وقد قام (الخطيب، 2008) باستخلاص بعض السمات والمظاهر التي يمكن أن تميز بين
الحوكمة المؤسسية الجيدة والسيئة، فيرى أن الحوكمة الجيدة من قواعدها المشاركة في إتخاذ
القرارات المؤسسية وتحقيق المساءلة الفاعلة ومبدأ الثواب والعقاب ، وحدوث الإتصال الفعال
والتوزيع الواضح لخطوط السلطة وحدوث إرتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح

الأخرين ويظهر الأداء في المؤسسة سلاسة وتجاوب سريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وتظهر التقارير المالية استمرار النمو وتحقيق العوائد المجزية مقارنة بغيرها من المؤسسات إضافة إلى إفصاحات كاملة وشفافية بتقارير المؤسسة واستقرار واضح لدى عملي المؤسسة وموظفيها .

ولكي تحصل أي مؤسسة رسمية على شهادة الحوكمة يجب أن تسير على القواعد الثلاث الأساسية وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة كحق من حقوق الأطراف المستفيدة .(نصر و السيد، 2006).

وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) خمس قواعد عالمية للحوكمة وهي: حقوق المساهمين و الإفصاح والشفافية و مسؤوليات مجلس الإدارة و المعاملة العادلة و دور أصحاب المصالح (السكارنه ،2011).

ويحدد (الفرا،2013) قواعد الحوكمة الجامعية تحديداً مقتصرًا على الجامعات دون غيرها بالآتي:

أولاً : وجود رؤية استراتيجية واضحة للجامعة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية إذ لا بد أن يكون للجامعات والكليات والأقسام رؤيا واضحة للتعامل مع المستقبل ورسالة مكتوبة تساعد المؤسسة في توحيد الإتجاه والمسار ، على أن يعي جميع العاملين هذه الرؤيا والرسالة ويتعايشوا معها ويعملوا على تطبيقها ، وهذا يتطلب وجود أهداف وبرامج وأنشطة وخطط مرتبطة بجداول زمنية تحتوي على مؤشرات للأداء ، ولاشك أن متابعة تطبيق أهداف الجامعات ورسائلها يقع على عاتق رؤساء الجامعات ومجالس الكليات والأقسام.

ثانياً : التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء ويكون من خلال إشراك الطلبة والمدرسين في تطوير البرامج ورسم السياسات بوجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات وتفعيل التغذية الراجعة بين المدرسين والطلبة ، والتحدي يكمن هنا في التعاون بين الجامعات وأرباب العمل من أجل إنتاج خريج يلبي طموحات سوق العمل ويطور أداء الجامعات.

ثالثا: الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي وتعتمد الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ القانونية وتكون متاحة لكل من له حق الإطلاع عليها على مستوى الأداء المالي والإداري .

رابعا: وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار والتحدي الأكبر هنا أن ثقافة المساءلة لدى الجامعات لازالت ضعيفة ومثل هذا الأمر يتطلب وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تبرير قراراتهم لأصحاب المصلحة والأخذ بالانتقادات وتلبية المطالب كي يتم إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية،

خامسا: أن تكون أنظمة وإجراءات وسياسات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ، والتحدي الأكبر هنا هو وجود إجراءات منظمة وملزمة للعمل ، وتتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وتلبي رضا الطلبة والجمهور .

مقومات حوكمة الجامعات

يذكر (مطر، 2003) أنه لابد من توفير مجموعة من المقومات التي تساهم في تعزيز وتدعيم نظام الحوكمة المؤسسية، وتعتبر الجامعات إحدى هذه المؤسسات ومن مقومات الحوكمة المؤسسية مايلي:

- 1- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت.
- 2- حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات، كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها.
- 3- وجود رؤيا (Vision) واضحة تحدد معالم إستراتيجية المؤسسة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤيا، وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى.
- 4- لابد من وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مناطق السلطة ومناطق المسؤولية، ويعززه مجموعة من الأنظمة مثل نظام داخلي للشركة ، ونظام للرقابة الداخلية و الأهم بعد ذلك

نظام لمحاسبة المسؤولين يوفر من المؤشرات المالية وغير المالية التي تستخدم كمعيار للمساءلة وتقويم الأداء.

5- وجود لجنة تدقيق (Audit Committee) لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال مدقق الشركة الداخلي والخارجي والأهم بعد ذلك الحق في متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من مقترحات وتوصيات.

6- وجود نظام فعال للتقارير (Reporting System) يتسم بالشفافية ، وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركة ليس لإدارتها ومساهميها فحسب، بل أيضاً الأطراف الأخرى المعنية ممن يستخدمون البيانات المالية المنشورة للشركة في إتخاذ القرارات مثل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، والعملاء، والموظفين، والجهات الحكومية ذات المصلحة، وفي نطاق هذه الركيزة الهامة يمكن القول بأن أي نظام للتقارير يلعب الإفصاح عن المعلومات (Disclosure of Information) فيه دوراً حيوياً في تحقيق الهدف الرئيس للحوكمة المؤسسية وهذا الهدف هو تقليص مخاطر وأضرار تضارب المصالح المحتملة بين الشركة والفئات الأخرى ذات المصلحة.

ولعل أبرز المقومات لدعم تطبيق قواعد حوكمة الجامعات ما ذكره ديوب (2010):

1- توفر الإقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الرقابة التي تفرضها ، وهذا الإقتناع مهم وأساسي.

2- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

3- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

4- توضيح القواعد والتشريعات والسياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة للتوجيه والإرشاد.

5- تحديد المواقف الايجابية والسلبية؛ إذ إن التوضيح يعتبر غاية في الأهمية لتطبيق القواعد المطلوبة للحوكمة.

معايير حوكمة الجامعات:

أكدت الدراسات التي بحثت في حوكمة الجامعات كدراسة خورشيد ويوسف (2009) ودراسة عزت (2009) أن هناك مجموعة معايير تعكس وتوضح القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات وتتمثل في:

1- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقياداتها الإدارية.

2- مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة وهو أهم حق من حقوق الأطراف المستفيدة

3- مدى تحمل مجلس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم .

4- مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج الى بحث ودراسة تفصيلية.

5- مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين ومكافآتهم وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها.

6- درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والإقليمية.

آلية تطبيق حوكمة الجامعات

حتى تؤتي الحوكمة غايتها المنشودة لابد من تحديد آلية تطبيق الحوكمة في الجامعات وتكون على مراحل (بزاوية وسالمي، 2011).

- مرحلة التعريف بالحوكمة الجامعية: ويتم فيها تحديد طبيعة الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها.

- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة حيث تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها .
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة الجامعية وتوقيته حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال ومحدد المهام والواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية.
- مرحلة تطبيق وتنفيذ الحوكمة الجامعية وهي المرحلة التي تبدأ فيها مرحلة الإختبارات الحقيقية وقياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة.
- مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة والتي تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة .
- عمل نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة:(الجامعة، الكليات، الوحدات، الأقسام) يتضمن سياسات مكتوبة متاحة للجميع ويحدد أدوار هذه المجالس واللجان.
- إصدار وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير إختيار أعضائها ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- تشريع نظم وإجراءات لإتاحة الفرصة للمشاركة الطلابية وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان.
- تشكيل مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة العالمية للجامعات .
- مراعاة المعايير المعتمدة في تصنيف جودة الجامعات والتي منها جودة نوعية أعضاء هيئة التدريس وجودة التعليم وجودة مخرجات البحث العلمي وجودة البحث العلمي وحجم الجامعة وتوظيف الخريجين والنظرة العالمية للجامعة والأثر الذي تحدثه الجامعة عالمياً وهنا تجدر الإشارة إلى أن الجامعة غير البحثية لا مكان لها في تصنيف الجامعات الفضلى في العالم.

- العمل على تفعيل أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة، مع تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- وأخيراً لأبد من إجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

ثانياً : معوقات تطبيق الحوكمة

لعل معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية والمالية والسياسية والاجتماعية تتداخل في ما بينها، ولكنها تتفق بأنها معوقات للتطوير والتغيير المرجو من تطبيق الحوكمة، وأنه لا بد من إتخاذ خطوات فعالة لتخطيها .

ومن المعلوم أن الإقتصاد الفلسطيني يقع تحت قيود ومعوقات عديدة منها ما نجم عن سياسات الإحتلال الإسرائيلي القمعية، ومنها تردد وتأخر الدول المانحة عن سداد التزاماتها المالية للسلطة الوطنية، وعدم اكتمال بناء المؤسسات العامة وتواضع أداء الموجود منها، ومنها عدم اكتمال إصدار أو تعديل منظومة القوانين اللازمة، ومنها غياب الرؤية السياسية الواضحة لشكل ومستقبل الإقتصاد الفلسطيني وما يترتب على ذلك من ضعف واضح في مجال رسم وتنفيذ السياسات (أبو حمام، 2009).

ويمكن تصنيف معوقات الحوكمة كالآتي:

معوقات تطبيق الحوكمة عموماً في أي قطاع (حافظ، 2011) :

- 1- عدم الالتزام الكامل بالمعايير المهنية عند التوظيف .
- 2- سيطرة عدد قليل من الأشخاص على الإدارة .
- 3- عدم إقتناع المسؤولين بأهمية برامج الحوكمة.
- 4- عدم القدرة على تصميم وإدارة برامج الحوكمة .
- 5- غياب نسبي لمجموعة من المفاهيم المركزية للحوكمة(الانتخابات الحرة، المساواة والشفافية، حرية الصحافة، الإلتزام بالقوانين، توفر آليات مكافحة الفساد).

6- تأثر المقومين لبرامج الحوكمة بعوامل إجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.

7- كراهية بعض المسؤولين لبرامج الحوكمة نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم .

معوقات تطبيق حوكمة الجامعات الفلسطينية (السر، 2013) :

1- الثقافة السائدة في المجتمع : هناك ثقافة سائدة في مجتمعاتنا العربية نشأت في ظلها الأجيال منطقتها احترام الكبير باعتباره أكثر معرفة وعلماً والطاعة للأباء والأمهات الكبار ،ولكن المشكلة تكمن في غياب أسلوب الشورى والحوار فالطفل ينشأ على قاعدة السمع والطاعة دون نقاش وهذا يحرم الطفل من أبسط حقوقه ويكبر وقد ترسخت هذه الفكرة لديه ،حتى إذا وصل للجامعة تشكلت شخصيته بهذه الثقافة ويضاف لها ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة ، و هذا الأمر متناقض مع مبدأ من مبادئ الحوكمة وهو مبدأ المشاركة كأهم حق من حقوق الأطراف المستفيدة .

2- المناخ السياسي العام : وفيما يتعلق بالمناخ السياسي في الضفة الغربية وقطاع غزة فهو غاية في التعقيد فعلى صعيد حالة الإنقسام كان له إنعكاس على وضع الجامعات من حيث الإستحقاقات المالية لكل جامعة وإنجاز المعاملات الخاصة بالأساتذة والطلبة ، بل عطل الإنقسام الممارسة الديمقراطية الحقيقية للطلبة في الجامعات كما أضعف المناخ السياسي الممارسات السياسية بشكل عام.

3- القوانين الجامعية : في قراءة ناقدة لقانون التعليم الفلسطيني لم يتطرق القانون للكيفية التي يجب أن يتم من خلالها تشكيل مجلس أي جامعة ، مما يتيح لكل جامعة تشكيل مجلسها بالشكل الذي تريده دون رجوع للقانون ، و ترك القانون تشريع وصياغة نظام الهيئة التدريسية لكل جامعة بدون تنظيم أو تحديد القواعد التي تنظم عمل عضو الهيئة التدريسية ، أيضا لم يسهم القانون في صون الحريات الفكرية والأكاديمية حيث لم تتدخل الوزارة في حالات إنتهاك الحريات الأكاديمية وفي بعض حالات السرقة العلمية

وتزوير الدرجات التي تم كشفها ،ولم تتخذ الوزارة أي إجراءات عقابية لأن قانون التعليم العالي لم يتطرق لكيفية معالجة هذه الأمور.

4- طريقة إدارة الجامعة: تكمن المشكلة الرئيسية في طريقة إختيار القيادات الجامعية عموماً فهؤلاء يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهذا ما ينعكس على استقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، وفي مواجهة السلطة التنفيذية، وهذا يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات الفلسطينية، أيضاً النمط الإداري في الجامعات غالباً هو النمط البيروقراطي، فليس من حق من هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى، وليس من حق الطالب أن يناقش قواعد ومعايير البحث الإجتماعي، وليس من حقه التعبير عن رأيه بحريه أو الإعتراض على وجهة نظر أستاذه ، وإبداء رأي مخالف.

5- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: ويقصد به غياب الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس تفادياً للتعسف الذي قد يؤثر على مكتسبات المدرس المادية، وهذا يضعف بشدة إمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية.

6- أسس ومعايير القبول في الجامعات الفلسطينية: والتي لا تتحدد وفق معايير واضحة، سوى استيعاب الجامعة للأعداد المقبولة وهنا فإن غياب رؤية واضحة أو خطة استراتيجية لربط التعليم بسوق العمل مؤداه تزايد أعداد الطلبة في بعض التخصصات وبالتالي تزايد البطالة.

7- أما بالنسبة للطلاب: وهم الجيل المعقود عليه الأمل في الوصول إلى المجتمع فمع ازدحام الجدول الدراسي وتتابع المحاضرات؛ إنتكست قيمة العمل أمام حق النجاح والتركيز على الشهادة والوظيفة وغابت ثقافة المبادرة، وانتشرت ثقافة عدم الثقة في المستقبل، و لو كان الطالب يقوم بدور المشاركة في وضع أهداف التعليم أو أنه تم تمثيله بشكل حقيقي لكان في الحسبان إلى أين مصيره سيتجه بعد انتهاء التعليم ولم تصل الأمور أن تكون أفواج الخريجين أكثر من المطلوب في السوق، وهنا يكمن التحدي الأكبر لحوكمة الجامعات .

أهم المعوقات أمام تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية

يجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رؤية الجامعة التعليمية ورسالتها التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل بشكل أو بآخر إلا أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين، الهدف الأول تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملى الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها بمعنى أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا على مختلف الأصعدة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية وغيرها (حلاوة وطه، 2013).

وقد تبين من خلال تقرير تم إجراؤه من قبل البنك الدولي لتقييم حوكمة الجامعات الفلسطينية وثلاثة جامعات عالمية أخرى وهي من مصر والمغرب وتونس أن أهم العوائق أمام تطبيق حوكمة الجامعات في الجامعات الفلسطينية؛ هو معيار المشاركة كأهم حق من حقوق الأطراف المستفيدة فهو بحاجة إلى تطوير بحيث يشارك الطلبة والمدرسون والمجتمع في صناعة القرار داخل الجامعات وليس أفراداً أو هيئات داخل المؤسسة، وأن تكون المشاركة جماعية من خلال تمثيل حقيقي للبيئة الجامعية، ومعيار الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وقد توصلت نتائج التقرير إلى أن الجامعات الفلسطينية كانت الأضعف بالتقييم الدولي وهي بحاجة إلى المزيد من الخبرات لتخطي هذا العائق والذي يحد من تطوير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية. (الصدر، 2012)

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة الفراء (2013)

وهي دراسة بعنوان (تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية

من أجل تقوية الحوكمة فيها ، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة وهي الإسلامية والأزهر والأقصى ولقد تم الإعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والإقتصادية في قطاع غزة، وكان الباحث رئيساً لفريق التقييم الخارجي وتمثل مجتمع الدراسة في الطلبة والعاملين والخريجين من الجامعات الرئيسة الثلاث العاملة في قطاع غزة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها 202 شخصاً وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أبرزها أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار، ولايوجد آليات مناسبة للتأكد من تطبيقها، كما أنه لازالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة .

دراسة العريني(2013)

وهي دراسة بعنوان (واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أدوات الدراسة وهي استبانته صممتها الباحثة لجمع المعلومات واحتوت على ثلاث محاور واثنين وسبعين عبارة وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (4680) وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها (650) ونسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها اصدار لوائح

وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية والزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها ،وانشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

دراسة حلاوة وطه(2013)

وهي دراسة بعنوان (واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس)هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) استبانة، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط يمكن تلاشيته، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محوراً خاصاً بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات.

وقد أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، إذ إنها تميل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فضلاً على أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم كما أن بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

دراسة السر(2013)

وهي دراسة بعنوان (عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها) هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها وأخلاقياتها وتحديد العوائق

التي تقف أمام تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وتقديم الحلول المقترحة لإزالة هذه العوائق أو تخفيف آثارها أمام تطبيق مفهوم الحوكمة التطبيق السليم واتباع الباحث المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحوكمة وتحديد العوائق التي تقف أمام تطبيق حوكمة الجامعات والكليات الجامعية واتباع المنهج الاستشراقي لاستشراف الحلول المقترحة لإزالة العوائق وتمثل مجتمع الدراسة في مختلف الكتابات والبحوث التي تناولت موضوع الحوكمة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي أما عن عينة الدراسة فتمثلت في مجموعة من البحوث والمقالات والكتب والدراسات التي عالجت حوكمة مؤسسات التعليم العالي وهي مما أتيح للباحث الاطلاع عليه ورصدت في المراجع، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي مطلوب منها تحقيق مقتضيات الحوكمة غير أنه توجد عدة معضلات؛ منها الثقافة السائدة في المجتمع عامة ومجتمع الجامعة خاصة والذي يتمركز حول مفاهيم المركزية وتعزيز سلطة الفرد وغياب الديمقراطية الحقيقية والفجوة بين مختلف الأطراف سواء الكادر الأكاديمي أو الإداري أو الطلبة ويضاف إلى ذلك تشتت وتوزع مبادئ نظام الحوكمة في أكثر من قانون أو نظام من النظم والتشريعات المتعلقة بالتعليم العالي.

دراسة ناصر الدين (2012)

وهي دراسة بعنوان (واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين فيها) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين فيها وتكونت عينة الدراسة من (113) من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إداريا اختيروا من مجتمع الدراسة المكون من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إداريا، بالطريقة العشوائية البسيطة، ولجمع البيانات، تم تطبيق مقياس طوره الباحث، تكون من 50 فقرة تم التأكد من صدقه وثباته، وتحليل البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي واختبار شففيه، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل؛ كان مرتفعاً كما أظهرت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 05$ في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 05)$ تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين، و أوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية بتقديم الدعم المناسب لهم.

دراسة الزهراني (2011)

وهي دراسة بعنوان (واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها)هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية والتعرف على درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية كما هدفت الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، الرتبة الاكاديمية، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة العملية، وواقع تطبيق الحوكمة، درجة الرضا الوظيفي،الولاء التنظيمي) واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة استمارة بيانات أولية، واستبيان لدراسة واقع تطبيق الحوكمة، واستبيان لدراسة الرضا الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي الإرتباطي، وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات الأهلية السعودية أما عينة الدراسة فكانت عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات والجامعات الأهلية السعودية المختارة ضمن العينة وقد بلغ عددها (300) وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبير وأن موظفيها يتمتعون بنسبة عالية من الرضا الوظيفي، كما يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاهلية السعودية بنسبة عالية من الولاء التنظيمي.

دراسة ضحاوي والمليجي (2011)

وهي دراسة بعنوان (دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر) وتهدف الدراسة إلى تناول نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الإفريقية ممثلة في جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في مصر، واعتمد البحث على أحد أساليب المنهج المقارن (الوصف - التفسير - الموازنة أو المناظرة - ثم المقارنة) في تحقيق أهدافه واقتصر حدود الدراسة على تحليل نظم الحوكمة في إفريقيا وزيمبابوي وقد تم اختيار هاتين الدولتين باعتبارهما من الدول الرائدة في هذا المجال كما أنهما يتبعان آليات واستراتيجيات ومعايير مختلفة في تطبيق الحوكمة المؤسسية لتطوير التعليم الجامعي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها التعرف على ماهية الحوكمة وإجراءاتها وبعض المعايير التي تحكم عمليات وأنشطة الحوكمة المؤسسية وتوصلت الدراسة إلى أهم الأسس التي تستند عليها الحوكمة المؤسسية ودعت للاهتمام بالأساليب الفعالة لتحقيق الحوكمة المؤسسية للجامعات ومنها الحوكمة الذاتية والحوكمة التشاركية والحوكمة الالكترونية والحوكمة التعاونية وتوصل الباحثان إلى أهمية وضع رؤية ورسالة إستراتيجية قائمة على المشاركة من قبل جميع الأفراد في الجامعة بمعاونة القيادات الإدارية والأكاديمية.

دراسة عوض (2011)

وهي دراسة بعنوان (حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي) هدفت هذه الدراسة لإيجاد علاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على استمارة كأداة لقياس العلاقة وقد قامت الباحثة باختيار 6 جمعيات أهلية من أصل 40 جمعية أهلية في محافظات جمهورية مصر لاختيار عينة الدراسة والمتمثلة في جميع أعضاء مجالس هذه الجمعيات والبالغ عددهم 45 عضو وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .

دراسة الشناق (2009)

وهي دراسة بعنوان (مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها معاييرها على القيادات الجامعية وصمم الباحث استباننتين لجمع المعلومات، وتم توزيع الاستباننتين على عينة الدراسة العشوائية والتي تكونت من 501 موظف منهم 63 أعضاء مجالس و258 أعضاء هيئة تدريس و180 إداريين وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية كما انه يوجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

الدراسات الأجنبية

دراسة مونجوا ببدي ودسو (Mungiu–pippidi and Dusu،2011):

قام مونجوا ببدي ودسو (Mungiu–pippidi and Dusu،2011)، بدراسة هدفت الى تقييم حاكمية الجامعات الحكومية الرومانية، إذ تم تقييم (43) جامعة حكومية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الادارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها.

دراسة دي بور وهيوسمان وميستر سيث

(Deboer α 2010)،Huissman α Meister–Scheytt):

قام دي بور وهيوسمان وميستر سيث (Deboer)، Huissman and Meister–Scheytt (2010)، بدراسة بعنوان: الإشراف في الحكومة الحديثة للجامعات تحت المجهر، هدفت

الدراسة إلى مناقشة أوضاع مجال الحاكمية في جامعات ثلاث دول هي هولندا، والنمسا والمملكة المتحدة، وقارنت بين دساتير مجالسها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة والاستقلالية والشفافية. وقد توصلت الدراسة إلى أن من العناصر الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوروبا هو تشكيل هيكلية جديدة لحاكمية الجامعات وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح وعلى الرغم من أهمية هذه المجالس ، إلا أن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي. وأشارت إلى أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا يتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

دراسة موك (Mok،2010)

أجرى موك (Mok،2010) دراسة حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمية ،فقد أوضحت كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، إذ قدمت مجموعة من التقارير والتحليلات التي جاءت نتيجة زيارة الحرم الجامعي والمقابلات خلال الفترة 2007-2009، وبينت أنه مع أن الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين ما يزالون يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلا من الإحساس بالتمرد، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تنزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي، وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الحوكمة .

دراسة وانج (Wang،2010):

هدفت إلى دراسة الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لا مركزية للتعليم العالي واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والأقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة ، وعلاقتها بالدولة ،وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة وكان من أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة

بمبادئها (الشفافية والمشاركة كحق للأطراف المستفيدة والمساءلة) أظهر الإبداع والإبتكار والمقدرة على الإرتقاء في الجامعة والدولة وانعكس ذلك على مخرجات الجامعة والدولة بشكل واضح .

دراسة كيبس (KPIS،2009):

وهي دراسة بعنوان (مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا) تناولت الدراسة بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا ،واستخدم الباحث المنهج الكمي والكيفي في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الماليزية الحكومية ،واشتملت الدراسة على (128) نائباً و(72) عميداً و(276) أستاذاً ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة وتوافر مهارات الاتصال ومهارات الإدارة ، كما أشارت إلى أن 85% من أفراد العينة رأوا أن العميد لابد أن يكون قد اجتاز الدكتوراه ، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لابد من توافرها في الأستاذ الجامعي مثل: الاستمرار في نشر البحوث والاتصال بالشبكة الدولية والتدريس والإشراف ومهارات القيادة وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة والمصادر والعمليات والتعليم المستمر والتنمية والمحاسبية الواضحة والشفافية والأمانة والثقة .

دراسة هينريد وميرتل (Henard and Mettarle،2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على المبادئ مثل التوجيه والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التميز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة ، وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 31 دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية وتشمل (منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ، وزارات التعليم العالي ،الباحثين في قضايا الحوكمة ،خبراء في اقتصاديات التعليم) وكان من أبرز النتائج أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة ،كما أن مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة تقوم

بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

دراسة آراس وكراوث (Aras&2008،Crowther)

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن الحوكمة المؤسسية تعد ضرورية بالنسبة إلى استمرارية عمليات أي منظمة، وبالتالي فإن على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر في كل ما يتعلق بإجراء الحوكمة. وقد ركزت الدراسة بشكل أساس على اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية واستمرارية المنظمة وبقائها، من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر (FTSE100) Financial Times Stock Exchange) وتحليل السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الحوكمة المؤسسية واستمرارية المنظمة، بالإضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في مجال الحوكمة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الحوكمة المؤسسية ونشر الوعي بين كافة أفراد الأطراف المعنية في هذا الصدد.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تتشابه في أغراضها، فالدراسات العربية منها أجريت للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات مثل دراسة الزهراني (2011) التي بحثت في واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة العريني(2013) التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) ودراسة حلاوة وطه(2011) والتي تناولت أيضاً واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس و دراسة ناصر الدين(2012) والتي بحثت هي الأخرى في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين فيها، و دراسة السر(2013) والتي استقصت عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها (ودراسة (ضحاي والمليجي،2011) وهي

عبارة عن دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر ودراسة الشناق (2009) وبحث في مفهوم الحاكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة ، ودراسة عوض (2011) وهي دراسة وهي دراسة بحثت في حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ودراسة الفراء (2013) والتي تناولت تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد بحثت في تقييم الحوكمة في الجامعات مثل دراسة مونجوا ببدي ودسو (Mungiu-pippidi and Dusu، 2011)، ودراسة دي بور وهيوسمان وميستر سيث (Huissman α Meister-Scheytt، Deboer، 2010): والتي تناولت الإشراف في الحوكمة الحديثة للجامعات: تحت المجهر ودراسة هينريد وميرتل (Henard and Mettarle، 2008) والتي هدفت إلى التركيز على المبادئ التوجيهية والقوانين واللائحة لممارسة الحوكمة الرشيدة وكيفية التميز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة ودراسة موك (Mok، 2010): التي أجريت حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمة، ودراسة كيبس (KPIS، 2009) وهي بعنوان (مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا) ودراسة Crowther، Aras (& 2008) والتي أثبتت أن الحوكمة المؤسسية تعد ضرورية بالنسبة إلى استمرارية عمليات أي منظمة، ودراسة وانج (Wang، 2010): التي أظهرت أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية والمشاركة كحق للأطراف المستفيدة والمساءلة) أدت إلى الإبداع والإبتكار والمقدرة على الإرتقاء في الجامعة والدولة وانعكس ذلك على مخرجات الجامعة والدولة بشكل واضح .

وتتشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث الهدف وهو البحث في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات ولكنها تختلف معها في البيئة الجغرافية وفي عينة الدراسة ، وفي التعمق في بحث معوقات تطبيق حوكمة الجامعات ، حيث تبحث هذه الدراسة في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات كما أنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في الضفة الغربية والتي تتناول هذه الجامعات مجتمعة بحسب علم الباحثة . وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

المنهج العلمي المستخدم

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

اختبار ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتطبيق أداة الدراسة ، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

المنهج العلمي المستخدم

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، إذ يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وذلك لأن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الجامعات ورؤساء الأقسام، موزعين على جامعات الضفة الغربية وهي (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بير زيت، وجامعة القدس أبو ديس، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وكلية خضوري التقنية، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وقد بلغ عددهم 261 فرداً منهم (50 عميداً أو 215 رئيس قسم) موزعين كما في الجدول رقم (1) والذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها .
يتضح من الجدول رقم (1) أعداد العمداء ورؤساء الأقسام في كل جامعات الضفة الغربية .

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجامعة التي يعمل بها

المسمى الوظيفي		الجامعة
رئيس قسم	عميد	
64	10	النجاح الوطنية
31	7	جامعة بير زيت
37	10	جامعة القدس / أبو ديس
34	6	الجامعة العربية الأمريكية
8	1	جامعة خضوري التقنية
14	6	جامعة بيت لحم
27	10	جامعة الخليل
215	50	المجموع

عينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع (261) إستبانة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية ، وقد تم إسترجاع (105) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (40.0%) هي التي شكلت العينة النهائية للدراسة والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	95	90.5
	أنثى	10	9.5
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	80	76.2
	عميد كلية	25	23.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	8.6
	5-10 سنوات	27	25.7
	أكثر من 10 سنوات	69	65.7
الجامعة	النجاح الوطنية	35	33.3
	بير زيت	15	14.3
	القدس / أبو ديس	15	14.3
	العربية الأمريكية	7	6.7
	خضوري التقنية	8	7.6
	بيت لحم	10	9.5
	الخليل	15	14.3
	المجموع	105	100.00

يتضح من الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة ، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة .

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الإستبانة والتي قامت الباحثة بتطويرها وتصميمها بالرجوع إلى دراسة حلاوة وطه (2013) و دراسة ناصر الدين (2012) كأداة لدراستها على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ،وتضمنت الإستبانة محورين هما:

الأول: واقع تطبيق نظم الحوكمة ويحتوي أربع مجالات هي:القوانين والأنظمة في الجامعة، و المحاسبة والمساءلة، و الشفافية والإفصاح، و حقوق جميع الأطراف المستفيدة ،
الثاني: معوقات تطبيق نظم الحوكمة، ويتضمن أربع مجالات هي: معوقات إدارية، و معوقات سياسية، و معوقات مالية، ومعوقات اجتماعية.

وقد قامت الباحثة بتصميم وتطوير الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات التالية:
1-مراجعة الأدب النظري المتعلق بواقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية .

2-مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات تطبيقها.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين :

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن الفرد الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: وإشتمل على (56) فقرة موزعة على (محورين) كل منهما يتضمن أربع مجالات، يتم الإستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، وينتهي ب (معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون التربوية والإدارية في الجامعات، وبلغ عددهم (17) محكمًا ملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه ، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (56) فقرة ، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق (3) .

ثبات الأداة

لقد تم إستخراج معامل ثبات الأداة بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3) : معاملات الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ومجالاتها

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	
1	واقع تطبيق	القوانين والأنظمة في الجامعة	7	75.2%	
2	نظم الحوكمة	المحاسبة والمساءلة	7	85.6%	
3		الشفافية والإفصاح	7	86.5%	
4		حقوق جميع الأطراف المستفيدة	7	84.2%	
الثبات الكلي لواقع تطبيق نظم الحوكمة				28	93.2%
5	معوقات تطبيق نظم الحوكمة	معوقات إدارية	7	88.2%	
6		معوقات سياسية	7	72.2%	
7		معوقات مالية	7	88.0%	
8		معوقات اجتماعية	7	91.0%	
الثبات الكلي لمعوقات تطبيق الحوكمة				28	94.3%
الثبات الكلي للأداة				56	90.4%

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (75.2-86.5%) للقسم الأول (واقع تطبيق نظم الحوكمة)، للمجالات: الاول (القوانين والأنظمة في الجامعة) والثالث (الشفافية والإفصاح)، في حين بلغ الثبات الكلي (93.2%) . أما بالنسبة للقسم الثاني (معوقات تطبيق نظام الحوكمة) فقد تراوحت معاملات الثبات بين (72.2-91.0%) للمجالات: الثاني (معوقات سياسية) والرابع (معوقات اجتماعية)، في حين بلغ الثبات الكلي (94.3%)

أما بالنسبة للثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (90.4%) وهو معامل ثبات عالي ويفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحق(12)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (261) إستبانة، وتم استرجاع (105) منها وهي استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً بتطبيق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمن تصميمها لدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان : (ذكر، أنثى)
- المسمى الوظيفي : وله مستويان (رئيس قسم ، وعميد كلية).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، ومن (5-10) سنوات ، و(أكثر من 10 سنوات).
- الجامعة :ولها سبعة مستويات:(النجاح الوطنية، و بير زيت، والقدس ، و الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة خضوري التقنية، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل).

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على مجالات أداة الدراسة والتي تمثل واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية .

المعالجات الإحصائية

- . قامت الباحثة بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Alpha –Conbach) .
- . وتطبيق اختبار ت (One Sample t-test) .
- . وتطبيق اختبار ت (Independent t-test) لعينتين مستقلتين .
- . واستخدمت تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) .
- . واستخدمت اختبار (LSD) للمقارنة البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والفرضية التابعة له

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة والفرضية التابعة له

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والفرضيات التابعة له

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والفرضيات التابعة له

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها ومن أجل تحليل أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له:

والذي ينص على (مادرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟)

وللإجابة عن السؤال ، تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة ، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام :

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81 ويعادل 36.2%) درجة واقع قليلة جداً.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2% - 52.0 %) درجة واقع قليلة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% - 68.0 %) درجة واقع متوسطة.

المتوسط الحسابي (3.41-4.20 ويعادل 68.2% - 84.0) درجة واقع كبيرة.

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة واقع كبيرة جداً.

أما الأساس الذي تم الإعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو النسب الإحصائية القائمة على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق بدرجة كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتُعطى (4) درجات ، ثم (محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتُعطى درجتين ، وينتهي ب(معارض بدرجة كبيرة) وتُعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ (عبد الفتاح، 2013).

ويبين الجدول رقم (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية .

التسلسل	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تطبيق واقع الحوكمة
1	2	المحاسبة والمساءلة	3.97	0.95	79.4	كبيرة
2	4	حقوق جميع الأطراف المستفيدة	3.94	0.58	78.8	كبيرة
3	1	القوانين والأنظمة في الجامعة	3.81	0.45	76.2	كبيرة
4	3	الشفافية والوضوح	3.60	0.64	72.0	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام	3.83	0.50	76.6	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن متوسط تطبيق واقع نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، قد بلغت (3.83) بانحراف معياري قدره (0.50) على الدرجة الكلية للمجالات ، وهذا يدل على أن واقع الحوكمة متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.60 - 3.97) لمجال الشفافية والوضوح و المحاسبة والمساءلة وهي متوسطات إستجابات تدل على أن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية متوفر بدرجة كبيرة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في كل من مجالات (المحاسبة والمساءلة، وحقوق جميع الأطراف المستفيدة، والقوانين والأنظمة في الجامعة، والشفافية والإفصاح).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال المحاسبة والمساءلة على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.97) وإنحراف معياري (0.95) بينما حصل مجال حقوق جميع الأطراف

المستفيدة على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.58) ، وحصل مجال القوانين والأنظمة في الجامعة على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.45) ، وحصل مجال الشفافية والإفصاح على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.50).

ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص الفرضية الأولى والتي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والمعياري الذي اختارته الباحثة .

قامت الباحثة باختبار الفرضية الأولى بتطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) حيث اختارت الباحثة المعيار (4.21) ، للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعياري أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج :

الجدول (5): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار الذي اختارته الباحثة وهو (4.21).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القوانين والأنظمة في الجامعة	3.81	0.45	-8.868	*0.000
المحاسبة والمساءلة	3.97	0.95	-2.518	*0.013
الشفافية والإفصاح	3.60	0.64	-9.717	*0.000
حقوق جميع الأطراف	3.94	0.58	-4.680	*0.000
الدرجة الكلية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة	3.83	0.50	-7.617	*0.000

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار الذي اختارته الباحثة وهو (4.21)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له :

والذي ينص على (ما درجة معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟) وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة ويبين الجدول رقم (6) هذه النتائج.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

التسلسل	الترتيب في المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة
1	1	3.22	0.75	64.4	متوسطة
2	2	3.01	0.67	60.2	متوسطة
3	3	2.91	0.76	58.2	متوسطة
4	4	2.91	0.84	58.2	متوسطة
		3.01	0.63	60.2	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، قد أتى بمتوسط (3.01) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية للمجالات ، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية موجودة بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.22 - 2.91) وهي لمجالات معوقات مالية ومعوقات إدارية وهي متوسطات استجابات

تدل على أن معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية في كل من مجالات (معوقات إدارية، وسياسية، و مالية واجتماعية) موجودة بشكل متوسط .
وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال المعوقات الإدارية على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.75) بينما حصل مجال المعوقات السياسية على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري(0.67) ، وحصل مجالي المعوقات الاجتماعية والمعوقات المالية على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.84) و ، وحصل مجال المعوقات المالية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.84) و (0.76) .

ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص الفرضية الثانية والتي تنص على :
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والمعيار الذي اختارته الباحثة (المقبول تربوياً)(3.41).

قامت الباحثة باختبار الفرضية الثانية بتطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) حيث إختارت الباحثة المعيار (3.41) ، للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

الجدول (7): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات إدارية	3.22	0.75	-2.487	*0.014
معوقات سياسية	3.01	0.67	-5.970	*0.000
معوقات مالية	2.91	0.76	-6.650	*0.000
معوقات اجتماعية	2.91	0.84	-6.036	*0.000
الدرجة الكلية لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية	3.01	0.63	-6.339	*0.000

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند المعيار المقبول تربوياً وهو (3.41).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث و الفرضيات التابعة له والذي ينص على ما يلي:
هل تختلف درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة ،الجامعة).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضيات التالية، وقد جاءت نتائجها كما يلي :
النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك .

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=95)		إناث (ن=10)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القوانين والأنظمة	3.81	0.46	3.85	0.38	-0.306	0.760
المحاسبة والمساءلة	3.98	0.99	3.88	0.51	0.311	0.756
الشفافية والإفصاح	3.59	0.64	3.68	0.67	-0.429	0.669
حقوق جميع الأطراف	3.95	0.57	3.80	0.75	0.799	0.426
الدرجة الكلية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة	3.83	0.50	3.80	0.50	0.173	0.863

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالات واقع تطبيق الحوكمة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك .

الجدول (9) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	رئيس قسم (ن=80)		عميد (ن=25)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القوانين والأنظمة في الجامعة	3.80	0.46	3.83	0.43	-0.241	0.810
المحاسبة والمساءلة	4.00	1.04	3.89	0.59	0.469	0.640
الشفافية والإفصاح	3.56	0.60	3.72	0.73	-1.101	0.273
حقوق الأطراف المستفيدة	3.89	0.62	4.09	0.44	-1.469	0.145
الدرجة الكلية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة	3.81	0.51	3.88	0.49	-0.603	0.548

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة الأربعة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (10) و (11) تبين ذلك

الجدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تطبيق نظم الحوكمة	أقل من 5 سنوات	9	3.67	0.52
	5-10 سنوات	27	3.98	0.58
	10 سنوات فأكثر	69	3.79	0.46

يتضح من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق نظم الحوكمة لمستوى أقل من 5 سنوات (3.67) والانحراف المعياري (0.52) ، ولمستوى 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.58) ، أما 10 سنوات فأكثر فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.46) .. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (11).

الجدول (11) : نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القوانين والأنظمة في الجامعة	بين المجموعات	0.337	2	0.169	0.806	0.450
	خلال المجموعات	21.333	102	0.209		
	المجموع	21.670	104			
المحاسبة والمساءلة	بين المجموعات	4.141	2	2.070	2.332	0.102
	خلال المجموعات	90.572	102	0.888		
	المجموع	94.713	104			
الشفافية والإفصاح	بين المجموعات	1.785	2	0.893	2.228	0.113
	خلال المجموعات	40.867	102	0.401		
	المجموع	42.652	104			
حقوق الأطراف المستفيدة	بين المجموعات	0.150	2	0.075	0.113	0.808
	خلال المجموعات	35.797	102	0.351		
	المجموع	35.947	104			
الدرجة الكلية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة	بين المجموعات	0.931	2	0.465	1.845	0.163
	خلال المجموعات	25.722	102	0.252		
	المجموع	26.653	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية كذلك في مجالات الدراسة .

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (12) و (13) و (14) تبين ذلك

الجدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تطبيق نظم الحوكمة	النجاح الوطنية	35	3.88	0.40
	بير زيت	15	4.02	0.35
	القدس / أبو ديس	15	3.87	0.64
	العربية الأمريكية	7	3.46	0.54
	خضوري التقنية	8	4.18	0.45
	بيت لحم	10	3.65	0.73
	الخليل	15	3.58	0.30

يتضح من الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ، إذ بلغ أعلى المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق نظم الحوكمة لمستوى كلية خضوري (4.18) والانحراف المعياري (0.45) ، ويليه مستوى جامعة بير زيت وبمتوسط حسابي (4.02) والانحراف المعياري (0.35) ، أما ادنى المتوسطات فكان لمستوى الجامعة العربية الأمريكية بمتوسط قدره (3.46) والانحراف المعياري (0.54) .. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة والموضحة في الجدول (13).

الجدول (13) : نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القوانين والأنظمة في الجامعة	بين المجموعات	4.167	6	0.695	3.889	*0.002
	خلال المجموعات	17.503	98	0.179		
	المجموع	21.670	104			
المحاسبة والمساءلة	بين المجموعات	6.875	6	1.146	1.278	0.274
	خلال المجموعات	87.838	98	0.896		
	المجموع	94.713	104			
الشفافية والإفصاح	بين المجموعات	5.533	6	0.922	2.434	*0.031
	خلال المجموعات	37.120	98	0.379		
	المجموع	42.652	104			
حقوق الأطراف المستفيدة	بين المجموعات	10.714	6	1.786	6.935	*0.000
	خلال المجموعات	25.233	98	0.257		
	المجموع	35.947	104			
الدرجة الكلية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة	بين المجموعات	3.913	6	0.652	2.810	*0.014
	خلال المجموعات	22.740	98	0.232		
	المجموع	26.653	104			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة في الدرجة الكلية للمحور كذلك في مجالات الدراسة الأول والثالث والرابع (القوانين والأنظمة في الجامعة، و الشفافية والإفصاح، و حقوق جميع الأطراف المستفيدة).

وللتعرف على مصدر الفروق، فقد إستخدم اختبار (LSD) للمقارنة البعدية ، وتوضح الجدول (14) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (14): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات محور واقع تطبيق نظم الحوكمة وفقاً لمتغير الجامعة

المجال	المستوى	النجاح ا	ببر زيت	القدس / أبو ديس	الأمريكية	خضوري	بيت لحم	الخليل
القوانين والأنظمة في الجامعة	النجاح					*0.41888	0.30612*	0.26803*
	ببر زيت			*0.32381		*0.55357		
	القدس / أبو ديس						0.49524*	*0.45714
	الأمريكية					*0.51276		
	خضوري						0.72500*	0.68690*
	بيت لحم							
	الخليل							
الشفافية والإفصاح	النجاح				0.57143*			
	ببر زيت				0.75782*		0.60476*	
	القدس / أبو ديس				0.60544*			
	العربية الأمريكية					- 0.92092*		
	خضوري التقنية						0.76786*	

							بيت لحم	حقوق جميع الأطراف المستفيدة
							الخليل	
0.38503*	0.54694*		0.63673*		0.37687*		النجاح الوطنية	
0.76190*	0.92381*		1.01361*	0.32381			بئر زيت	
0.43810*	0.60000*		0.68980*				القدس / أبو ديس	
		-					العربية الأمريكية	
0.72024*	0.88214*	0.97194*					خضوري التقنية	
							بيت لحم	
							الخليل	
0.30340*			0.42245*				النجاح الوطنية	
0.44286*			0.56190*				بئر زيت	
							القدس / أبو ديس	
							العربية الأمريكية	
0.60417*	0.53750*						خضوري التقنية	
							بيت لحم	
							الخليل	

يتضح من الجدول (14) ما يلي:

وجود فروق في الدرجة الكلية كما يلي:

- بين مستوى (جامعة النجاح) ومستوى (جامعة بيرزيت) ومستويات (العربية الأمريكية، وجامعة الخليل) ولصالح (جامعة النجاح) وجامعة (بيرزيت) .
- بين مستوى (العربية الأمريكية) ومستويات (خضوري، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل) ولصالح (خضوري، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل) .
- بين (كلية خضوري) و (جامعة بيت لحم ، وجامعة الخليل) ولصالح (خضوري) .

وجود فروق في المجال الأول (القوانين والأنظمة في الجامعة) كما يلي:

- النجاح الوطنية و (خضوري التقنية و بيت لحم والخليل) ولصالح خضوري التقنية والنجاح الوطنية.
- بيرزيت و (القدس / أبو ديس و خضوري التقنية) ولصالح القدس / أبو ديس و خضوري التقنية .
- القدس / أبو ديس و (بيت لحم والخليل) ولصالح (القدس / أبو ديس) .
- العربية الأمريكية و (خضوري التقنية) ولصالح (خضوري التقنية)
- خضوري التقنية و (بيت لحم والخليل) ولصالح (خضوري التقنية)

وجود فروق في المجال الثالث (الشفافية والإفصاح) كما يلي:

- النجاح الوطنية و (العربية الأمريكية) ولصالح النجاح الوطنية.
- بيرزيت و (العربية الأمريكية و بيت لحم) ولصالح بيرزيت.
- القدس / أبو ديس و (العربية الأمريكية) ولصالح القدس / أبو ديس.
- العربية الأمريكية و (خضوري التقنية) ولصالح خضوري التقنية.
- خضوري التقنية و (جامعة بيت لحم) ولصالح (خضوري التقنية)

وجود فروق في المجال الرابع (حقوق جميع الأطراف المستفيدة) كما يلي :

- النجاح الوطنية و (بير زيت) ولصالح بيرزيت ، وفروق بين النجاح الوطنية و (والعربية الأمريكية، و بيت لحم، والخليل) ولصالح النجاح الوطنية.
- بير زيت و (العربية الأمريكية، و بيت لحم ، والخليل) ولصالح بير زيت.
- القدس / أبو ديس و (و العربية الأمريكية و بيت لحم ، والخليل) ولصالح القدس / أبو ديس.
- العربية الأمريكية و (خضوري التقنية) ولصالح (خضوري التقنية).
- خضوري التقنية و (جامعة بيت لحم ، والخليل) ولصالح (خضوري التقنية)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع و الفرضيات التابعة له والذي ينص على ما يلي:

هل تختلف درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة ،الجامعة).

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة :

الفرضية السابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك .

الجدول (15) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=95)		إناث (ن=10)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
معوقات إدارية	3.06	0.65	2.55	0.70	2.020	*0.046
معوقات سياسية	3.06	0.65	2.55	0.70	2.306	*0.023
معوقات مالية	2.95	0.76	2.51	0.66	1.758	0.082
معوقات اجتماعية	2.93	0.84	2.71	0.81	0.789	0.432
الدرجة الكلية لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية	3.05	0.62	2.63	0.61	2.013	*0.047

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية والمجال الأول والثاني (معوقات إدارية ومعوقات سياسية) لمجالات معوقات تطبيق الحوكمة ولصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة :

الفرضية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

ولفحص الفرضية، فقد إستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك .

الجدول (16) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	رئيس قسم (ن=80)		عميد (ن=25)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
معوقات إدارية	3.20	0.74	3.29	0.81	-0.536	0.593
معوقات سياسية	2.95	0.64	3.22	0.74	1.819	0.072
معوقات مالية	2.85	0.70	3.09	0.91	-1.377	0.171
معوقات اجتماعية	2.91	0.81	2.92	0.94	-0.077	0.938
الدرجة الكلية لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية	2.98	0.60	3.13	0.72	-1.080	0.283

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات معوقات تطبيق الحوكمة .

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة :

الفرضية التاسعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (17) و (18) تبين ذلك

الجدول (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تطبيق الحوكمة	أقل من 5 سنوات	9	3.06	0.64
	5-10 سنوات	27	3.02	0.70
	10 سنوات فأكثر	69	3.00	0.61

يتضح من الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (0.64) في مجال معوقات تطبيق الحوكمة لمستوى أقل من 5 سنوات، بينما كان أقل متوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (0.61) لمستوى 10 سنوات فأكثر . ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (18).

الجدول (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات إدارية	بين المجموعات	0.121	2	0.061	0.104	0.902
	خلال المجموعات	59.747	102	0.586		
	المجموع	59.869	104			
معوقات سياسية	بين المجموعات	0.272	2	0.136	0.902	0.746
	خلال المجموعات	47.210	102	0.463		
	المجموع	47.482	104			
معوقات مالية	بين المجموعات	0.577	2	0.288	0.489	0.614
	خلال المجموعات	60.101	102	0.589		
	المجموع	60.678	104			
معوقات اجتماعية	بين المجموعات	0.230	2	0.115	0.160	0.852
	خلال المجموعات	73.427	102	0.720		
	المجموع	73.657	104			
الدرجة الكلية لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	0.230	2	0.015	0.036	0.964
	خلال المجموعات	73.427	102	0.410		
	المجموع	73.657	104			

*الإحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية و كذلك في مجالات الدراسة الأربعة .

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة :

الفرضية العاشرة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة .

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (19) و (20) و (21) تبين ذلك

الجدول (19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات الحوكمة	النجاح الوطنية	35	2.94	0.61
	بئر زيت	15	2.78	0.39
	القدس	15	2.91	0.73
	العربية الأمريكية	7	3.41	0.46
	خضوري التقنية	8	3.83	0.83
	بيت لحم	10	2.98	0.68

يتضح من الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.83) في مجال

معوقات تطبيق الحوكمة لمستوى كلية خضوري التقنية، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.91) وبإنحراف معياري (0.73) لمستوى جامعة القدس/ أبو ديس . ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة والموضحة في الجدول (20).

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات إدارية	بين المجموعات	5.970	6	0.995	1.809	0.105
	خلال المجموعات	53.899	98	0.550		
	المجموع	59.869	104			
معوقات سياسية	بين المجموعات	11.247	6	1.874	5.069	0.000 *
	خلال المجموعات	36.236	98	0.370		
	المجموع	47.482	104			
معوقات مالية	بين المجموعات	11.099	6	1.850	3.657	0.003 *
	خلال المجموعات	49.578	98	0.506		
	المجموع	60.678	104			
معوقات اجتماعية	بين المجموعات	11.548	6	1.925	3.037	0.009 *
	خلال المجموعات	62.109	98	0.634		
	المجموع	73.657	104			
الدرجة الكلية لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	7.727	6	1.288	3.702	0.002 *
	خلال المجموعات	34.094	98	0.348		
	المجموع	41.822	104			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة في الدرجة الكلية كذلك في

مجالات الدراسة لمعوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الثاني والثالث والرابع (المعوقات السياسية ، والمعوقات المالية، والمعوقات الاجتماعية).
وللتعرف على مصدر الفروق، فقد إستخدم اختبار (LSD) للمقارنة البعدية ، ويوضح الجدول (21) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (21): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات محور معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمتغير الجامعة

المجال	المستوى	النجاح ا	ببر زيت	القدس / أبو ديس	الأمريكية	خضوري	بيت لحم	الخليل
معوقات سياسية	النجاح		0.47755*			*-0.87959		
	ببر زيت			*-0.44762	*-0.75510	*-1.35714		
	القدس / أبو ديس					*-0.90952		
	الأمريكية						0.59796*	
	خضوري						*1.20000	*-0.98571
	بيت لحم							
	الخليل							
معوقات مالية	النجاح				*-0.59592	*-0.88163		
	ببر زيت				*-0.70476	*-0.99048		
	القدس							0.61905*
	العربية الأمريكية							0.94286*
	خضوري التقنية						0.87143*	1.22857*
	بيت لحم							
	الخليل							
معوقات اجتماعية	النجاح الوطنية					*-1.10204		
	ببر زيت					*-1.15238		

		*-1.23810					القدس	الدرجة الكلية
							العربية الأمريكية	
0.88571*	*0.75714						خضوري التقنية	
							بيت لحم	
							الخليل	
		*-0.89196					النجاح الوطنية	
		*-1.04911	*-0.62755				بير زيت	
		*-0.92292					القدس / أبو ديس	
							العربية الأمريكية	
0.90149*	0.85268*						خضوري التقنية	
							بيت لحم	
							الخليل	

يتضح من الجدول (21) ما يلي:

وجود فروق في الدرجة الكلية كما يلي:

- بين خضوري التقنية و (النجاح الوطنية، و بيرزيت، والقدس) ولصالح خضوري التقنية .
- كذلك وجود فروق بين خضوري التقنية (وبيت لحم والخليل) ولصالح (بيت لحم والخليل) .
- وجود فروق في المجال الثاني (المعوقات السياسية) كما يلي :
- بين خضوري التقنية و(النجاح الوطنية، وبيرزيت، والقدس والخليل) ولصالح خضوري التقنية ، كذلك وجود فروق بين خضوري التقنية (وبيت لحم) ولصالح (بيت لحم)
- بين (بيرزيت) و (النجاح الوطنية والقدس والعربية الأمريكية) ولصالح (النجاح الوطنية والقدس والعربية الأمريكية) .
- بين العربية الأمريكية و(بيت لحم) ولصالح (العربية الأمريكية)
- وجود فروق في المجال الثالث (المعوقات المالية) كما يلي :
- بين العربية الأمريكية (والنجاح الوطنية، وبيرزيت) ولصالح (العربية الأمريكية)
- بين خضوري التقنية (والنجاح الوطنية، وبيرزيت) ولصالح خضوري التقنية
- بين الخليل و (القدس/ أبوديس و العربية الأمريكية وخضوري التقنية) ولصالح (القدس و العربية الأمريكية وخضوري التقنية)
- وجود فروق في المجال الرابع (المعوقات الاجتماعية) كما يلي :
- بين خضوري التقنية و (النجاح الوطنية، و بيرزيت، والقدس /أبو ديس) ولصالح خضوري التقنية ، كذلك وجود فروق بين خضوري التقنية (وبيت لحم والخليل) ولصالح (بيت لحم والخليل) .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وفرضياتها

أولاً : مناقشة نتائج اسئلة الدراسة وفرضياتها
ثانياً : توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية ، وكذلك التعرف على دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة. وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وستحاول الباحثة مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له

ما درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

وقد قامت الباحثة باختبار الفرضية الأولى بتطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) حيث اختارت الباحثة المعيار (4.21) ، للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة.

إن درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام قد بلغت (3.83) بانحراف معياري قدره (0.50) على الدرجة الكلية للمجالات ، وهذا يدل على أن واقع الحوكمة متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (-3.60-3.97) لمجال الشفافية والإفصاح و المحاسبة والمساءلة وهي متوسطات استجابات تدل على أن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية متوفر بدرجة كبيرة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في كل من مجالات (المحاسبة والمساءلة ، و حقوق جميع الأطراف المستفيدة، و القوانين والأنظمة في الجامعة، والشفافية والإفصاح) .

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال المحاسبة والمساءلة على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.97) وإنحراف معياري (0.95) بينما حصل مجال حقوق جميع الأطراف المستفيدة على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.94) وإنحراف معياري (0.58) ، وحصل مجال القوانين والأنظمة في الجامعة على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.81) وإنحراف معياري (0.45) ، وحصل مجال الشفافية والإفصاح على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.50).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الجامعات الفلسطينية قد شملها التطور في مختلف مجالاتها ، ومنها نظم الحوكمة الرئيسية التي تتمتع بها الجامعات الأخرى سواء الإقليمية أو العالمية نتيجة للتواصل فيما بينها والذي يتمثل في البعثات التعليمية والزيارات المتبادلة ، وتبادل الخبرات والمعرفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2011) التي أظهرت أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة، ومع دراسة العريني (2013) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة، و دراسة الشناق (2009) التي توصلت إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية وتختلف مع دراسة حلاوة وطه (2011) التي أشارت إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له

مادرجة معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ؟

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية .

قامت الباحثة باختبار الفرضية الثانية بتطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) حيث إختارت الباحثة المعيار (3.41) ، للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة.

أشار الجدول (6) إلى أن درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، قد أتى بمتوسط (3.01) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية للمجالات ، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية موجودة بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.91-3.22) وهي لمجالات معوقات مالية ومعوقات إدارية وهي متوسطات استجابات تدل على أن معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية في كل من مجالات (معوقات إدارية، وسياسية، و مالية واجتماعية) موجودة بشكل متوسط .

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال المعوقات الإدارية على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري(0.75) بينما حصل مجال المعوقات السياسية على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري(0.67) ، وحصل مجالي المعوقات الاجتماعية والمعوقات المالية على المرتبة الثالثة والاخيرة وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.84) و (0.76).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية قد بدأت شأنها شأن الجامعات العالمية في تطبيق أنظمة الحوكمة وقواعدها وذلك للوصول إلى درجة من الجودة التعليمية فيها ، ولكن الطريق لذلك ليس سهلاً وإنما تعترضه بعض المعوقات التي تعترض هذه البرامج والتي من الممكن التغلب عليها وتجاوزها في المراحل الزمنية القادمة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة السر(2013) التي أكدت وجود عدة معضلات أما تطبيق أنظمة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين . ودراسة الفرا (2013) التي أكدت نتائجها أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار ولايوجد آليات مناسبة للتأكد من تطبيقها كما أنه لازالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم

التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة، ومع دراسة مونجوا ببدي ودسو (Mungiu- pippidi and Dusu، 2011) التي أظهرت وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والفرضيات التابعة له و الذي ينص على : هل تختلف درجة واقع تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة ،الجامعة).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضيات التالية، وقد جاءت نتائجها كما يلي :
نتائج الفرضية الثالثة و نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

يوضح الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالات واقع تطبيق الحوكمة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن قواعد ومعايير الحوكمة ثابتة لا تختلف باختلاف الجنس فأى جامعة تتوفر فيها القواعد الثابتة المساءلة والشفافية والمشاركة كحق للأطراف المستفيدة كحد أدنى لقواعد الحوكمة تعطي شهادة الحوكمة بغض النظر عن جنس الشخص المطبق لهذه القواعد سواء كان ذكر أو أنثى .

نتائج الفرضية الرابعة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل بين المستويين الوظيفيين المذكورين وهم العمداء ورؤساء الأقسام مع بعض الفوارق بينهم والتي لا تؤثر على القواعد الثابتة والتي تعني واقع وجود الحوكمة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2011) التي أظهرت أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

نتائج الفرضية الخامسة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية كذلك في مجالات الدراسة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العميد ورئيس القسم يتم إختيارهم في الجامعة الفلسطينية من الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لتولي هذا المنصب بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي والجامعي لذلك فإن معرفتهم بالقوانين والأنظمة والقواعد الثابتة هي أمر أصيل وينظر له عند الإختيار وفق معايير معينة وبالتالي لن تختلف الفروق المعرفية باختلاف الخبرة والتي تعتبر متوفرة لكل عميد أو رئيس قسم بالحد الأدنى بما يكفي لتوليه العمادة ورئاسة القسم .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة ناصر الدين (2012) التي أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وتختلف مع دراسة العريني (2013) التي أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة.

نتائج الفرضية السادسة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة في الدرجة الكلية كذلك في مجالات الدراسة الأولى والثالث والرابع (القوانين والأنظمة في الجامعة، و الشفافية والإفصاح، و حقوق الأطراف المستفيدة)

كذلك يتضح من الجدول (18) ما يلي :

وجود فروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات في الدرجة الكلية كالتالي :

- بين مستوى (جامعة النجاح) ومستوى (جامعة بيرزيت) ومستويات (العربية

الأمريكية، وجامعة الخليل) ولصالح (جامعة النجاح) وجامعة (بيرزيت) .

- بين مستوى (العربية الأمريكية) ومستويات (خضوري، وجامعة بيت لحم، وجامعة

الخليل) ولصالح (خضوري، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل) .

- بين (كلية خضوري) و(جامعة بيت لحم ، وجامعة الخليل) ولصالح (خضوري) .

*وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن جامعة النجاح وجامعة بيرزيت من الجامعات العريقة في

فلسطين ومن الجامعات التي تعمل على تطوير أنظمتها وقوانينها باستمرار وتسعى باستمرار

لمشاركة الطلبة والإدارات بمختلف مستوياتها وتسعى لتحقيق المساواة والشفافية بين جميع الأطراف المستفيدة في مجتمع الجامعة .

• أن جامعة بيت لحم والخليل وخضوري هي جامعات تقل فيها المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات أما الجامعة العربية الأمريكية فهي جامعة خاصة وقد تكون فيها المركزية الإدارية أعلى.

• وعند المقارنة بين جامعة خضوري وجامعتي الخليل وبيت لحم كان واقع الحوكمة لصالح خضوري إذا أنها جامعة مستقلة ولكنها في الأصل فرع من جامعة النجاح وتطبق جميع قوانين جامعة النجاح وأنظمتها و ما يطبق على جامعة النجاح من قواعد فإنه يطبق على جامعة خضوري .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والفرضيات التابعة له و الذي ينص على :

هل تختلف درجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة ،الجامعة).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضيات التالية، وقد جاءت نتائجها كما يلي :

نتائج الفرضية السابعة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

يوضح الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية والمجال الأول والثاني (معوقات إدارية ومعوقات سياسية) لمجالات معوقات تطبيق الحوكمة ولصالح الذكور.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مجتمع الجامعة هو وحدة واحدة وهو مجتمع بالمجمل لا يفرق بين ذكر وأنثى إلا أن المعوقات السياسية تظهر عند الذكور أكثر منها عند الإناث بحكم طبيعة المجتمع الفلسطيني المحتل والذي يتعرض فيه الذكور للمضايقات الاحتلالية أكثر من

الإناث، أما عن المعوقات الإدارية فتكون في الذكور أعلى منها في الإناث فتعزو الباحثة ذلك أنه قد يعود لطبيعة التفكير الإداري عند الذكور والذي يكون في اتجاه واحد ولا يوجد مجال للمرونة على النقيض من الإناث والتي تتعامل مع الإدارة بمرونة أكثر فتقل لديها المعوقات الإدارية .

نتائج الفرضية الثامنة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية وفي مجالات معوقات تطبيق الحوكمة

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل بين المستويين الوظيفيين المذكورين وهم العمداء ورؤساء الأقسام مع بعض الفوارق في الصلاحيات الممنوحة لكل منهم ، وأن المعوقات التي يراها رئيس القسم فإنه يعود بها إلى العميد لذلك فإن المعوقات التي تؤثر على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر رئيس القسم فإنها لن تختلف من وجهة نظر العميد.

نتائج الفرضية التاسعة ونصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية كذلك في مجالات الدراسة .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن العميد ورئيس القسم يتم اختيارهم من الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لتولي منصب العميد أو رئيس القسم بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي والجامعي لذلك فإن المعوقات (الإدارية والسياسية والمالية والاجتماعية) لن تختلف إلا شكلا أما مضمونا فهؤلاء الإداريون ليسوا حديثي عهد بالمجال الإداري وهناك حقيقة في علم النفس ترى أن التاريخ يعيد نفسه والذي يختلف هم الأشخاص والبيئة .

نتائج الفرضية العاشرة و نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة في الدرجة الكلية وفي المجالات الثاني والثالث والرابع (المعوقات السياسية ، والمعوقات المالية، والمعوقات الاجتماعية).

كذلك يتضح من الجدول (21) ما يلي :

وجود فروق في معوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات على الدرجة الكلية كالتالي :

- بين خضوري التقنية و (النجاح الوطنية، و بيرزيت، والقدس /أبو ديس) ولصالح خضوري التقنية .

- كذلك وجود فروق بين خضوري التقنية (وبيت لحم والخليل) ولصالح (بيت لحم والخليل) .

*وتعزو الباحثة ذلك أن معوقات الحوكمة (الإدارية والمالية والسياسية والاجتماعية) جاءت لصالح خضوري كونها جامعة مستقلة حديثا في عملها وحادثة الإستقلال في العمل تجعل من المركزية الإدارية أمر ضروري وذلك تفاديا للوقوع في الزلل والخطئ وهو أمر مناقض لما تسعى له الحوكمة ويعتبر معوقا لتطبيق وتطوير الحوكمة ، فتطبيق الحوكمة لا يعني المركزية الإدارية وإنما يعني مشاركة المجتمع الجامعي باتخاذ القرارات

التي تخصه وتعني المزيد من الشفافية المعلوماتية وتعني المزيد من الشفافية المالية وتعني نظام رقابة لا يسلب الحرية فالحوكمة هي سياج الامان الذي يحمي الجامعة والمؤسسة التعليمية من الوقوع في الزلل والخطأ.

* أما عن وجود فروق لصالح بيت لحم والخليل فتعزو الباحثة ذلك أنه قد يكون لإن الإداريين لا يتقبلون فكرة مشاركة باقي الأطراف في القرارات التي تتعلق بمستقبلهم وأن التخطيط الإستراتيجي للجامعة يتم بمركزية إدارية عليا دون مشاركة الإدارة الوسطى والتي يشغلها العمداء ورؤساء الأقسام فجاءت المعوقات من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام مرتفعة في جامعتي الخليل وبيت لحم .

ثانياً : توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات ، منها :

1. تطبيق نظم الحوكمة الرشيدة وقواعدها في الجامعات الفلسطينية من خلال قوانين وأنظمة ملزمة بوجودها .
2. تعديل طريقة التخطيط الإستراتيجي للجامعة و توسيع قاعدة المشاركة وضمان حرية الرأي للمشاركين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم في الجامعات الفلسطينية
3. تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجامعي من خلال لجان خاصة ليس تصيداً للأخطاء وإنما مزيد من الإنجاز المطابق لمعايير الجودة في مخرجات الجامعة .
4. التأكيد على الإفصاح والشفافية للمعلومات وأن تكون معلومات صحيحة ودقيقة للتغلب على المعوقات الإدارية والاجتماعية.
5. تعزيز ثقافة المساءلة في الجامعات الفلسطينية للتغلب على المعوقات الإدارية والاجتماعية في الجامعة .
6. نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات الفلسطينية و إدراجها ضمن المساقات التدريسية لما لها من أهمية في التنمية المستدامة الشاملة وتعزيز الديمقراطية وتحقيق الجودة المطلوبة لمخرجات التعليم.

7. تخصيص ميزانية خاصة للبحوث والدراسات في مجال الحوكمة .
8. أن يتم تعيين رئيس الجامعة وعمداء ورؤساء الأقسام بالانتخاب من قبل جميع الأطراف المستفيدة بما فيهم الطلاب .
9. إصدار دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها .
10. إنشاء مجلس خاص بالحوكمة يكون من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة .
11. مراجعة القوانين والنظم الجامعية فيما يتعلق بآلية عمل المجالس الجامعية فيها .
12. وجود لجان خاصة بالمكافآت والحوافز من أجل تعزيز النزاهة لدى العاملين في المجتمع الجامعي بمستوياتهم .
13. نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل .
14. تحفيز الباحثين على عمل أبحاث ودراسات متعمقة بجزئيات الحوكمة التعليمية .

المصادر والمراجع

- أبو حمام، ماجد اسماعيل (2009). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عامر، أمال محمود محمد (2008). واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- أمان (2005). مؤتمر أمان السنوي بعنوان لا للواسطة، للمحسوبية، للمحاباة، أوراق عمل وتوصيات، الائتلاف من أجل النزاهة، رام الله، فلسطين
- أمان (2006ج). تمكين الشباب ضد الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، رام الله، فلسطين.
- برقعان، أحمد وعبد الله، القرشي (2012). ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، لبنان.
- بركة، كامل يوسف (2012). دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة/ فلسطين.
- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). أوراق علمية "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة، تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات".مقدمة لمؤتمر بعنوان الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة في الجامعة، جامعة وهران، الجزائر، يومي 3-4 نيسان.
- بلال، محمد (2005). دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف جودة الشركات، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، القاهرة، مصر

- توفيق، راوية (2006). الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، معهد البحوث والدراسات الافريقية ،مشروع دعم التكامل الافريقي، ط1، مج 1، القاهرة، مصر
- جودة، فكري عبد الغني محمد(2008).تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة .
- حافظ، محمدعبد (2011).حوكمة القوى العاملة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الترهة الجديدة، القاهرة ،مصر
- حلاوة، جمال ونداء ، طه (2013). واقع الحوكمة في جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، القدس ،فلسطين. وهو بحث منشور في مجلة محكمة ،مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ع2، جامعة ورقلة،الجزائر، ص 86.
- حماد، طارق عبد العال(2010). أوراق عمل بعنوان دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري،مقدمة للمؤتمر الدولي الاول في المحاسبة والمراجعة ضد الفساد ،جامعة بني سويف ،مصر 7-8 نيسان.
- الخطيب، خالد (2008) مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، حالة الأردن ومصر، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، دمشق، 15-16 تشرين أول/أكتوبر.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). أوراق عمل بعنوان حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية .
- درويش ،عدنان حيدر(2007).حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،اتحاد المصارف العربية ،لبنان .
- ديوب، زهاء (2010) . الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة دمشق،سوريا.

- رمزي، مها محمود(2008). الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج24، ع 1، دمشق.سوريا ص ص 10-9
- الزبير ،مهدي(2005).أهمية النهج الديمقراطي في المدرسة في إرساء المشروع المجتمعي، www.alwida.com
- الزهراني ،خديجة مقبول جمعان (2011).واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة .جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية .
- السر ،خالد خميس (2013).عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها ،بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين
- السكارنه، بلال خلف(2011).الفساد الاداري، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
- السكارنه، بلال خلف(2009). أخلاقيات العمل ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- سليمان، محمد مصطفى (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)". الدار الجامعية -جمهورية مصر العربية -الإسكندرية.
- الشناق،راضي محمد (2009).مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الأردنية ،الأردن .
- الصدر، سامي(2012).حوكمة الجامعات الفلسطينية،مدونة على الانترنت والمتوفر لدى <http://www.samisadder.info>،مدونة .
- ضحاوي والمليجي، بيومي محمد ورضا إبراهيم (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر،المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، (التعليم والتنمية البشرية في قارة إفريقيا)، القاهرة ،مصر.

- الطائي، علي وحمد، علاء (2010). "أبعاد الحوكمة المحليّة في العراق". دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية. مجلة كلية بغداد الإقتصادية، ع25، ص ص 41-6
- عبد الله، عبد الكريم عبد الله (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان .
- العريني، منال عبد العزيز(2013). بحث بعنوان (واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الداربية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، بحث منشور في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج3، ع12، كانون أول، ص 118.
- عزت، احمد(2009). بحث قانوني بعنوان"مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". قضايا واصدارات حقوق الانسان، المكتبة العامة، القاهرة، مصر والمتوفر لدى <http://old.qadaya.net/node/3068>
- عبد الفتاح ، فداء غازي (2013). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين .
- عطوة والسيد ،محمد إبراهيم وفكري محمد (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم بحث منشور في مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ،ع79، ج2 ،أيار ، ص ص 460-500.
- عقدة ، عبد الحميد عبد المنعم (2005) . ورقة عمل بعنوان المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، المؤتمر الخامس ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،الجزء الأول.27 نيسان.
- عوض، أسماء سعيد (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ،بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،ع30،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان ،القاهرة ،نيسان ،ص 465.
- العيسى، إيناس سليمان، وآخرون (2013). نماذج الحوكمة الجامعية. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع 10،ص 152.

- الفراء، ماجد محمد (2013). *تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين*، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم، جامعة الزيتونة، الأردن، نيسان .
- الفرنجي، نادين (2012). *التنمية والتربية والحكم الصالح*، شركة المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان
- الكايد، زهير عبد الكريم (2003). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*، ط1، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية بتصرف.
- مجمع اللغة العربية (1961). "المعجم الوسيط" - ج2 - . مطبعة مصر - القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- محمد، مديحه فخري (2011) *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية*، ع72. مج 18، القاهرة، مصر، ص 67-78.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (2011). *حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي* مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مطر، محمد (2003). *دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي*. المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان، الاردن، 24-25 أيلول
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2010) *تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية*، وزارة التعليم العالي، مصر .
- ميخائيل، أشرف حنا (2005). *بحوث وأوراق علمية "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات" مقدمة في المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 24-26 سبتمبر .*

- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012) .واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين فيها ،جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن.
- نصر، عبد الوهاب، وشحاته السيد (2006). مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نوير، طارق(2006).*الحوكمة المعلوماتية في الدول العربية* ،أوراق عمل مقدمة لندوة بعنوان حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مجلة البحوث الإدارية مج24،ع3،مصر ، ص ص 112-114.
- هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي (2013). ورشة عمل نظمتها هيئة الاعتماد والجودة ،وزارة التربية والتعليم بعنوان: *حوكمة مؤسسات التعليم العالي بقاعة طيبة بغزة* . الخميس الموافق28-آذار
- اليافي، وفاء عبد البديع و وفاء عبد العزيز،شريف (2011). *الحوكمة في التعليم الالكتروني*، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم الالكتروني والتعليم عن بعد،فندق الفيصلية، الرياض، المملكة العربية السعودية 18 -20 شباط.
- يوسف، محمد حسن (2007) . *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*، بحث مقدم إلى بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر .

- Aras, G, & Crowther, D. (2008). " **Governance and sustainability**: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability". **Management Decision**, 46(3), 433-448.
- Deboer, Harry ; Huisman, Jeroen ; Meister-Scheytt Claudia (2010). "Supervision in Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. **Studies in Higher Education**, 35 (3) p317-333.
- Gopalsamy, N (1998 :3). **Corporate Governance , The New Paradigm**. Wheeler Publishing.
- Henard, Fabrice and Mitterle, Alexander (2008). **Governance and Quality in Higher Education Program on institutional management in Higher education France**: OECD.
- KPIS (2009) **Key Performance Indicators. for Governance of Public University in Malaysia**, Asian Center for Research on University Learning and Teaching .
- Mok ,Ka Ho. (2010). "When State Centralism Meets Neo-Liberalism" **Managing University Governance Change In Singapore and Malaysia**" Higher Education-The World Bank: Trends Developing Economic , **Africa Region Human Development** , Washington , 2008, 60(4), 419-440.
- Monk, R. and Minow, N (2001). **Talking Governance "The Role of Magic Concepts "Corporate Governance** .Malden: Well Publishers , p.8.

- Mungiu-Pippidi, Alina & Dusu, Andra Elena. (2011). Civil Society and Control of Corruption "Assessing Governance of Romanian Public Universities" **International Journal of Educational Development**, 31 (5) p526-540
- Salmi, (2009), P19, **the Challenge of Establishing World-Class Universities**, World Bank Washington, D.C.
- Smith, W. & Foster, W "Restoring a Culture of learning and Teaching: The Governance and Management of Schools" in South Africa, **Education and Training in a ISEA** Volum30, Number3, 2002.p(45).
- Wang, Li.(2010)".Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Societies and Education**"8(4)p477-495.
- Yang, S(2007)."**Academic Governance Of Higher Education**" **Experiences Of America**, Conference, National University Of Tainan, Dec.

الملاحق

(ملحق رقم 1)

ملحق بأسماء المحكمين :

1.	د.عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2.	د.أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
3.	د.سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
4.	د.محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
5.	د.علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
6.	د.غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
7.	د.مروان مصالحة	جامعة النجاح الوطنية
8.	د.معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
9.	د.فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
10.	د.فايز محاميد	جامعة النجاح الوطنية
11.	د.صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية
12.	د.يوسف دياب	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
13.	د.معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
14.	د.مازن ربايعه	جامعة القدس المفتوحة / جنين
15.	د.حسن قلالوة	جامعة القدس المفتوحة/جنين
16.	د.هشام عورتاني	معهد الحكمة / نابلس

ملحق (2)

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية .

يرجى من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات ، من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة

، وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة ، وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة ، علماً بأن

جميع إجاباتك ، ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة ، وسوف تستعمل لغايات البحث

العلمي فقط .

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

د. أشرف منذر الصايغ

أد. عبد محمد عساف

الباحثة : هناء شرف

تعريف الحوكمة:- هي إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة

تعزز الشفافية و المساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات بين الأجسام

الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات

الإدارية.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه فأعلى
3. سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
4. الجامعة : النجاح بيرزيت أبو ديس الأمريكي
- القدس المفتوح خضوري القدس المفتوحة نابلس القدس المفتوح

جنين

القدس المفتوحة رام الله

5. نوع الوظيفة: رئيس قسم عميد كلية

القسم الثاني : مجالات الاستبانة وفقراتها .

أرجو قراءة الفقرات التالية ، والإجابة عنها بوضع إشارة (×) في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول : واقع تطبيق نظم الحوكمة المجال الأول: التشريعات والأنظمة						
1.	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير التشريعات و الأنظمة المعمول بها					
2.	تؤثر الموارد المالية للجامعة سلبا على التشريعات والأنظمة					
3.	تحدد التشريعات و الأنظمة المعمول بها في الجامعة عقوبات مناسبة للمخالفات على جميع الأطراف المستفيدة دون تمييز					
4.	تعمل التشريعات و الأنظمة المعمول بها في الجامعة الفلسطينية على الموازنة بين المناهج التدريسية ومتطلبات سوق العمل					
5.	تحقق التشريعات والأنظمة المعمول بها في الجامعة العدالة المجتمعية					
6.	تؤثر المحسوبية على التشريعات والأنظمة المعمول بها					
7.	تسمح التشريعات والأنظمة المعمول بها بالمشاركة الفعالة					

					لجميع الأطراف المستفيدة في الجامعة (إدارة، مدرسين، طلاب، موظفين)
المجال الثاني: المحاسبة والمساءلة					
					8. توفر الجامعة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة يتم تطبيقه على جميع متخذي القرار بما يحقق انجاز العمل بكفاءة وفعالية
					9. توفر الجامعة نظام رقابة يضمن انجاز العمل بأقل تكلفة للموارد المتاحة وفعالية
					10. توفر الجامعة نظاما ماليا محوسبا
					11. توضح الجامعة الميزانيات الخاصة بها بشكل دوري
					12. تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أي مخالفات قانونية أو إدارية
					13. تؤمن الجامعة لجان مراقبة وتفتيش مهمتها التأكد من حسن سير العمل
					14. تعمل الجامعة على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الجامعة
المجال الثالث: الشفافية الإفصاح					
					15. يتم الإفصاح عن اجتماعات مجلس الجامعة وما يترتب على هذه الاجتماعات من قرارات بكل شفافية

					16. يتم الإفصاح عن مكافأة المديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم
					17. يتم الإفصاح للمستفيدين عند وجود ممارسة أو سلوك غير قانوني من قبل جهة معينه تؤثر عليهم
					18. يتم الإفصاح بشفافية من قبل مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية عن العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية التي تهدد الجامعة
					19. يتم الإفصاح عن التفاصيل الخاصة بالمسؤولية المجتمعية
					20. يستخدم الموقع الالكتروني وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح والشفافية مثل الصحف اليومية والنشرات
					21. تحل المشكلات في الجامعة بشفافية
المجال الرابع: حقوق جميع الأطراف					
					22. يتم تعيين الموظفين على أسس موضوعية ومهنية وتنافسية
					23. يطالب الموظف بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتشريعات عادلة
					24. يتم تسهيل مهام أصحاب المستفيدين وفقا لأحكام القانون
					25. تحمي الأنظمة والتشريعات المعمول بها في الجامعة حقوق جميع المستفيدين

					26. تغطي المواد التي يتم تدريسها للطلبة متطلبات سوق العمل وتحقق التنمية المجتمعية
					27. يتم العمل على تطوير آليات لمشاركة جميع الأطراف المستفيدة في تحسين الأداء
					28. يتم السماح للأطراف المستفيدة بالاتصال بحرية بمجلس الجامعة للتعبير عن التصرفات غير القانونية
المحور الثاني: معوقات تطبيق نظم الحوكمة					
المجال الأول: معوقات إدارية					
					29. ضعف المبادرة الإدارية في إنشاء مجلس حوكمة من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة
					30. ضعف الاهتمام بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها في الجامعة
					31. قلة التوعية بمعنى الحوكمة وما يمكن أن تحصل عليه الجامعة من امتيازات بوجودها
					32. كثرة الأعباء على الموظفين والإداريين تقلل من همة السعي نحو التطور
					33. ضعف اقتناع الإداريين والأكاديميين بوجود نظم الحوكمة
					34. الهياكل التنظيمية الموجودة حالياً لا تسمح بفرض الحوكمة كنظام
					35. الهياكل الإدارية الموجودة حالياً

					لا تتقبل أي نوع من التغيير
المجال الثاني: معوقات سياسية					
					36. الأحزاب المسيطرة تلعب دور سلبي في تطبيق الحوكمة الجامعية
					37. الاحتلال يعتبر معوق أساسي لعدم تطبيق الحوكمة
					38. الحقوق بين الموظفين تتأثر حسب الانتماء السياسي
					39. الخدمات تقدم لأي طرف من المستفيدين حسب انتمائه السياسي
					40. قلة إبداء الرأي في أي موضوع لأن النظام السياسي هو الغالب في الجامعة الفلسطينية
					41. غموض الرؤية المستقبلية لواقع جميع الأحزاب يضعف تقبل الحوكمة كنظام
المجال الثالث: معوقات مالية					
					42. ضعف تصميم هيكلفعال للحماية من الإعسار المالي للجامعة
					43. ضعف الاتصال مع المستفيدين لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال للجامعة
					44. قلة إتاحة فرصة للمستفيدين للحصول على تعويض مالي عند انتهاك حقوقهم الجامعية
					45. قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد للجامعة
					46. اعتماد نظام مالي غير متطور

					وتقليدي في تحضير ميزانية الجامعة
					47. قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة.
					48. ضعف الدعم المالي المخصص للدراسات والبحوث في مجال الحوكمة.
المجال الرابع: معوقات بيئية					
					49. العادات والتقاليد تحد من تطبيق الحوكمة
					50. الارتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة على الجامعة
					51. الاعتقاد بأن الأنظمة الموجودة في الجامعة غير قابلة للتغيير
					52. الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع وجود نظم الحوكمة
					53. البيروقراطية المنتشرة من أهم أسباب ضعف تطبيق الحوكمة
					54. قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين.
					55. قلة المشاركة الفعالة لجميع المستفيدين في صنع القرار

ملحق (3)

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية.

يرجى من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات ، من خلال الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة ، وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة ، وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة ، علماً بأن جميع إجاباتك سوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط .

وشكراً لكم لحسن تعاونكم

الحوكمة: مجموعة من القوانين والنظم يهدف تبنيتها إلى إيجاد مؤسسة تعزز الشفافية والافصاح و المساءلة والمحاسبة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات.

باشراف:

د. أشرف منذر

أ.د. عبد محمد عساف

الصايغ

الباحثة : هناء شرف

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب :

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المسمى الوظيفي: رئيس قسم عميد كلية

3. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

4. الجامعة: النجاح الوطنية بيرزيت القدس/أبو ديس

العربية الأمريكية خضوري التقنية القدس المفتوحة

بيت لحم الخليل

القسم الثاني : مجالات الإستبانة وفقراتها .

أرجو قراءة الفقرات التالية ، والإجابة عنها بوضع إشارة (×) في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: واقع تطبيق نظم الحوكمة القوانين والأنظمة في الجامعة						
56.	تسعى الجامعة لتطوير القوانين والأنظمة المعمول بها					
57.	تؤثر الموارد المالية للجامعة على تطبيق القوانين والأنظمة					
58.	تحدد القوانين المعمول بها في الجامعة عقوبات مناسبة لأنواع المخالفات على الأطراف المستفيدة دون تمييز					
59.	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الموازنة بين المناهج التدريسية ومتطلبات سوق العمل					
60.	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة العدالة المجتمعية					
61.	تؤثر المحسوبية في الجامعة على القوانين والأنظمة المعمول بها					
62.	تسمح القوانين والأنظمة المعمول بها بالمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المستفيدة في الجامعة					

المحاسبة والمساءلة						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					توفر الجامعة نظام متكامل من المحاسبة يتم تطبيقه على متخذي القرار	63.
					توفر الجامعة نظام رقابة يضمن انجاز العمل بتكلفة أقل للموارد المتاحة	64.
					توفر الجامعة نظاما ماليا محوسبا	65.
					توضح الجامعة الميزانيات الخاصة بها بشكل دوري	66.
					تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود المخالفات القانونية الإدارية	67.
					تعمل لجان المراقبة والتفتيش على التأكد من حسن سير العمل	68.
					تحدد الجامعة مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف	69.

الشفافية والإفصاح						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يتم الإفصاح عن القرارات الناتجة عن اجتماعات الجامعة	70.
					يتم الإفصاح عن معايير اختيار العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة	71.
					يتم الإفصاح للمستفيدين عند وجود سلوك غير قانوني من قبل جهة تؤثر عليهم	72.

					73. يتم الإفصاح بشفافية من قبل الجامعة عن العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية التي تهدد الجامعة
					74. يتم الإفصاح عن التفاصيل الخاصة بمسؤولية الجامعة تجاه النمو الاقتصادي
					75. يستخدم الموقع الإلكتروني للجامعة وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح
					76. تحل المشاكل الإدارية والأكاديمية في الجامعة بشفافية

حقوق جميع الأطراف المستفيدة					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
77.	يتم تعيين موظفي الجامعة وفق معايير موضوعية				
78.	يطالب الموظف في الجامعة بحقوقه في أي وقت حسب أنظمة وقوانين عادلة				
79.	يتم تسهيل مهام الأطراف المستفيدة وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة				
80.	تحمي القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة حقوق جميع الأطراف المستفيدة				
81.	تغطي التخصصات التي تطرحها الجامعة متطلبات سوق العمل				

					82. يتم العمل في الجامعة على تطوير آليات لمشاركة جميع الأطراف المستفيدة في تحسين الأداء
					83. يتم السماح للأطراف المستفيدة بالاتصال بحرية بإدارة الجامعة

المحور الثاني: معوقات تطبيق نظم الحوكمة						
معوقات إدارية						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
84.	ضعف المبادرة في تشكيل مجلس من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة					
85.	ضعف اهتمام الجامعة بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها					
86.	قلة التوعية بمعنى الحوكمة وما يمكن أن تحصل عليه الجامعة من امتيازات بوجودها					
87.	كثرة الأعباء على الموظفين والإداريين مما يقلل من الهمة للسعي نحو التطور					
88.	ضعف اقتناع الإداريين والاكاديميين بوجود نظم الحوكمة					
89.	الهيكلية التنظيمية الموجودة حاليا في الجامعة لا تتقبل أي نوع من التغيير					
90.	الهيكلية الإدارية الموجودة حاليا لا تتقبل أي نوع من التغيير					

معوقات سياسية						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تلعب الاتجاهات السياسية دور سلبي في تطبيق الحوكمة في الجامعة	91.
					تلعب الاتجاهات السياسية دور ايجابي في تطبيق الحوكمة في الجامعة	92.
					يعتبر الاحتلال معوق أساسي للحيلولة دون تطبيق الحوكمة في الجامعة	93.
					تتأثر الحقوق بين موظفي الجامعة حسب الانتماء السياسي	94.
					تقدم الخدمات الجامعية لأي طرف من المستفيدين بغض النظر عن انتمائه السياسي	95.
					قلة إبداء الرأي في أي موضوع لان النظام السياسي هو الغالب في الجامعة الفلسطينية	96.
					غموض الرؤية المستقبلية لجميع الأطراف المستفيدة يضعف تقبل الحوكمة كنظام معمول به في الجامعة	97.

معوقات مالية						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					ضعف تصميم هيكلية فعالة للحماية من الإعسار المالي للجامعة	98.
					ضعف الاتصال مع المسؤولين لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق تمويل للجامعة	99.

					100. قلة إتاحة فرصة للأطراف المستفيدة للحصول على تعويض مالي عند انتهاك حقوقهم الجامعية
					101. قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد للجامعة
					102. اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير ميزانية الجامعة
					103. قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة
					104. ضعف الدعم المالي المخصص للدراسات والبحوث في مجال الحوكمة

معوقات اجتماعية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					105. العادات والتقاليد تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعة
					106. الارتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة على الجامعة
					107. الاعتقاد بأن الأنظمة الموجودة في الجامعة غير قابلة للتغيير
					108. الهيكلية التنظيمية الحالية في الجامعة لا تتوافق مع وجود نظم حوكمة فيها
					109. البيروقراطية المنتشرة من أهم أسباب عدم وجود الحوكمة في الجامعة
					110. قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين في الجامعة
					111. قلة المشاركة الفعالة للمستفيدين في صنع القرار

ملحق (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول لواقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(القوانين والأنظمة في الجامعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	1	تسعى الجامعة لتطوير القوانين والأنظمة المعمول بها	4.43	0.66	كبيرة جداً
2	2	تؤثر الموارد المالية للجامعة على تطبيق القوانين والأنظمة	3.96	1.01	كبيرة
3	3	تحدد القوانين المعمول بها في الجامعة عقوبات مناسبة لأنواع المخالفات على الأطراف المستفيدة دون تمييز	3.88	0.90	كبيرة
4	5	تحدد القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة العدالة المجتمعية	3.79	0.81	كبيرة
5	4	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بين	3.77	0.86	كبيرة
6	7	تسمح القوانين والأنظمة المعمول بها بالمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المستفيدة في الجامعة	3.59	0.89	كبيرة
7	6	تؤثر المحسوبية في الجامعة على القوانين والأنظمة المعمول بها	3.26	1.25	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.81	0.45	

ملحق (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول لواقع تطبيق نظم الحوكمة

في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(المحاسبة والمساءلة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
8	10	توفر الجامعة نظاماً مالياً محوسباً	4.41	0.67	كبيرة جداً
9	12	تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود المخالفات القانونية والإدارية	4.01	0.72	كبيرة
10	14	تحدد الجامعة مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف	4.00	0.67	كبيرة
11	8	توفر الجامعة نظام رقابة يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد المتاحة	3.79	0.96	كبيرة
12	11	توضح الجامعة الميزانيات الخاصة بها بشكل دوري	3.78	0.99	كبيرة
13	13	تعمل لجان المراقبة والتفتيش على التأكد من حسن سير العمل	3.75	0.87	كبيرة
14	9	توفر الجامعة نظام رقابة يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد المتاحة	3.59	0.95	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.97	0.95	كبيرة

ملحق (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول لواقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(الشفافية والإفصاح) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
15	15	يتم الإفصاح عن القرارات الناتجة عن اجتماعات الجامعة	3.91	0.84	كبيرة
16	20	يستخدم الموقع الإلكتروني للجامعة وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح	3.70	0.96	كبيرة
17	18	يتم الإفصاح بشفافية من قبل الجامعة عن العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية التي تهدد الجامعة	3.67	0.93	كبيرة
18	21	تحل المشاكل الإدارية والأكاديمية في الجامعة بشفافية	3.62	0.92	كبيرة
19	19	يتم الإفصاح عن التفاصيل الخاصة بمسؤولية الجامعة تجاه النمو الاقتصادي	3.56	0.92	كبيرة
20	16	يتم الإفصاح عن معايير اختيار العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة	3.38	0.96	متوسطة
21	17	يتم الإفصاح عند وجود سلوك غير قانوني من قبل جهة تؤثر عليهم	3.35	0.89	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	3.60	0.64	كبيرة جداً

ملحق (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول لواقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(حقوق جميع الأطراف) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
22	24	يتم تسهيل مهام الأطراف المستفيدة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة	4.05	0.71	كبيرة
23	28	يتم السماح للأطراف المستفيدة الاتصال بحرية بإدارة الجامعة	4.00	0.79	كبيرة
24	25	تحمي القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة حقوق جميع الأطراف المستفيدة	3.95	0.89	كبيرة
25	23	يطالب الموظف في الجامعة بحقوقه في أي وقت حسب أنظمة وقوانين الجامعة	3.954	0.93	كبيرة
26	27	يتم العمل في الجامعة على تطوير آليات لمشاركة جميع الأطراف المستفيدة على تحسين الأداء	3.93	0.77	كبيرة
27	22	يتم تعيين موظفي الجامعة وفق معايير موضوعية	3.91	1.01	كبيرة
28	26	تعطي التخصصات التي تطرحها الجامعة متطلبات سوق العمل	3.77	1.02	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.94	0.58	كبيرة

ملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني لمعوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(المعوقات الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
29	32	كثرة الأعباء على الموظفين والإداريين مما يقلل من الهمة للسعي نحو التطوير	3.51	1.18	كبيرة
30	31	قلة التوعية بمعنى الحوكمة المطلوب الالتزام بها	3.34	1.03	متوسطة
31	29	ضعف المبادرة في تشكيل مجلس من شأنه القيام بتطبيق نظم الحوكمة	3.34	0.97	متوسطة
32	33	ضعف اقتناع الإداريين والأكاديميين بوجود نظم الحوكمة	3.22	1.07	متوسطة
33	30	ضعف اهتمام الجامعة بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها	3.16	0.92	متوسطة
34	35	الهيكلية الإدارية الموجودة حالياً في الجامعة لا تتقبل أي نوع من التغيير	3.03	1.03	متوسطة
35	34	الهيكلية التنظيمية الموجودة حالياً في الجامعة لا تتقبل أي نوع من التغيير	2.95	1.14	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	3.22	0.75	متوسطة

ملحق (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني لمعوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(المعوقات السياسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
36	40	تقدم الخدمات الجامعية لأي طرف من المستفيدين بغض النظر عن انتمائه السياسي	3.37	1.26	متوسطة
37	36	تلعب الاتجاهات السياسية دور سلبي في تطبيق الحوكمة في الجامعة	3.15	1.26	متوسطة
38	41	قلة إبداء الرأي في أي موضوع لأن النظام السياسي هو الغالب في الجامعة الفلسطينية	3.06	1.13	متوسطة
39	38	يعتبر الاحتلال معوق أساسي للحيلولة دون تطبيق الحوكمة في الجامعة	3.04	1.28	متوسطة
40	42	غموض الرؤية المستقبلية لجميع الأطراف المستفيدة يضعف تقبل الحوكمة كنظام معمول به في الجامعة	3.03	1.18	متوسطة
41	39	تتأثر الحقوق بين موظفي الجامعة حسب الانتماء السياسي	3.00	1.29	متوسطة
42	37	تلعب الاتجاهات السياسية دور إيجابي في تطبيق الحوكمة في الجامعة	2.42	1.04	قليلة
		الدرجة الكلية للمجال	3.0163	0.67	متوسطة

ملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني لمعوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(المعوقات المالية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
43	48	قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة	3.08	1.04	متوسطة
44	43	ضعف تصميم هيكلية فعالة للحماية من الإعسار المالي للجامعة	3.04	1.12	متوسطة
45	49	ضعف الدعم المالي المخصص للدراسات والبحوث في مجال الحوكمة	2.99	1.04	متوسطة
46	47	اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير ميزانية الجامعة	2.96	1.12	متوسطة
47	46	قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد للجامعة	2.81	1.03	متوسطة
48	44	ضعف الاتصال مع المسؤولين لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق تمويل الجامعة	2.77	1.04	متوسطة
49	45	قلة إتاحة فرصة للأطراف المستفيدة للحصول على تعويض مالي عند انتهاك حقوقهم المالية	2.72	1.08	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	2.91	0.76	متوسطة

ملحق (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني لمعوقات تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

(المعوقات الاجتماعية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
50	56	قلة المشاركة الفعالة للمستفيدين فس صنع القرار	3.14	1.18	متوسطة
51	54	البيروقراطية المنتشرة من أهم أسباب عدم وجود الحوكمة في الجامعة	3.12	1.09	متوسطة
52	50	العادات والتقاليد تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعة	3.04	1.13	متوسطة
53	55	قلة تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين في الجامعة	2.95	1.11	متوسطة
54	52	الاعتقاد بان الأنظمة الموجودة في الجامعة غير قابلة للتغيير	2.80	1.10	متوسطة
55	51	الارتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة على الجامعة	2.73	1.05	متوسطة
56	53	الهيكيلية التنظيمية الحالية في الجامعة لا تتوافق مع وجود نظم حوكمة فيها	2.59	1.04	قليلة
		الدرجة الكلية للمجال	2.91	0.84	متوسطة

ملحق (12)

كتاب تسهيل مهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2015/2/2

لمن يهمه الأمر

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / هناء سمير شرفا، رقم تسجيل (11155382)

تخصص ماجستير ادارة تربية

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة هناء سمير شرفا/ رقم تسجيل 11155382 تخصص ادارة تربية وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع استخدام نظم الحوكمة ومعوقات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية، لاستكمال رسالة الماجستير.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية


د. سمير الشرفا



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Reality and Obstacles of Applying Governance Systems
in Palestinian Universities from the Point of view of Deans
and Chairpersons in the West Bank**

By

Hans' Sharaf

Supervisor

Prof. Abed Mohamed Assaf

Co-Supervisor

Dr. Ashraf Monther Al- Sayegh

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for
the Degree of Master of Educational management, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus - Palestine.
2015**

**The Reality and Obstacles of Applying Governance Systems in
Palestinian Universities from the Point of view of Deans and
Chairpersons in the West Bank**

By

Hans' Sharaf

Supervised By

Prof. Abed Mohamed Assaf

Dr. Ashraf Monther Al- Sayegh

Abstract

This study aims at identifying the reality and obstacles of applying governance systems in Palestinian universities from the point of view of deans and chairpersons in the West Bank. Also, it aims at identifying some study variables like (gender, occupation, years of experience and university).

To achieve the study purpose, a 56-item questionnaire that consists of two parts has been developed. The first part is about the reality of Using governance systems with four domains (laws and regulations, questioning and accountancy, transparency and clearing, and the rights of all benefited parties); the second is about application obstacles with four domains (administrative, political, financial and social obstacles). The questionnaire was distributed among 105 deans and principals, gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS).

The study findings showed a high response on the first part of the reality of Using governance systems with its four domains (laws and regulations, questioning and accountancy, transparency and clearing, and the rights of

all benefited parties);. Similarly, Medium response on the second part with four domains (administrative, political, financial and social obstacles)..

The study findings showed that there are no significant differences at ($\alpha=0.05$) level about the reality and obstacles of applying governance systems in Palestinian universities from the point of view of deans and chairpersons in the West Bank due to the variables of gender, occupation, years of experience. On the other hand, there are significant differences at ($\alpha=0.05$) level about the the reality and obstacles of applying governance systems in Palestinian universities from the point of view of deans and chairpersons in the West Bank due to the variable of university in favor of An -Najah and Beer Zeet ones .

According to the study findings, several recommendations have been suggested, including the necessity for finding laws and regulations about the governance systems, modifying the strategic planning of the university and reinforcing monitoring the university work system .